



Cadre stratégique 2014-2017 de l'UNCDF

UN Capital Development Fund

Two UN Plaza, 26th Floor, New York, NY 10017 | Tél. : +1 212 906 6565 | Fax : +1 212 906 6479

www.uncdf.org | www.facebook.com/UNCDF | www.twitter.com/UNCDF

Sommaire

À propos de l'UNCDF, le United Nations Capital Development Fund	3
Le cadre stratégique 2014-2017 de l'UNCDF en bref	5
I. Contexte et environnement stratégique.....	6
1. Contexte général.....	6
2. Enseignements tirés de la phase de planification 2010-2013	9
II. Vision globale et résultats de l'UNCDF	13
III. Partenariats.....	24
1. Avec le PNUD.....	24
2. Avec le système des Nations Unies.....	24
3. Avec les institutions financières internationales et les institutions de financement du développement	25
4. Avec le secteur privé et les fondations	26
5. Avec les institutions régionales	26
6. Coopération Sud-Sud et coopération triangulaire	27
IV. Efficacité institutionnelle.....	27
1. Redevabilité en matière de résultats	27
2. Organisation des ressources humaines et financières en vue d'optimiser les résultats.....	29
3. Communication.....	30

À propos de l'UNCDF, le United Nations Capital Development Fund

Le mandat initialement confié à l'UNCDF par l'Assemblée générale des Nations Unies était d'« assister les pays en voie de développement dans le développement de leur économie, en complétant les ressources existantes en matière d'aide à l'équipement au moyen de dons et de prêts » (Résolution 2186 (XXI), 13 décembre 1966). Celui-ci a été modifié en 1973 afin de viser en priorité les pays les moins avancés (PMA).

Le mandat financier de l'UNCDF au sein du système des Nations Unies est unique. Il fournit des investissements et un soutien technique aussi bien au secteur public que privé. Par son aptitude à mobiliser des capitaux (sous forme de subventions, de prêts et de garanties de crédit) et à apporter l'expertise technique nécessaire à la préparation de portefeuilles de projets durables et résilients d'infrastructure et de renforcement des capacités, son mandat constitue un complément à ceux des autres organismes des Nations Unies. Il lui permet également d'investir en amont dans l'élimination des risques liés aux possibilités que pourront exploiter par la suite les partenaires financiers institutionnels, ou les organisations caritatives et les investisseurs du secteur privé, dont le nombre de cesse de croître.

L'UNCDF a prouvé sa capacité à fournir un effet de levier pour les investissements et interventions à petite échelle qui présentent davantage de risques dans ses principaux domaines de compétence, à savoir la finance inclusive et le financement du développement local. Les programmes et projets pilotes ayant fait leurs preuves sont reproduits à grande échelle avec l'aide et le financement supplémentaire d'autres partenaires du développement, aux attributions différentes mais complémentaires.

L'UNCDF a également acquis une grande expérience dans le renforcement des capacités de financement des collectivités locales. Ces capacités sont ensuite étendues à l'échelle nationale par des partenaires du développement plus importants, tels que la Banque mondiale. L'organisation est aussi l'une des agences de développement les plus engagées dans la promotion de l'inclusion financière par le biais de son approche du développement des marchés. Des premières actions de soutien aux stratégies nationales de microfinance des années 1990, l'UNCDF a renouvelé son approche du développement des marchés en élaborant un nouvel outil diagnostique et un cadre programmatique destinés à soutenir l'élaboration de stratégies nationales d'inclusion financière.

L'UNCDF est le seul organisme des Nations Unies à cibler en priorité les pays les moins avancés (PMA). Ainsi, l'organisation soutient actuellement 37 des 48 pays les moins avancés par le biais de programmes pays, mais aussi régionaux et mondiaux.

L'action de l'UNCDF dans le domaine de la finance inclusive vise à élaborer des systèmes financiers

inclusifs et à faire en sorte que divers produits financiers soient proposés à tous les segments de la société, à un prix raisonnable et de manière durable. L'organisation soutient des prestataires très divers (institutions de microfinance, banques, coopératives, sociétés de transfert de fonds) et des produits et services financiers diversifiés (épargne, crédit, assurance, paiements, transferts de fonds). L'UNCDF soutient également des circuits de distribution plus récents (réseaux de téléphonie mobile, par exemple) qui offrent un formidable potentiel de développement.

L'action de l'UNCDF dans le domaine du financement du développement local a pour but de veiller à ce que les habitants de toutes les régions et de tous les milieux tirent profit de la croissance économique. Cela suppose de surmonter les difficultés locales propres, par exemple, aux zones périurbaines et aux régions rurales reculées. Cela demande également de réinvestir des ressources nationales dans les économies et les services locaux par le biais, notamment, de la décentralisation fiscale, du financement lié au climat et du financement de projets. Les efforts de l'UNCDF portent sur le renforcement de la gestion des finances publiques et des recettes locales et sur l'amélioration de la qualité des investissements publics et privés à l'échelle locale.

Le mandat initial de l'UNCDF (promouvoir le développement économique des pays les moins avancés) demeure particulièrement pertinent aujourd'hui. La croissance économique est nécessaire pour améliorer le niveau de vie, réduire la pauvreté et faire face à l'augmentation de la population mondiale. Cette croissance doit être durable tant sur le plan social qu'environnemental afin de profiter au mieux aux générations actuelles et futures.

Le cadre stratégique 2014-2017 de l'UNCDF en bref

Le cadre stratégique 2014-2017 de l'UNCDF :

- (i) **repose** sur le mandat de l'UNCDF, défini par la Résolution 2186 (XXI) de l'Assemblée générale des Nations Unies du 13 décembre 1966, et sur l'aspiration de l'UNCDF à exercer pleinement son mandat financier ;
- (ii) **est conforme à** et s'inspire de la Résolution 67/226 de l'Assemblée générale sur l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies (EQC), qui définit les principaux paramètres intergouvernementaux des activités de développement pour le système des Nations Unies ;
- (iii) **est élaboré** en lien étroit avec le Plan stratégique du PNUD pour 2014-2017 afin d'optimiser les synergies ;
- (iv) **réaffirme** l'engagement de l'UNCDF à aider à accélérer la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) et à concevoir et mettre en œuvre le programme de développement pour l'après-2015 ;
- (v) **met en évidence** le ferme engagement de l'UNCDF à cibler en priorité les pays les moins avancés (PMA) ;
- (vi) **fait apparaître** le rôle de chef de file de l'UNCDF dans la promotion de l'inclusion financière et des systèmes de financement du développement local ;
- (vii) **présente** les technologies de l'information et de la communication au service du développement comme un vecteur essentiel pour amplifier l'impact de sa spécialisation, accélérer le développement des PMA et partager les expériences à l'échelle mondiale ;
- (viii) **définit** trois objectifs stratégiques par rapport auxquels les résultats seront suivis et mesurés.

I. Contexte et environnement stratégique

1. Contexte général

Le contexte général dans lequel opère l'UNCDF est déterminé, au plus haut niveau, par les difficultés et les évolutions rencontrées par les pays en développement et par l'importance primordiale qu'il accorde aux PMA. Au niveau organisationnel, les principaux éléments à prendre en compte sont le Plan stratégique du PNUD pour 2014-2017 et les enseignements tirés lors de la phase de planification 2010-2013 de l'UNCDF.

1. Engagement en faveur des objectifs du Millénaire pour le développement et du cadre de développement pour l'après-2015

L'UNCDF fait partie du système des Nations Unies pour le développement. À ce titre, il intervient dans le cadre plus large des **OMD** et s'est fermement engagé à accélérer leur réalisation. Du fait de la souplesse de son mandat d'investissement, de ses interventions stratégiques dans les domaines de la finance inclusive et du financement du développement local et de son orientation en faveur des PMA, l'action de l'UNCDF contribue directement à la réalisation de l'objectif 1 (réduire l'extrême pauvreté). Pour cela, l'UNCDF favorise et assure un accès aux ressources financières nécessaires aux individus, aux petites entreprises et aux collectivités locales, et fait en sorte que les ressources soient allouées et dépensées de façon plus judicieuse et plus efficace. Les interventions de l'UNCDF s'attachent aussi à faire progresser l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (objectif 3)¹.

Dans l'optique du nouveau programme de développement pour l'après-2015, l'UNCDF s'est fermement engagé à promouvoir et contribuer à une **croissance inclusive**. Les questions de la lutte contre les « inégalités » et de l'action en faveur d'une croissance durable et inclusive dans un nouveau cadre de développement sont devenues deux sujets transversaux essentiels², et une approche multipartite est nécessaire pour répondre efficacement à leur grande complexité.

Dans le cadre de l'élaboration du programme pour l'après-2015, les **évolutions en matière de financement du développement** constituent un élément déterminant de l'environnement dans lequel l'UNCDF exerce ses activités. Un large consensus s'est déjà dégagé sur la nécessité de disposer de ressources à la fois privées et publiques pour répondre aux énormes besoins de financement afin de susciter une croissance inclusive dans l'ensemble des pays en développement. Divers rapports officiels soulignent notamment l'importance de concevoir des instruments financiers novateurs, qui permettront :

¹ Par exemple, 60 % des clients des prestataires de services financiers soutenus par l'UNCDF sont des femmes.

² Voir UNCDF, « Inclusive Future: Inequality, Inclusive Growth and the post-2015 Framework » (2013), disponible à l'adresse : <http://uncdf.org/sites/default/files/Documents/inequality.pdf> (en anglais uniquement)

- (a) d'encourager une utilisation plus stratégique des ressources de l'APD, en complétant les ressources privées par des fonds publics conformément au cadre de développement pour l'après-2015 ;
- (b) de veiller à ce que les financements appropriés soient alloués et parviennent effectivement aux PMA ; et
- (c) de s'assurer que les financements destinés au programme de développement intègrent complètement la notion d'*inclusivité* en tant que principe de base.

La question de savoir si les financements destinés au développement parviennent effectivement aux PMA³ présente un intérêt particulier pour l'UNCDF : la plupart des types de financement, y compris les ressources privées et nationales, sont en effet très limités dans ces pays. D'une part, les PMA dépendent fortement de l'APD (selon les dernières données disponibles, la part de l'APD dans le RNB des pays bénéficiaires s'élève à environ 7 %) ⁴ ; d'autre part, les PMA sont davantage touchés que les autres pays par la diminution de l'APD constatée ces dernières années. En 2012, on estime que l'APD bilatérale destinée aux PMA a diminué de 12,8 %, contre une diminution de 4 % de l'aide bilatérale totale⁵.

Dans ce contexte, l'UNCDF exploitera pleinement son mandat de fourniture de *capitaux* et son expérience dans la recherche de solutions innovantes permettant de mobiliser des sources supplémentaires de capitaux en faveur du développement et d'imaginer des dispositifs visant à une utilisation plus efficace et judicieuse des ressources financières, en particulier dans les PMA⁶.

2. Priorité aux pays les moins avancés

De par son mandat, l'UNCDF œuvre en priorité pour les PMA et ses modalités générales sont définies par la Déclaration de Bruxelles, le Programme d'action en faveur des pays les moins avancés pour la décennie 2001-2010 et le Programme d'action d'Istanbul en faveur des PMA. Ce dernier a fixé pour objectif que la moitié des PMA répondent aux critères de reclassement d'ici 2020. L'UNCDF s'est fermement engagé à contribuer à la réalisation de cet objectif ambitieux. Pour autant, l'UNCDF reconnaît les difficultés considérables auxquelles sont confrontés les PMA du fait de la récession économique qui a caractérisé l'économie mondiale ces dernières années et qui leur fait courir le risque d'une période d'incertitude assez longue⁷. Comme l'a récemment souligné le Rapport 2013 sur les pays

³ Ainsi qu'aux pays en développement sans littoral et aux petits États insulaires en développement.

⁴ ONU (2012), Rapport du Groupe de réflexion sur le retard pris dans la réalisation des OMD : « Le partenariat mondial pour le développement : traduire la théorie en pratique ».

⁵ OHRLLS (2013), contribution de l'OHRLLS au groupe de travail de l'équipe spéciale des Nations Unies sur le financement du développement durable.

⁶ Cela est d'autant plus important si l'on tient compte du fait que les flux d'APD sont en baisse, en raison de la crise financière mondiale et des contraintes budgétaires rencontrées par les pays européens. Cette tendance à la baisse est encore plus prononcée en ce qui concerne l'APD destinée aux PMA (diminution de 12,8 % en 2012).

⁷ En 2011, les PMA ont connu une croissance de 4,2 % en moyenne, soit 1,4 point de moins qu'en 2010, imitant ainsi le ralentissement de la croissance à l'échelle mondiale. Cela signifie que « *les perspectives des PMA à court et moyen termes ne sont guère encourageantes. Étant donné le risque grandissant que l'économie mondiale s'engage dans une période de stagnation de longue durée, les PMA doivent se préparer à une période d'incertitude assez longue, avec un risque d'aggravation* ».

les moins avancés, « *les progrès relatifs à la mise en œuvre du Programme d'action d'Istanbul sont mitigés [...] et la communauté internationale doit donner aux PMA la priorité qu'ils méritent afin d'accélérer la réalisation des OMD* »⁸.

Ces évolutions ont des conséquences évidentes pour le cadre stratégique de l'UNCDF. D'une part, il est manifestement nécessaire d'agir en faveur d'une accélération du développement, surtout en collaboration avec les principaux acteurs du système des Nations Unies ciblant les PMA, afin d'aider un plus grand nombre de PMA dans leurs efforts de reclassement et donc de réalisation des objectifs définis par le Programme d'action d'Istanbul. D'autre part, il est nécessaire de soutenir les pays sur le point d'être reclassés afin de leur permettre d'y parvenir et de veiller à ce que les bénéficiaires en matière de développement soient durables à long terme.

Bien qu'il reste résolument axé sur les PMA, l'UNCDF ne négligera pas les possibilités d'encourager la coopération Sud-Sud, surtout lorsqu'elle peut profiter aux PMA. Certaines catégories de pays, notamment les pays en développement sans littoral (PDSL), les petits États insulaires en développement (PEID), les pays vulnérables ou fragiles et les pays en transition, rencontrent d'ailleurs des difficultés similaires à celles des PMA et peuvent réellement tirer parti du soutien de l'UNCDF. Ces catégories ont tendance à se recouper entre elles et, dans certains cas, à se confondre avec les PMA. L'UNCDF collaborera avec des pays en développement, y compris des pays non PMA, de façon à optimiser les retombées de ses interventions dans les PMA. Ces collaborations se feront de façon stratégique et sélective, et conformément à des critères et des modalités d'intervention bien précis.

3. Partenariat avec le PNUD

L'UNCDF et le PNUD sont des institutions complémentaires créées au milieu des années 1960, et travaillent en étroite collaboration dans le cadre fixé par l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies (EQC)⁹, qui définit les principaux paramètres intergouvernementaux des activités de développement pour le système des Nations Unies. Le directeur du PNUD est également le Directeur général de l'UNCDF (Résolution 2321 (XXII) de l'Assemblée générale des Nations Unies du 15 décembre 1967) et le Secrétaire exécutif de l'UNCDF est membre titulaire du Groupe d'appui à la performance de l'organisation du PNUD, présidé par le directeur associé.

La relation entre l'UNCDF et le PNUD résulte de la complémentarité de ces deux organisations et vise à améliorer la cohérence et l'efficacité et à accroître les flux de ressources. Des efforts concertés de la

des tensions financières et de la récession économique. » Pour une explication plus détaillée, consulter le Rapport 2012 de la CNUCED sur les pays les moins avancés à l'adresse http://unctad.org/fr/PublicationsLibrary/ldc2012_fr.pdf.

⁸ Voir OHRLLS (2013), Rapport 2013 sur les pays les moins avancés.

⁹ Ainsi que le dispose la Résolution 67/226 de l'Assemblée générale, l'examen quadriennal complet des activités opérationnelles de développement du système des Nations Unies (EQC) est le principal instrument politique utilisé par l'Assemblée générale pour définir la façon dont le système des Nations Unies pour le développement intervient pour accompagner les pays ciblés par les programmes dans leurs actions en faveur du développement.

part de ces deux organisations lors de la précédente phase de planification se sont traduits par de solides synergies au niveau stratégique, programmatique et opérationnel.

Au niveau programmatique, la plupart des programmes de l'UNCDF sont menés en partenariat avec le PNUD.

Au niveau opérationnel, l'UNCDF se conforme au cadre de responsabilisation du PNUD et ne s'autorise à en dévier que si nécessaire et afin de rendre compte des cas où, pour des raisons économiques, les politiques, processus et instruments de l'UNCDF ne peuvent pas se concilier avec ceux du PNUD. Dans la mesure du possible, l'UNCDF exploite pleinement les systèmes du PNUD, notamment ATLAS. L'harmonisation financière entre les deux organisations se manifeste également par l'intégration du budget administratif de l'UNCDF dans le budget d'appui biennal du PNUD et par la participation de l'UNCDF aux dispositions du PNUD en matière de programmation.

Le Plan stratégique du PNUD pour 2014-2017 constitue un bon point de départ pour renforcer les synergies entre les deux organisations. Il indique que la réussite dépendra « *des moyens qui seront trouvés pour combattre la pauvreté et les inégalités, renforcer l'intégration et réduire les conflits, sans porter atteinte de manière irréversible aux systèmes environnementaux, notamment le climat.* » Il mentionne également le partenariat entre les deux organisations et souligne que « *dans les pays les moins avancés, le PNUD fera fond sur le mandat de financement de l'UNCDF dans des domaines très précis d'intérêt commun.* » Le Cadre stratégique de l'UNCDF est conçu précisément pour renforcer ce partenariat et pour tirer le meilleur parti possible de l'expertise et du mandat de financement de l'UNCDF.

2. Enseignements tirés de la phase de planification 2010-2013

Lors de cette phase, les priorités stratégiques de l'UNCDF ont été inspirées par le Plan de gestion institutionnelle 2010-2013, qui a mis en évidence les avantages comparatifs propres à l'organisation, à savoir :

- son mandat de fourniture de capitaux et ses instruments d'investissement souples (subventions, prêts, rehaussements de crédit) ;
- son expertise technique en matière de finances publiques, d'approvisionnement et d'investissements, en particulier à l'échelle locale, et d'accès aux services financiers pour les populations mal desservies ;
- sa disposition à prendre des risques : les connaissances et l'expertise de l'UNCDF lui permettent de reconnaître et de soutenir des institutions et des méthodes non éprouvées mais prometteuses, qui pourront être reprises à plus grande échelle par d'autres ;
- les résultats obtenus grâce aux partenariats et aux effets de levier : l'UNCDF obtient des retombées notables et durables par le biais de partenariats.

L'UNCDF s'est servi de ces avantages comparatifs pour mettre au point un modèle d'activité efficace pour ses interventions, fondé sur :

- des capitaux de lancement, utilisés comme catalyseur, privilégiant un effet de levier (l'objectif étant de reproduire les interventions de l'UNCDF à plus grande échelle) ;
- un soutien technique : à l'aide d'experts internes ayant de solides compétences techniques, à l'échelle régionale et nationale ;
- un plaidoyer efficace à l'échelle nationale et mondiale afin d'encourager des environnements politiques favorables à une application plus large des programmes pilotes et des dossiers de l'UNCDF.

Ce modèle d'activité a considérablement renforcé le positionnement et la proposition de valeur de l'UNCDF au cours des dernières années, et a fait de l'UNCDF un « investisseur de départ » idéal, capable de s'adapter rapidement aux environnements changeants et aux enseignements tirés de ses expériences, en prenant des risques calculés au départ afin de réduire les risques systémiques par la suite. Cela signifie, selon une évaluation des organisations multilatérales réalisée en 2008 par le gouvernement suédois, que *« l'UNCDF devrait être considéré comme un acteur du développement qui ouvre la voie à d'autres. »*

Au cours des trois dernières années, l'UNCDF est parvenu à démultiplier ses investissements, à la fois directement, grâce à des financements complémentaires transitant par l'organisation, et indirectement, par le biais de financements parallèles et complémentaires destinés à l'échelon local suite aux interventions initiales de l'UNCDF.

L'UNCDF a en effet connu une forte croissance au cours de la période 2010-2013. Ses recettes totales ont atteint un niveau record d'environ 55 millions de dollars US, contre 41 millions en 2010. La base des donateurs de l'UNCDF a continué à se diversifier, notamment en ce qui concerne les grandes fondations et le secteur privé. Au cours de cette période, le nombre de donateurs est passé de 29 à 36. Les recettes sont désormais induites par l'accroissement des ressources complémentaires, qui ont augmenté de plus de 100 % par rapport à leurs niveaux de 2010.

Durant la période 2010-2013, l'UNCDF a beaucoup investi dans une évaluation externe et commandé plus de vingt évaluations de projets et de programmes afin de disposer de plus d'informations sur ce qui fonctionne ou non dans ses interventions et de contribuer à la gestion des programmes en cours et à l'élaboration de stratégies plus générales.

Pour l'essentiel, les résultats des évaluations ont confirmé l'utilité et l'efficacité des actions de l'UNCDF en faveur du renforcement des investissements publics et des prestations de services de base ainsi que d'une meilleure diffusion des services financiers auprès des individus et des petites entreprises. Les évaluations ont reconnu que de nombreux projets de l'UNCDF avaient joué un rôle essentiel dans le

renforcement des capacités des collectivités locales des PMA dans le domaine de la gestion financière et de la transparence des passations de marchés, et qu'ils avaient instauré et intégré des méthodes participatives de planification à l'échelle locale, notamment au Bangladesh, où l'UNCDF a appuyé avec succès le renforcement des capacités locales dans le domaine de l'évaluation participative des investissements locaux, ce qui a encouragé le gouvernement et la Banque mondiale à reproduire ce système à plus grande échelle.

Sur le plan des réformes politiques nationales, l'aide de l'UNCDF a été reconnue et appréciée dans de nombreux cas. Aux Îles Salomon par exemple, le gouvernement a adopté un système de financement conçu par l'UNCDF en guise de vecteur principal du financement du développement à l'échelon provincial. Au Mali, un système d'analyse financière et institutionnelle mis au point par l'UNCDF a été élargi à d'autres échelons d'autorités locales par une agence de coopération internationale au développement. Au Timor-Leste, le gouvernement a adopté une méthodologie élaborée par l'UNCDF pour allouer et transférer les bénéfices du fonds pétrolier national à des investissements au niveau des districts.

Sur le plan de la finance inclusive, une évaluation thématique réalisée en 2012 sur la plupart des projets de l'UNCDF dans ce domaine a permis de conclure que ce portefeuille était conforme au mandat géographique de l'organisation et à son objectif stratégique de travailler dans des environnements dits « difficiles ». Les performances de ces projets ont également été jugées satisfaisantes, et les programmes ont été particulièrement salués lorsqu'ils ciblaient le développement rural, la création de nouveaux produits destinés aux femmes et les nouveaux canaux de distribution, notamment les services bancaires mobiles. Au niveau global, les prestataires de services financiers (PSF) soutenus par l'UNCDF ont touché 1,8 million de nouveaux déposants (soit une hausse de 38 % par rapport à la base de référence) et 528 600 nouveaux emprunteurs (hausse de 21 %). Deux tiers des prestataires de services financiers financés par l'organisation avaient augmenté leur taux d'autosuffisance opérationnelle (AO) par rapport à la base de référence, et la moitié des entités émettrices avaient amélioré la qualité de leur portefeuille.

Dans ses actions de soutien des réformes au niveau macroéconomique et dans les pays où les stratégies nationales de finance inclusive et la législation sont déjà en place, l'examen du portefeuille a permis de recommander un ciblage plus direct d'un certain nombre de sujets stratégiques par l'UNCDF, en s'appuyant par exemple sur ses récents travaux relatifs à la protection du client ou l'éducation/la sensibilisation financière. Cet examen a également permis de recommander à l'UNCDF de remanier le modèle de financement de ses programmes sectoriels de pays, afin d'améliorer le poids du financement et permettre une meilleure participation à la mise en place et à la gouvernance de structures de fonds d'investissement viables.

Plusieurs évaluations ont souligné la nécessité d'améliorer les dispositifs destinés à faire connaître et à diffuser les résultats des travaux novateurs afin de mieux soutenir les objectifs de plaidoyer de l'UNCDF.

Ces évaluations ont également relevé des faiblesses dans la conception et la gestion des programmes et des occasions manquées de collaborer avec d'autres organisations, y compris le PNUD. Elles ont donné lieu à plusieurs recommandations, notamment concernant la nécessité d'améliorer la qualité de la conception et de la gestion de projets, en présentant par exemple des cadres de résultats plus précis en vue d'améliorer la gestion, le suivi et la communication des résultats, en utilisant de façon plus systématique les évaluations qui définissent des bases de référence, et en faisant preuve d'une plus grande réactivité face aux modifications des objectifs ou de l'orientation des programmes lors de la mise en œuvre. L'UNCDF a déjà plus ou moins commencé à relever ces défis en adoptant une nouvelle méthode d'auto-évaluation inspirée des principes d'évaluation type et en permettant aux parties prenantes des programmes de s'autoévaluer par rapport aux résultats escomptés au cours de la mise en œuvre des programmes.

L'intégration d'une démarche soucieuse de l'égalité entre hommes et femmes dans la conception et la gestion ainsi que les politiques de communication des programmes a aussi souvent été jugée insuffisante, ce qui a réduit l'efficacité de certains programmes visant à renforcer la participation des femmes à la planification et à la gestion des collectivités locales. Dans le cadre du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU-SWAP), l'UNCDF a commencé à mieux intégrer la question de l'égalité des sexes dans ses activités et, en collaboration avec ONU-Femmes et les gouvernements belge et autrichien, a lancé un programme pilote dans six pays d'Afrique visant à mettre en œuvre une planification et une budgétisation qui tiennent compte de la problématique hommes-femmes à l'échelle locale.

L'innovation a été au cœur de la dernière phase de planification, et l'UNCDF s'est associé au PNUD et à l'ensemble du système des Nations Unies ainsi qu'au secteur privé afin que son portefeuille de projets contribue aux objectifs de développement prioritaires : l'adaptation au changement climatique, les énergies propres, la sécurité alimentaire, l'épanouissement des jeunes, l'égalité des sexes, la coopération transfrontalière et le développement économique local. Afin de mieux relever ces défis mondiaux, l'UNCDF a imaginé de nouvelles méthodologies, notamment des outils diagnostiques, des initiatives thématiques mondiales et des méthodes de programmation innovantes.

Sur le plan financier, malgré de bons résultats sur la période 2010-2013, le niveau des ressources en termes de contributions de base n'a pas été à la mesure de l'élargissement du programme de l'UNCDF. Suite à la décision 2012/12 du Conseil d'administration du PNUD, de l'UNFPA et de l'UNOPS, il a été décidé de lancer fin 2012 des consultations des parties prenantes sur les scénarios prospectifs de l'UNCDF, pour aborder entre autres la question du déséquilibre entre les ressources de base et les ressources complémentaires. Ces consultations ont été essentielles pour définir le cadre stratégique de l'UNCDF pour la période 2014-2017, qui fait partie intégrante du Plan stratégique du PNUD pour la même période.

II. Vision globale et résultats de l'UNCDF

Eu égard aux évolutions actuelles en matière de financement du développement et aux difficultés structurelles auxquelles sont confrontés les PMA, l'UNCDF exploitera pleinement le potentiel de son mandat de fourniture de capitaux et de ses instruments financiers souples dans le but d'éradiquer la pauvreté, de réduire les inégalités et de promouvoir une croissance inclusive et durable.

La philosophie de l'UNCDF sera mise en œuvre grâce à l'expertise et l'expérience acquises sur ses deux domaines d'intervention : la **finance inclusive** et le **financement du développement local**, et par le biais de deux vecteurs qui accéléreront les résultats visés par l'UNCDF : (i) la réalisation du mandat de fourniture de capitaux et (ii) l'utilisation des technologies de l'information et de la communication au service du développement comme l'infrastructure du XXI^e siècle.

Les flux de capitaux accordés par l'UNCDF portent principalement sur des investissements modestes et intermédiaires à l'échelle locale dans les PMA, et visent à répondre à des besoins non satisfaits. Ces investissements sont réalisés à destination aussi bien du secteur public que du secteur privé. Au niveau du secteur public, les investissements ciblent les collectivités locales afin d'accroître leur capacité à réaliser des infrastructures socioéconomiques et à améliorer l'accès de leurs citoyens aux services de base et à des perspectives économiques. Du côté du secteur privé, ils profitent aux prestataires de services financiers et leur permettent d'accroître leur capacité à toucher des segments de marché mal desservis et à encourager l'inclusion financière.

Le facteur de risque lié à ces types d'investissements nécessite des solutions innovantes en matière d'élimination des risques liés aux opportunités, qui peuvent être reprises par d'autres partenaires financiers, notamment la Banque mondiale.

Au cours de la période 2014-2017, les solutions innovantes porteront principalement sur l'élargissement du mandat de fourniture de capitaux de l'UNCDF, ce qui permettra de mobiliser de nouvelles sources d'investissement de capitaux pour les PMA, notamment des sources nationales, grâce à l'adoption d'un moyen de placement ciblant une nouvelle catégorie d'investisseurs qui « *refusent l'idée de devoir choisir entre investir pour obtenir les meilleurs rendements possible compte tenu des risques encourus et faire des donations dans un but social* »¹⁰. Le marché de l'investissement à impact social se trouve désormais à un tournant décisif en raison de sa popularité croissante, et l'UNCDF s'apprête à explorer les pistes susceptibles de générer des flux de capitaux pour les PMA tout en veillant à ce que les garanties socioéconomiques et environnementales soient respectées.

¹⁰ Source : J.P. Morgan (2010), *Impact Investments; an emerging asset class*

L'UNCDF servira d'« investisseur de départ » et d'incubateur en mesure d'éprouver la validité des opportunités et d'éliminer les risques qui y sont liés, de façon à ce qu'elles puissent par la suite être exploitées par les partenaires financiers institutionnels et privés.

À l'avenir, l'élargissement du mandat de fourniture de capitaux de l'UNCDF gommara la distinction entre financements publics et privés et s'appuiera de plus en plus sur de nouvelles méthodes de financement nécessitant des partenariats public-privé.

L'UNCDF, qui reconnaît que les technologies de l'information et de la communication constituent des infrastructures d'appui au développement du XXI^e siècle, propulsera également l'utilisation de solutions informatiques afin de contribuer à un développement local efficace en permettant une gestion des finances publiques en temps réel sur des ressources limitées et en reliant les commerces locaux à des services en ligne. En s'appuyant sur certains de ses programmes d'inclusion financière (les initiatives MM4P (*Mobile Money for the Poor*) et BTCA (*Better Than Cash Alliance*)), l'UNCDF encouragera aussi l'adoption de solutions informatiques qui améliorent l'accès aux services financiers et permettent ainsi aux pays de se lancer dans des modèles innovants d'accès aux services financiers, notamment les services bancaires mobiles.

Le mandat de fourniture de capitaux de l'UNCDF est exercé dans les PMA à l'échelle locale, en particulier dans les zones rurales. Au cours de la période 2014-2017, l'UNCDF envisagera un élargissement de ses interventions aux zones périurbaines confrontées à des problèmes similaires de mauvais état des infrastructures et d'absence de perspectives d'avenir.

L'UNCDF concentrera ses propres ressources sur les PMA, mais collaborera également avec le PNUD et l'ensemble du système des Nations Unies pour mettre son expertise et ses connaissances à la disposition des pays non PMA le cas échéant.

Les activités de l'UNCDF s'articuleront autour de trois grands objectifs de développement, que l'UNCDF n'atteindra pas seul mais en partenariat avec un groupe spécifique de partenaires du développement, en priorité le PNUD et le système des Nations Unies. La contribution de l'UNCDF sera définie au travers de réalisations et de résultats concrets recensés dans le Cadre des résultats et des ressources. La manière dont les interventions de l'UNCDF en matière de finance inclusive et de financement du développement local contribueront à réaliser ces objectifs témoigne des synergies qui existent entre ces deux domaines d'activités de l'UNCDF.

Les grands objectifs de développement auxquels contribuera l'UNCDF sont :

- augmenter les financements en faveur des services de base et d'une croissance durable et inclusive ;
- mettre en place des mécanismes de financement visant à améliorer la résilience face aux chocs économiques et écologiques ;

- favoriser des environnements politiques propices à un financement viable du développement durable.

Conformément à ces objectifs, les activités de l'UNCDF mettront particulièrement l'accent sur certains groupes cibles, qui correspondent aux groupes cibles du PNUD :

- (a) Les populations pauvres et mal desservies ;
- (b) les groupes qui subissent les pires inégalités et qui sont exclues en matière d'accès aux chances et d'obtention de résultats, en particulier les groupes vulnérables tels que les femmes et les jeunes ;
- (c) au niveau géographique, les activités de l'UNCDF porteront sur les zones rurales et périurbaines.

1. Augmenter les financements en faveur des services de base et d'une croissance inclusive/du développement économique local

Dans le domaine de la **finance inclusive**, l'UNCDF a constaté que le développement de secteurs financiers inclusifs, l'accès aux services de base¹¹ et le développement économique comportaient de plus en plus d'éléments communs. Cela se traduit de trois façons : premièrement, par l'utilisation de technologies et de canaux de distribution innovants (services bancaires sans agence) pour numériser le versement des prestations sociales aux bénéficiaires ; deuxièmement, par une meilleure promotion de l'accès aux services financiers pour les pauvres afin de leur permettre de bénéficier de services de base (sources d'énergie renouvelable, eau potable, etc.) ; et troisièmement, par l'aide apportée aux prestataires de services financiers pour se lancer sur de nouveaux marchés. L'UNCDF suivra activement ces trois voies au cours de la période 2014-2017.

- (a) L'UNCDF encouragera les innovations concernant l'utilisation des technologies en faveur du développement (services bancaires mobiles) et les canaux de distribution qui non seulement pourront servir à accéder à des services financiers comme l'épargne, le crédit ou l'assurance, mais qui permettront également aux gouvernements d'effectuer des transferts sociaux et des versements aux personnes vulnérables. À l'aide de son nouvel outil diagnostique MAP (*Making Access to Finance Possible*), l'UNCDF collaborera avec les gouvernements afin qu'ils intègrent dans leurs stratégies nationales d'inclusion financière des mesures concrètes qui relieront leurs programmes de transferts d'aide sociale à une amélioration de l'accès aux services financiers. L'organisation accueille le secrétariat de l'initiative *Better than Cash Alliance*, une alliance de gouvernements, d'entreprises privées et d'organisations de

¹¹ L'UNCDF adhère à la définition des services de base proposée par le PNUD, à savoir, le regroupement de services en lien les uns avec les autres qui offrent un minimum d'assistance dont les pauvres ont besoin pour renforcer leurs capacités, accéder à l'emploi et aux moyens de subsistance et vivre dans un environnement sûr et sécurisé. Pour l'UNCDF, les services de base englobent les services sociaux (traditionnellement, la santé, la nutrition, l'éducation, l'eau et l'assainissement) et les services économiques qui permettent d'accéder à des biens de meilleure qualité et à des services tels que les ressources naturelles, l'énergie, le crédit, l'assurance et la protection sociale.

développement qui s'engagent à accélérer le passage des paiements en espèces aux paiements électroniques, fondée par la fondation Bill & Melinda Gates, Citi, la fondation Ford, MasterCard, le réseau Omidyar Network, USAID et Visa Inc. À ce titre, l'UNCDF soutiendra une action de mobilisation mondiale visant à aider les gouvernements, les entreprises privées et les organisations de développement à passer des paiements en espèces aux plateformes électroniques pour les flux de paiement à grande échelle, notamment dans le domaine de la protection sociale.

- (b) L'UNCDF continuera à démontrer la pertinence des stratégies innovantes et à poser les bases de modèles évolutifs à l'égard de certains défis en matière de développement tels que les compétences et l'autonomisation des jeunes, la sécurité alimentaire, l'accès à des sources d'énergie propres et durables, etc. Cette démarche sera appliquée à des secteurs comme les énergies propres, avec l'objectif de favoriser le passage de 2 millions de personnes de sources d'énergie coûteuses et polluantes à des solutions énergétiques propres et durables d'ici 2017 (chiffre à confirmer). Cette initiative sera aussi étroitement liée à l'initiative du Secrétaire général des Nations Unies sur les énergies durables pour tous.

- (c) Fin 2013, l'UNCDF avait soutenu en tout plus de 90 prestataires de services financiers (PSF) de détail. Il s'agissait d'une part de PSF solides et capables d'élargir leurs activités aux zones rurales ou à des produits innovants, et d'autre part d'institutions jeunes et prometteuses (niveau 2 et 3), traditionnellement trop risquées pour être financées par le secteur privé ou les institutions financières internationales (IFI), mais ayant néanmoins un potentiel de développement dans leur propre pays. L'UNCDF collabore avec ces PSF (et en faveur de la finance inclusive en général) par le biais de deux stratégies majeures, et continuera à le faire au cours de la période 2014-2017. Ces deux stratégies sont les *programmes pays*, au sein desquels l'UNCDF aide les gouvernements et les parties prenantes du pays à concevoir et à mettre en œuvre des stratégies financières nationales, et les *initiatives thématiques mondiales*, par le biais desquelles l'UNCDF fait la promotion de certaines méthodes et de certains produits novateurs, qui sont testés dans divers pays à l'aide d'expérimentations pilotes, en vue de les reproduire à plus grande échelle une fois leur viabilité confirmée. L'UNCDF continuera à déployer ces deux stratégies de programmes lors de la mise en œuvre du Cadre stratégique 2014-2017, avec pour objectif d'être présent dans 30 PMA (à condition de disposer des ressources financières nécessaires pour le faire). Dans le cadre de ses initiatives thématiques mondiales, l'UNCDF collabore généralement avec des prestataires de services financiers plus solides ou bien établis, et les aide à se lancer sur de nouveaux marchés/produits et à mettre au point des modèles d'activité innovants. Ces modèles peuvent mobiliser des biens de production considérables et engendrer des perspectives économiques pour les personnes démunies. Ils peuvent également être reproduits à plus grande échelle grâce à un effet de levier (mesuré par le rapport entre le financement de base de l'UNCDF et le portefeuille d'encours de crédits total des PSF ou leurs soldes d'épargne). Pour la période 2014-2017, l'UNCDF prévoit de toucher au moins 5 millions d'emprunteurs, dont au

moins 50 % de femmes, grâce à son soutien à divers prestataires de services financiers. L'UNCDF s'engage à atteindre un ratio de levier sur ses investissements (voir la définition ci-dessus) d'au moins 15 au cours de la période du Cadre stratégique.

La stratégie de l'UNCDF en matière de **financement du développement local** sera mise en pratique au cours de la période 2014-2017 afin de présenter des façons innovantes d'améliorer l'accès aux services de base et aux infrastructures locales. Par le biais de ses programmes de décentralisation fiscale, l'UNCDF montre comment les institutions locales peuvent jouer un rôle essentiel dans l'amélioration et l'accélération de l'accès aux biens publics (notamment la santé et l'éducation), aux services publics (notamment l'eau et l'énergie) et aux produits de première nécessité (notamment la nourriture). L'UNCDF soutient et continuera à soutenir les politiques gouvernementales en faveur d'une amélioration de l'accès aux services de base à l'échelle locale.

L'un des points clés pour 2014-2017 sera de relever le défi consistant à assurer des services locaux de base dans trois environnements. Premièrement, *les zones périurbaines* et les localités confrontées à une urbanisation rapide ; deuxièmement, *les zones rurales* souffrant d'un environnement institutionnel médiocre et d'une pauvreté élevée en raison de leur éloignement, de conflits récents ou de moyens limités ; et troisièmement, *les collectivités locales* aux prises avec des difficultés dues au changement climatique et à ses effets sur l'accès aux services, sur le développement local et sur les recettes locales.

Dans ces trois cas, l'accès aux services de base à l'échelle locale est limité par l'association d'une gouvernance inadaptée et inefficace et d'une absence d'infrastructures et d'investissements. Les solutions proposées en matière de développement seront adaptées à chaque cas. Pour les zones périurbaines, l'UNCDF expérimente actuellement des solutions comme le projet EcoBond (au Bangladesh) et d'autres types de financement décentralisé en Afrique. Pour les régions rurales isolées et transfrontalières, l'initiative transfrontalière de développement local de l'UNCDF (LOBI) étudiera comment les collectivités locales de chaque côté de la frontière peuvent collaborer pour assurer un accès aux services de base. La plupart des programmes de décentralisation fiscale entraînent une amélioration de l'accès à la santé et à l'éducation, notamment parce qu'ils témoignent d'une fourniture de services rentable et réactive, reprise à plus grande échelle par des gouvernements ou par d'autres organismes ayant plus de moyens. Les allocations gouvernementales aux citoyens (ou G2P) peuvent constituer une partie de la solution pour améliorer l'accès aux services de base, et l'UNCDF continuera à étudier différents moyens de lier la construction d'écoles avec les systèmes de bourses G2P par exemple, comme c'est le cas au Népal.

À l'échelle locale, une croissance inclusive et durable nécessite des économies locales résilientes composées d'une combinaison de divers investissements des secteurs public et privé et qui ne dépendent pas trop d'une seule activité. Les activités économiques peuvent contribuer à une croissance locale inclusive si elles mobilisent et utilisent d'autres ressources locales, ou peuvent au contraire être une « enclave » dans laquelle l'activité (une mine de minerais par exemple) a peu d'impact sur l'économie environnante.

L'UNCDF continuera à encourager l'utilisation judicieuse et efficace des finances publiques¹² et privées en faveur du développement économique local¹³. Les collectivités locales peuvent, grâce à la décentralisation fiscale et à l'investissement de leurs propres recettes, bénéficier d'un avantage comparatif dans la mise à disposition de biens publics, notamment des routes, des ponts, des places de marché, des systèmes d'irrigation et d'évacuation, des aqueducs, des canaux et des lieux de stockage. Cet avantage comparatif va jusqu'à contribuer à favoriser les bonnes pratiques chez les entrepreneurs du secteur privé et à capitaliser l'économie locale à l'aide des entrepreneurs eux-mêmes, de l'emploi et de la demande créés. Le secteur public local représente un acteur économique important dans de nombreuses localités des PMA. L'UNCDF poursuivra l'amélioration de l'accès aux biens de production et aux perspectives économiques grâce au financement du développement local. Cette démarche sera élargie pendant la période 2014-2017 afin d'inclure de nouveaux pays partenaires.

L'Initiative financière locale (IFL) est un programme mondial en faveur du financement du développement local qui travaillera en accord avec les programmes de développement local en cours afin d'expérimenter des façons de débloquer des fonds du secteur privé (de préférence national) pour des projets d'infrastructure dans le cadre du développement économique local. Conformément à la division du travail traditionnellement établie avec les institutions financières internationales au cours des 40 dernières années, l'UNCDF se concentrera sur des petits projets d'infrastructure à l'échelle locale (routes de desserte, ponts, microcentrales hydrauliques, logement, etc.). L'UNCDF reconnaît que, contrairement à il y a dix ans, les économies des PMA comportent aujourd'hui des excédents de capitaux, mais que ces derniers s'accumulent souvent dans l'immobilier et dans des sociétés de portefeuille à l'étranger par exemple, en raison du risque perçu et de l'absence de perspectives dans de nombreuses localités. L'IFL appliquera diverses modalités d'investissement : obligations municipales, financement de projets, et partenariats public-privé. Dans tous les cas, l'objectif est de démontrer comment des capitaux privés nationaux peuvent fonctionner en synergie avec des investissements publics et assurer une sorte d'« investissement providentiel » ciblé dans ces projets d'infrastructure, avec des retombées avérées sur le développement local. L'UNCDF fournira des capitaux le cas échéant, ainsi qu'une assistance technique sous la forme d'études de faisabilité, d'études de marché, d'analyse des flux de trésorerie, etc. En cas de financement par emprunt municipal, l'IFL collaborera avec les collectivités locales et les entités nationales pour se doter des capacités et de l'environnement réglementaire adéquats pour expérimenter des instruments financiers municipaux responsables, comme le projet EcoBond expérimenté au Bangladesh. L'UNCDF pourra être un « acheteur de premier recours » afin d'instaurer la confiance sur ce nouveau marché. Ce programme sera tout d'abord expérimenté au Bangladesh, en Tanzanie et en Ouganda, puis élargi à cinq autres pays partenaires pendant la période 2014-2017.

¹² L'UNCDF définit les finances publiques comme le transfert de ressources financières entre les autorités centrales et les collectivités locales et l'utilisation de ces ressources à l'échelle locale, y compris les redevances et l'utilisation de leurs propres sources de revenus à l'échelle locale.

¹³ Le développement économique local signifie la création de perspectives (meilleur revenu/emploi) à l'échelle locale par le biais d'investissements publics ou privés.

Les États membres travaillent déjà avec l'UNCDF sur des programmes de développement local en faveur de la sécurité alimentaire, de l'égalité des sexes, de la résilience face au changement climatique et du développement économique. Le programme mondial de l'IFL combinera des compétences en matière de financement privé et public du développement afin de favoriser les projets d'infrastructure générateurs de recettes qui auront une incidence sur ces objectifs. Il s'agit de modalités de financement relativement récentes pour les PMA, et l'UNCDF tire parti de son expérience de vingt ans dans l'amélioration de la gestion des finances publiques locales et des infrastructures publiques locales dans les PMA pour instaurer ces nouvelles méthodes de financement du développement local. Cela lui permet de présenter une preuve tangible de leur validité et d'instaurer un climat de confiance avec les autres acteurs.

2. Mettre en place des mécanismes de financement efficaces visant à améliorer la résilience face aux chocs économiques et écologiques

Il a été démontré que l'accès aux services financiers de base était un moyen efficace de réduire la vulnérabilité et les bouleversements. Assurer des services d'épargne adaptés à la demande, souples et sécurisés peut aider les personnes démunies à surmonter les situations et les chocs imprévus. Les services de micro-assurance, qui couvrent divers risques (assurance vie, frais d'obsèques, santé ou récoltes) se sont également avérés être une méthode efficace pour réduire la vulnérabilité des personnes démunies. L'UNCDF améliorera encore l'accès à ces services financiers pendant la période 2014-2017. Il élargira notamment son partenariat avec l'OIT pour la promotion de la micro-assurance dans les stratégies nationales d'inclusion financière. Il s'engage ainsi à toucher au moins 10 millions d'épargnants grâce à ses programmes de finance inclusive d'ici 2017 (dont au moins 50 % de femmes).

La contribution de l'UNCDF à la réduction des effets du changement climatique à l'échelle locale passe par son initiative LoCAL (*Local Climate Adaptive Living Facility*), qui vise à assurer aux collectivités locales un accès direct au financement mondial de l'action climatique à l'aide de transferts budgétaires spécifiques dans le cadre du système de financement ordinaire des collectivités locales. En rejoignant l'initiative LoCAL, les PMA peuvent aider leurs collectivités locales à faire face à l'augmentation des coûts du renforcement de la résilience au changement climatique et aux catastrophes naturelles. Cela suppose de financer l'aménagement du territoire, la gestion de l'évacuation et de l'eau, la mise en œuvre des réglementations et des politiques d'adaptation (notamment la rénovation des infrastructures existantes), la consolidation des routes et des ponts, et le cas échéant l'adaptation des systèmes agricoles.

L'initiative LoCAL a pour but de proposer un dispositif permettant d'intégrer l'adaptation et la résistance au changement climatique dans les systèmes de planification et de budgétisation des collectivités locales, de mieux faire connaître et d'appuyer le rôle joué par les collectivités locales dans cette adaptation, et d'augmenter le montant des financements à la disposition des collectivités locales pour leur permettre d'investir dans des infrastructures résistantes. Pour cela, l'initiative LoCAL expérimente

un système de vérification des dépenses relatives au changement climatique à l'échelle locale et un dispositif qui s'en sert pour générer des flux de capitaux supplémentaires en faveur de l'adaptation locale, notamment des transferts budgétaires nationaux et un accès au financement mondial de l'action climatique (par le biais des gouvernements centraux, mais alloué à l'échelle locale). Cette initiative applique la démarche principale de l'UNCDF en matière de financement du développement local, qui consiste à mobiliser, allouer, investir et rendre compte de l'augmentation des flux de ressources à l'échelle locale en faveur d'un développement local durable, inclusif et équitable (dans ce cas, caractérisé par sa résilience au changement climatique). Les activités de l'initiative LoCAL ont actuellement démarré au Bangladesh, au Bénin, au Bhoutan, au Cambodge, au Ghana, au Népal, au Mali et au Mozambique. Il est prévu que 20 PMA soient couverts pendant la période 2014-2017.

3. Favoriser des environnements politiques propices à un financement viable du développement

Toutes les interventions présentées dans les Objectifs stratégiques 1 et 2 donneront lieu à des flux de financement et à des bénéfices pour les pays et les régions ciblés dans l'ensemble des PMA. L'UNCDF exploitera ces interventions et les connaissances qu'elles permettront d'acquérir de manière stratégique afin de contribuer à faire progresser le programme politique concernant le financement du développement à la fois à l'échelle nationale et à l'échelle mondiale. Pour cela, il se servira d'outils diagnostiques fiables et utilisera les publications, ainsi que les initiatives de plaidoyer, de manière stratégique.

À l'échelle nationale

À l'échelle nationale, l'UNCDF continuera à déployer des outils diagnostiques et des initiatives de plaidoyer qui apporteront une contribution essentielle à la définition des programmes gouvernementaux sur l'inclusion financière et les systèmes de finances publiques. Dans le domaine des finances publiques, l'UNCDF se servira de son mandat de fourniture de capitaux et de ses instruments de financement souples pour mettre à l'épreuve les systèmes de décentralisation fiscale et améliorer les systèmes de gestion des dépenses publiques à l'échelle locale. Cela montrera aux gouvernements et aux institutions financières internationales plus importantes, comme la Banque mondiale, la voie à suivre pour reproduire ces expériences à plus grande échelle. Les interventions de l'UNCDF au niveau de la définition et l'élaboration des politiques reposent sur une compréhension approfondie des contextes fiscaux et des écosystèmes financiers qui caractérisent à la fois les finances publiques et le développement économique à l'échelle locale, et sur l'inclusion financière en faveur des personnes démunies. Elles favorisent une approche globale, instaurent un dialogue avec de nombreuses parties prenantes, et aident à supprimer les cloisonnements qui font souvent obstacle au progrès. Ces stratégies pourront par exemple inclure non seulement les banques centrales et les ministères des Finances, mais aussi ceux des télécommunications et de la protection sociale dans le domaine de l'inclusion financière, et associer les ministères des Finances et de l'Environnement ainsi que les collectivités locales dans le domaine de l'adaptation locale au climat. Les activités de l'UNCDF en matière d'environnement politique et de développement des marchés continuera à reposer sur une

solide collaboration multipartite et touchera non seulement des acteurs du secteur public mais aussi du secteur privé et de la société civile. L'UNCDF, en raison de sa neutralité en tant qu'organisme des Nations Unies, de sa connaissance approfondie des finances (publiques et privées) et de sa relation privilégiée avec les gouvernements, est dans une position unique pour mener à bien cette mission complexe.

Dans le domaine de la finance inclusive, l'activité politique de l'UNCDF englobera trois aspects essentiels : son soutien aux stratégies nationales d'inclusion financière à l'aide de la nouvelle méthode de diagnostic et de programmes de l'UNCDF, le projet MAP (*Making Access to Finance Possible*) ; ses interventions thématiques sur certains sujets « frontière » (les services bancaires mobiles, les jeunes, les transferts de fonds, l'accès aux énergies propres grâce à la microfinance, etc.) et certains sujets transversaux fondamentaux (la protection des clients, l'égalité des sexes). Le projet MAP intègre une évaluation approfondie de l'offre et de la demande en matière de services financiers, ainsi qu'une analyse complète de l'approvisionnement et des cadres réglementaires qui déterminent l'accès aux services financiers. Le projet MAP analyse en particulier les nouveaux facteurs de l'inclusion financière, notamment le rôle des technologies (services bancaires mobiles), les innovations concernant les canaux de distribution et la numérisation croissante des flux de paiement des programmes d'aide sociale. Il aide également les pays à élaborer des stratégies et des plans d'action nationaux en faveur de l'inclusion financière. MAP étant un instrument de diagnostic et de programmes tourné vers l'avenir, il peut apporter une contribution déterminante aux pays en les aidant à concevoir leurs propres stratégies et leurs propres feuilles de route en faveur de l'inclusion financière. Il répond au besoin des pays de disposer d'un instrument opérationnel pour transformer des engagements généraux sur l'inclusion financière (dans le cadre du G20, du Partenariat mondial pour l'inclusion financière, des forums de l'Alliance pour l'inclusion financière, etc.) en diagnostics fondés sur des observations factuelles et en mesures concrètes visant à respecter ces engagements. Le cadre MAP contribue également à mettre en place des environnements propices aux nouveaux investissements et aux innovations, notamment pour le secteur privé, ce qui améliorera encore l'accès aux services financiers.

L'UNCDF favorisera par ailleurs un dialogue politique actif associé à certaines des interventions « frontière » qu'il soutient. D'importantes questions politiques relatives à la finance pour les jeunes, au financement des énergies propres, aux services bancaires ou aux transferts de fonds sans agence, seront ainsi abordées également avec les gouvernements partenaires. Pour cela, on utilisera dans la mesure du possible les plateformes nationales de dialogue politique mises en place dans le cadre du projet MAP.

Enfin, l'UNCDF élargira son programme de dialogue politique relatif aux principaux sujets transversaux, notamment la protection des clients et la finance responsable, ainsi que l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes.

Dans le domaine du financement du développement local, l'UNCDF collaborera avec les États membres pendant la période 2014-2017 afin de concevoir et de mettre en œuvre un outil diagnostique associant

trois éléments pour élaborer une feuille de route en faveur de la croissance économique et institutionnelle à l'échelle locale. Ces trois éléments sont :

- une cartographie de la répartition des dépenses publiques et des missions économiques et sociales sur un territoire afin d'identifier les goulets d'étranglement et les possibilités de gagner en efficacité grâce à l'application du principe de subsidiarité et de la décentralisation fiscale, à l'aide soit des collectivités locales soit des organismes du secteur ;
- une évaluation des recettes potentielles des collectivités locales et des capacités de ces dernières ainsi que des institutions publiques locales, associée à un bilan systématique de leur capacité de gestion des dépenses publiques ;
- une évaluation de l'économie, de l'emploi, des schémas de croissance et de la disponibilité des capitaux à l'échelle locale, en mettant l'accent sur les déficits en matière d'infrastructures publiques et privées.

Cet outil diagnostique est innovant non seulement parce qu'il propose une base permettant de programmer des solutions spécifiques aux défis en matière de développement local, mais parce qu'il permet en même temps d'identifier des ressources potentielles pouvant être utilisées pour relever ces défis, que ce soit des capitaux nationaux privés et publics ou des fonds internationaux privés ou issus de l'APD. Il peut s'agir de solutions de décentralisation fiscale, de financement de projets et d'augmentation des recettes propres, ainsi que de nouveaux moyens pour les collectivités locales des PMA d'attirer des capitaux, par exemple des émissions d'obligations et des partenariats public-privé. Cela permettra au secteur privé de mieux comprendre comment certains projets trouvent leur place dans le grand tableau du développement local.

À l'échelle mondiale

De par son rôle de chef de file dans le financement du développement et du fait des interventions nationales décrites ci-dessus, l'UNCDF a cumulé un capital de connaissances considérable. Ces connaissances sont considérées comme faisant partie du domaine public : tous les gouvernements et les acteurs du développement doivent pouvoir les consulter, en discuter et les utiliser.

Pendant la période 2014-2017, l'UNCDF continuera à investir dans la codification et le partage en interne et en externe des connaissances acquises par le biais de ses programmes et de ses projets, afin qu'elles puissent contribuer à faire progresser l'agenda mondial. L'UNCDF renforcera les actions qu'il a mises en place pendant la période 2010-2013 afin de faire émerger et de publier des informations et des connaissances de qualité. Les initiatives de plaidoyer et les publications de l'UNCDF seront soigneusement planifiées pour contribuer au programme pour l'après-2015 et aux actions intergouvernementales et interorganisations qui alimentent les discussions sur le financement du développement. Elles fourniront des données fiables et utiles pour les actions de plaidoyer relatives au rôle que peuvent jouer des politiques avisées de développement local et une démarche d'inclusion financière pour favoriser une croissance durable et inclusive. Un nombre croissant de partenariats avec

d'autres organismes des Nations Unies et des organisations internationales telles que l'OCDE et la Banque mondiale permettront à l'UNCDF d'optimiser l'effet de ses initiatives de plaidoyer et de partage des connaissances et d'exercer une influence notable sur les débats politiques mondiaux. Les TIC seront pleinement exploités pour encourager la diffusion et amplifier les activités de plaidoyer de l'UNCDF.

Dans le domaine de la finance inclusive, qui représente une part importante de son programme mondial de plaidoyer, l'UNCDF continuera à promouvoir la mobilisation à l'échelle mondiale en épaulant la Mandataire spéciale du Secrétaire général des Nations Unies pour la promotion des systèmes de financement du développement accessibles à tous (UNSGSA), Sa Majesté la reine Máxima des Pays-Bas, et en accueillant le secrétariat de l'initiative *Better than Cash Alliance* (BTCA). Cette initiative, une alliance de gouvernements, d'entreprises privées et d'organisations du développement qui s'engagent à accélérer le passage des paiements en espèces aux paiements électroniques, fondée par la fondation Bill & Melinda Gates, Citi, la fondation Ford, MasterCard, le réseau Omidyar Network, USAID et Visa Inc, permet à l'UNCDF de contribuer à un projet essentiel pour susciter l'inclusion financière : le passage des paiements en espèces aux paiements électroniques grâce à l'exploitation des innovations technologiques. Ce projet sera encore développé pendant la période 2014-2017 et sera étroitement lié aux programmes de l'UNCDF à l'échelle nationale. Les synergies entre l'initiative BTCA et la stratégie de l'UNCDF en matière d'inclusion financière seront renforcées de plusieurs façons :

- (i) par un appui au programme de l'initiative BTCA dans les pays où l'UNCDF pilote le programme MAP et mène des initiatives thématiques mondiales (MM4P) ;
- (ii) en laissant les décideurs des PMA s'exprimer sur le programme transmis par l'initiative BTCA (partage d'expériences, engagement en faveur du programme de l'initiative) ; et
- (iii) en encourageant la coopération Sud-Sud entre les PMA où intervient l'UNCDF et les pays du Sud non PMA impliqués dans le programme BTCA (le Kenya, les Philippines, etc.). Cela donnera à l'UNCDF une base solide pour exposer son utilité, sa proposition de valeur et son efficacité vis-à-vis de ses donateurs/bailleurs de fonds. Cela confirme également que cette croissance rapide s'inscrit dans la logique des priorités stratégiques de l'UNCDF et de sa position dans le modèle en évolution de l'inclusion financière.

Dans le domaine du financement du développement local, l'UNCDF continuera à participer activement à la progression de l'agenda mondial sur l'importance des collectivités locales et des systèmes financiers locaux. L'organisation reconnaît que l'augmentation des inégalités territoriales a remis en question l'efficacité des politiques sectorielles descendantes. Comme en témoignent de nombreuses expériences à la fois dans des pays développés et dans des pays en développement, les démarches politiques qui ne tiennent pas compte des questions territoriales parviennent rarement à développer des économies rurales et urbaines équilibrées et diversifiées. Dans ce cadre, un certain nombre de gouvernements nationaux envisagent désormais de passer de politiques descendantes à une approche du développement et de l'accélération de la réalisation des OMD plus avisée et « localisée ». Un large consensus se dégage dans les pays développés et en développement sur la nécessité d'adopter une nouvelle démarche politique qui s'appuierait sur les connaissances locales pour élaborer des politiques publiques adaptées aux différentes situations. Cela permettrait de fournir les biens publics de façon

cohérente, à l'endroit et au moment où ils sont nécessaires. C'est sur cette logique que repose l'intensification des efforts visant à « localiser les OMD » et à lutter contre les pièges de la pauvreté à l'aide de stratégies volontaires et axées sur la dimension locale. Cette démarche inspire également les stratégies de développement local qui cherchent à valoriser le potentiel endogène et à exploiter les possibilités de diversification et de développement économiques. Enfin, les stratégies axées sur la dimension locale sont de plus en plus privilégiées pour susciter des mesures politiques visant à faire face au changement climatique et ayant des retombées non négligeables (et hétérogènes selon les territoires) dans l'ensemble des pays en développement. Dans ce contexte, l'UNCDF continuera à plaider en faveur d'un renforcement du rôle des collectivités locales et d'un meilleur financement des mesures de développement local visant à faire face aux défis mondiaux. Pour cela, il participera et contribuera à tous les forums importants concernant la dimension « locale » du développement et de son financement. Cela suppose également un renforcement des relations avec le Groupe de travail des partenaires de développement sur la décentralisation et la gouvernance locale (DeLOG), avec Cités et Gouvernements Locaux Unis (CGLU) et avec le Conseil international pour les initiatives écologiques locales (ICLEI).

III. Partenariats

Les interventions de l'UNCDF seront en grande majorité conçues et réalisées en partenariat avec des partenaires de développement choisis avec soin, à la fois publics et privés (à but lucratif ou non lucratif), qui partagent la vision et les objectifs de développement de l'UNCDF, en vue d'optimiser les résultats des activités de développement. Pendant la période 2014-2017, l'accent sera mis sur la création de partenariats stratégiques et innovants avec les partenaires de développement suivants.

1. Avec le PNUD

Le PNUD, comme l'indique son Plan stratégique, s'appuiera sur le mandat financier de l'UNCDF pour certains domaines d'intervention communs dans les PMA. Les principales occasions de renforcement des liens se répartissent en six groupes : analyse utilisant des outils diagnostiques de l'UNCDF, initiatives de développement local, services financiers inclusifs, accès aux énergies pour les personnes démunies, mesures locales de lutte contre le changement climatique et mécanismes de distribution des plans de protection sociale.

C'est sur cette base que les deux organisations collaborent actuellement afin de définir les modalités, le périmètre et l'ampleur de leur coopération pour la période 2014-2017.

2. Avec le système des Nations Unies

L'UNCDF renforcera encore son partenariat avec le système des Nations Unies, sur le principe « Unis dans l'action » et dans le but d'amplifier l'effet des interventions coordonnées des organismes des Nations Unies en soutien aux politiques et aux interventions nationales. L'UNCDF poursuivra sa

collaboration étroite avec le PNUD sur ses deux domaines d'activités dans le cadre de programmes communs à l'échelle nationale.

Étant donné que les PMA sont les partenaires privilégiés de l'UNCDF, ce dernier renforcera sa collaboration avec le Bureau du Haut-Représentant des Nations Unies pour les pays les moins avancés, les pays en développement sans littoral et les petits États insulaires en développement (OHRLLS), ainsi qu'avec le président du groupe d'experts des PMA. L'UNCDF favorisera également un rapprochement avec les organismes des Nations Unies axés sur les situations d'après conflit et/ou sur les catastrophes.

Sur le plan de la finance inclusive, l'UNCDF développera un certain nombre de partenariats déjà existants avec d'autres organismes des Nations Unies dans les quatre domaines suivants :

- (i) l'UNCDF renforcera sa coopération avec le FIDA et la FAO dans le domaine des finances rurales/agricoles, en mettant au point des outils diagnostiques et programmatiques communs pour les programmes à l'échelle nationale ;
- (ii) il renforcera sa coopération avec l'OIT afin de promouvoir la micro-assurance dans le cadre de stratégies nationales d'inclusion financière ;
- (iii) il établira une étroite coopération avec des organismes tels que le PNUD, le PAM et le Secrétariat des Nations Unies pour les aider à passer des paiements en espèces aux plateformes électroniques pour les flux de paiement à grande échelle (dans le cadre de l'agenda de l'initiative BTCA) ;
- (iv) il continuera à susciter le dialogue et la coopération sur l'inclusion financière entre les organismes des Nations Unies.

3. Avec les institutions financières internationales et les institutions de financement du développement

Grâce à son mandat d'investissement extrêmement souple et à sa connaissance approfondie du secteur, l'UNCDF se positionne dans l'architecture de l'aide internationale comme un investisseur de départ et comme un incubateur en mesure d'éprouver la validité des opportunités et d'éliminer les risques qui y sont liés, de façon à ce qu'elles puissent par la suite être exploitées par les partenaires financiers institutionnels, notamment la Banque mondiale, les banques régionales de développement et les institutions bilatérales de financement du développement. Au cours des dernières années, les institutions financières internationales ont reproduit les travaux de l'UNCDF et les ont appliqués à plus grande échelle plus fréquemment et de façon plus volontaire. À l'avenir, l'UNCDF dialoguera de manière proactive et stratégique avec les institutions financières internationales à l'échelle nationale et mondiale afin de maximiser les chances que ses interventions puissent être exploitées et reproduites à plus grande échelle. Certaines interventions de l'UNCDF en matière de finance inclusive et de financement du développement local, de préférence celles menées en partenariat avec les institutions financières internationales, seront volontairement conçues de façon à pouvoir être reproduites ultérieurement par ces institutions à l'échelle sectorielle ou nationale. De plus, en appliquant son mandat d'investissement à l'échelle locale, l'UNCDF ciblera délibérément le déblocage du secteur financier national et des autres

ressources nationales. Cette mesure permettra aux institutions financières internationales et aux autres investisseurs publics et privés de collaborer plus facilement avec les acteurs financiers nationaux afin d'accroître la mobilisation de ressources et de renforcer le secteur financier national.

4. Avec le secteur privé et les fondations

L'UNCDF développera ses capacités de soutien au préinvestissement, en apportant notamment une assistance technique et des capitaux de lancement visant à minimiser les risques liés aux possibilités d'investissements susceptibles d'intéresser les investisseurs nationaux du secteur privé. Dans le même esprit, l'UNCDF collaborera avec des investisseurs privés à l'échelle mondiale, notamment des investisseurs à impact social et des fondations privées qui, comme l'UNCDF, ont pour mission d'aider les PMA à réaliser les OMD et d'autres objectifs de développement définis au niveau international et qui, de la même façon que l'UNCDF, se soucient de la viabilité économique des programmes et de leurs effets sur le plan social et environnemental tout en cherchant à obtenir un retour financier (mais pas forcément à maximiser leurs bénéfices). À cette fin, l'UNCDF étudiera la mise en place d'un fonds d'investissement dans le but de développer les possibilités d'investissement stratégiques initialement issues du portefeuille de l'UNCDF et/ou de son aptitude à générer une réserve de projets (en assurant un soutien en matière de préinvestissement et de capitaux de lancement). L'UNCDF continuera donc à se concentrer sur les projets pouvant être financés mais de moindre ampleur et/ou plus risqués, et sur les institutions et les entreprises disposant du potentiel nécessaire pour débloquer des chaînes de valeur locales et/ou pour assurer des services indispensables aux familles démunies et aux petites et moyennes entreprises, tout en générant également des niveaux suffisants de retours sur investissement. L'UNCDF élaborera une stratégie globale de mobilisation du secteur privé et des fondations seront mises en place, intégrant des garanties mises au point par le système des Nations Unies et par le PNUD.

5. Avec les institutions régionales

Les interventions de l'UNCDF appuient un certain nombre d'institutions et de dynamiques de développement régional liées à des programmes régionaux d'intégration dans ses deux domaines d'activités. L'UNCDF renforcera cette coopération avec les institutions régionales au cours de la période 2014-2017.

Dans le domaine de la finance inclusive, l'UNCDF mettra en place de solides programmes de coopération avec trois institutions régionales : l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est (ASEAN) pour élaborer une stratégie régionale visant à accélérer le reclassement de certains de ses membres ayant actuellement le statut de PMA ; la Banque centrale des États de l'Afrique de l'Ouest (BCEAO) pour les aider à mettre au point leur stratégie financière régionale ; et la Communauté de développement d'Afrique australe (SADC) pour promouvoir l'inclusion financière d'un point de vue régional (c'est-à-dire en lien avec certaines questions comme les services et les transferts de fonds transfrontaliers).

Dans le domaine du financement du développement local, l'UNCDF a mis en place un solide partenariat

avec des institutions régionales, en particulier celles de l'Afrique de l'Ouest, notamment l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA), la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) et la Banque ouest-africaine de développement (BOAD). L'objectif de ces partenariats est de renforcer l'intégration régionale grâce au développement local et avec les collectivités locales. L'UNCDF soutient des initiatives régionales originales comme l'Union économique et monétaire ouest-africaine et la Communauté économique des États de l'Afrique de l'Ouest (CEDEAO) afin de renforcer le rôle des collectivités locales dans le processus d'intégration régionale. L'accent sera mis sur les régions transfrontalières et isolées, afin d'améliorer l'accès aux services et le développement économique local dans ces zones sensibles et à fort potentiel.

6. Coopération Sud-Sud et coopération triangulaire

De la même façon que le PNUD, l'UNCDF cherchera à maintenir et à développer les coopérations Sud-Sud et triangulaires qui optimisent les bénéfices mutuels, en procédant de la façon suivante :

- (i) facilitation des transferts de technologie et de connaissances vers les PMA où intervient l'UNCDF et entre ces PMA ;
- (ii) appui aux initiatives et programmes transfrontaliers (notamment le programme LOBI, en cours en Afrique de l'Ouest) qui auront des effets multiplicateurs pour les pays concernés ;
- (iii) renforcement des partenariats avec les institutions régionales (la BCEAO, l'UEMOA, la CEDEAO, la SADC) afin d'harmoniser les politiques et les pratiques ;
- (iv) facilitation des initiatives de renforcement des capacités entre les institutions implantées dans les pays du Nord et les PMA, notamment avec l'Académie de La Haye et le Center for Local Democracy (ICLD), basé en Suède ;
- (v) renforcement des partenariats avec les collectivités locales afin de diffuser les expériences des uns et des autres grâce à des échanges entre pairs.

L'UNCDF continuera à collaborer étroitement avec le Bureau des Nations Unies pour la coopération Sud-Sud (UNOSSC) en mettant à sa disposition les informations et connaissances utiles concernant les résultats de ses initiatives dans les PMA.

IV. Efficacité institutionnelle

L'efficacité institutionnelle de l'UNCDF sera mesurée par rapport à la philosophie, à la mission et aux objectifs exprimés dans le présent Cadre stratégique, ainsi que par rapport au Cadre des résultats et des ressources qui figure en annexe.

1. Redevabilité en matière de résultats

L'UNCDF continuera à mettre l'accent sur la qualité de ses programmes, sur sa transparence et sur sa redevabilité en matière de résultats à différents niveaux de l'organisation.

En 2012, l'UNCDF a retravaillé la chaîne de résultats de ses deux domaines d'intervention afin de clarifier la corrélation entre ses interventions et les résultats des activités de développement que ces interventions tentent d'influencer. La chaîne de résultats sera réexaminée régulièrement au cours de la période 2014-2017 afin de veiller à ce qu'elle soit toujours utile aux programmes en cours de mise en œuvre. Par ailleurs, la responsabilité des diverses unités et du personnel de l'organisation est en cours de redéfinition et sera clairement expliquée dans les documents de planification qui découleront de ce cadre stratégique. Plus particulièrement, chaque domaine d'intervention (financement du développement local et finance inclusive) donnera lieu à des plans d'activités sur quatre ans qui seront déclinés à l'échelle régionale et nationale sous forme de plans régionaux et nationaux. La mise en œuvre de ces plans sera suivie de façon continue au moyen de rapports officiels trimestriels. L'accent sera mis sur la façon dont les programmes de l'UNCDF intègrent la problématique hommes-femmes et sur les résultats observés. L'UNCDF rendra également compte de l'intégration d'une démarche soucieuse d'égalité entre les sexes dans ses opérations menées sous l'égide du Plan d'action à l'échelle du système des Nations Unies sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (SWAP). La programmation de l'UNCDF intègrera les garanties sociales et environnementales du PNUD.

Le Cadre stratégique sera réexaminé régulièrement afin de veiller à effectuer les ajustements nécessaires en matière de méthodes et de ressources, le cas échéant. Un bilan officiel sera réalisé à mi-parcours de sa mise en œuvre et une évaluation indépendante sera menée à la fin de la période, ce qui coïncidera avec les dates où seront effectués le bilan à mi-parcours et l'évaluation indépendante du plan stratégique du PNUD.

Par ailleurs, l'UNCDF, étant donné son caractère technique, accorde une grande importance aux connaissances. Il continuera donc à se concentrer sur l'apprentissage et la gestion des connaissances, en tenant compte des points suivants :

- (a) des objectifs clairs quant à savoir quelles données utiles n'ont pas encore été recueillies ;
- (b) une meilleure collecte des données ;
- (c) des moyens plus efficaces de transformer les données en connaissances ;
- (d) une communication plus stratégique sur les supports de connaissance avec les bureaux régionaux et entre eux ;
- (e) un meilleur partage et de meilleures pratiques en matière de connaissances institutionnelles afin de parvenir à une conception commune de l'UNCDF sur un sujet donné.

Les résultats des évaluations continueront à servir de base aux programmes et à la performance organisationnelle, et s'appuieront sur une démarche de grande ampleur commencée en 2011.

2. Organisation des ressources humaines et financières en vue d'optimiser les résultats

L'UNCDF est de plus en plus conscient du lien direct qui existe entre les résultats des activités de développement et les apports en matière de ressources humaines et financières, et de la nécessité de gérer ces deux aspects de façon efficace afin d'optimiser les résultats des activités de développement visés.

Ressources financières : Depuis quelques années, l'UNCDF exerce ses activités avec des ressources complémentaires en hausse et des ressources de base stationnaires. Bien que l'organisation se soit adaptée à cette nouvelle tendance et ait ajusté sa structure de coûts afin de mieux faire face à cette nouvelle réalité, il y a désormais un déséquilibre manifeste entre le budget de base et les contributions complémentaires, auquel il faut remédier si l'on veut maintenir les programmes et la mise en œuvre de projets dans les PMA au moins à leur niveau de 2012 et si l'on veut réaliser les ambitions du Cadre stratégique. La mise en œuvre du Cadre stratégique ne sera donc possible que si l'UNCDF est en mesure d'assurer le maintien de son dispositif de financement de base à un niveau minimum, estimé à 25 millions de dollars par an.

Les Consultations des parties prenantes relatives aux scénarios prospectifs de l'UNCDF, décidées par le Conseil d'administration du PNUD, de l'UNFPA et de l'UNOPS avec la décision 2012/12, ont permis de discuter dans un cadre informel de la pression croissante exercée sur le budget de base de l'UNCDF. Par le passé, l'UNCDF a déjà eu l'occasion d'attirer l'attention du Conseil d'administration du PNUD, de l'UNFPA et de l'UNOPS sur le fait avéré que seul un budget de base annuel de 25 millions de dollars permettrait à l'organisme de maintenir son niveau actuel d'interventions dans 37 des 48 PMA. Toutefois, son budget de base annuel (à l'exception des contributions occasionnelles du PNUD) est resté en-dessous du seuil minimum nécessaire pour continuer à assurer sa présence technique et sa capacité d'investissement dans 40 PMA. Au cours de la même période, en raison d'une collecte de fonds très efficace auprès d'importantes organisations caritatives, les contributions complémentaires annuelles versées à l'UNCDF ont plus que triplé. Cependant, l'épuisement des réserves de base et le niveau inférieur au seuil minimum nécessaire pour poursuivre la présence technique et la capacité d'investissement de l'UNCDF des revenus de base pourraient constituer une menace pour le puissant effet de levier des ressources complémentaires et des investissements ultérieurs que l'UNCDF a assurés au cours des cinq dernières années.

Lors des Consultations des parties prenantes, l'UNCDF a été encouragé à nouer le dialogue avec des contributeurs complémentaires de fondations privées et du secteur privé afin de négocier un pourcentage de recouvrement des coûts plus élevé, en particulier sur la base de l'aval récent du Conseil d'administration du PNUD, de l'UNFPA et de l'UNOPS concernant une harmonisation du taux de recouvrement des coûts à 8 % pour les contributions complémentaires, taux qui sera revu en 2016, avec la possibilité de l'augmenter s'il ne cadre pas avec le principe du recouvrement intégral des coûts. Des calculs ont montré qu'une augmentation du taux de recouvrement des coûts à 8 % voire à 10 % ne

suffira pas à résoudre le problème auquel est confronté l'UNCDF. En plus de cette mesure, l'organisation a déjà commencé et continuera à optimiser sa structure de coûts afin d'alléger la pression exercée sur le budget de base. La réserve opérationnelle a déjà été revue à la baisse afin de débloquer des ressources pour les programmes, certaines dépenses de personnel ont été réaffectées à l'efficacité du développement et à des financements complémentaires, et un examen structurel est en cours afin d'identifier les possibilités de réductions des effectifs et d'optimiser l'efficacité. Il est cependant prévu que ces mesures ne suffiront pas à compenser l'absence d'un financement de base minimum.

Ressources humaines : L'un des meilleurs atouts de l'UNCDF est son personnel talentueux et impliqué. Une gestion efficace de ressources humaines restera une priorité pour l'UNCDF. En outre, étant donné l'évolution du contexte dans lequel il opère, il sera nécessaire d'acquérir de nouvelles compétences. L'UNCDF examinera également les structures de l'ensemble de l'organisation.

Conformément à son mandat financier et à la nécessité de diversifier les sources de capitaux destinés aux PMA, l'organisation renforcera ses compétences internes en matière de financement des investissements et de finances publiques grâce à de nouvelles formations et au recrutement stratégique de nouveaux profils. Les rôles au sein de l'organisation seront revus afin d'optimiser l'efficacité, et l'accent sera mis sur les régions et les pays où il existe des résultats en matière de développement. L'utilisation des nouvelles technologies de la communication sera encouragée afin de réduire les coûts et d'optimiser le partage d'informations entre les trois échelons de l'organisation (siège, bureaux régionaux et bureaux de pays).

Les modifications au niveau des ressources humaines tiendront compte des ambitions professionnelles du personnel existant. L'UNCDF renforcera les possibilités d'apprentissage et de formation conformément aux objectifs de l'organisation.

3. Communication

Une stratégie de communication efficace aidera l'UNCDF à réaliser à la fois ses objectifs de développement et ses objectifs d'activité à l'échelle mondiale, régionale et nationale. Étant entendu que les activités de communication n'existent pas en l'absence de repères, la stratégie 2014-2017 de l'UNCDF tiendra compte du cadre plus large dans lequel l'UNCDF exerce ses activités, notamment :

- (i) les missions, responsabilités et avantages comparatifs au sein du système des Nations Unies et ceux des organismes de la société civile et du secteur privé, surtout compte tenu du financement de plus en plus limité de l'APD ;
- (ii) le programme de développement pour l'après-2015 ; et
- (iii) la combinaison unique de capitaux de lancement, de conseils politiques et d'assistance technique offerte par l'UNCDF, qui peut offrir de nouvelles possibilités tout en préservant une identité propre sur un marché concurrentiel.

Compte tenu de ce contexte, et dans le cadre global des résultats visés pour la période 2014-2017, l'UNCDF renforcera sa communication externe grâce à de nouveaux outils, événements et publications en ligne, ainsi qu'aux médias sociaux.

L'accent sera également mis sur le renforcement de la communication interne en soutien aux initiatives institutionnelles car la compréhension, l'adhésion et le soutien actif du personnel aux initiatives passent par une communication descendante, ascendante et d'égal à égal efficace. À cet effet, l'organisation utilisera davantage les technologies adaptées, en particulier les réseaux, les tableaux de bord et les outils d'enquêtes, et se servira des plateformes disponibles au PNUD en les adaptant afin qu'elles répondent aux besoins spécifiques de l'UNCDF.