



**Conseil d'administration  
du Programme des Nations Unies  
pour le développement  
et du Fonds des Nations Unies  
pour la population**

Distr. générale  
14 juin 2005  
Français  
Original: anglais

---

**Session annuelle de 2005**

13-24 juin 2004, New York

Point 7 de l'ordre du jour provisoire

**Fonds d'équipement des Nations Unies**

**Rapport annuel axé sur les résultats du Fonds  
d'équipement des Nations Unies pour 2004\***

**I. Introduction**

1. L'objectif du Fonds d'équipement des Nations Unies (FENU) est de contribuer à la réduction de la pauvreté et à la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) dans les pays les moins avancés (PMA); pour accomplir ce mandat, le Fonds poursuit trois sous-objectifs, définis dans le cadre de résultats stratégiques (CRS) pour la période 2000-2003.

a) *Sous-objectif 1* : accroître l'accès des pauvres aux équipements d'infrastructures et services publics de base et leur donner la possibilité de gagner productivement leur vie grâce à une bonne gouvernance locale et à une meilleure gestion des ressources naturelles.

b) *Sous-objectif 2* : faire en sorte que davantage de pauvres, en particulier les femmes, puissent avoir durablement accès à des services financiers proposés par des institutions de microfinancement rendues plus solides dans un milieu porteur.

c) *Sous-objectif 3* : contribuer à faire du FENU un organisme viable sur le plan financier, capable d'élaborer et de mettre en œuvre des programmes de qualité dans les domaines de la gouvernance locale et du microfinancement.

2. Le Conseil d'administration n'ayant approuvé aucun nouveau cadre de résultats stratégiques en 2004, celui de la période 2000-2003 a été automatiquement prorogé d'une année et a servi à élaborer le rapport annuel axé sur les résultats pour 2004.

---

\* La collecte des données nécessaires à la présentation au Conseil d'administration des toutes dernières informations disponibles a retardé la soumission du présent document.



## II. Analyse financière

3. En 2004, les résultats obtenus par le FENU ont continué de pâtir du faible niveau des contributions aux ressources de base. Ces dernières se sont élevées au total à 17,6 millions de dollars, tombant d'un montant de 26,9 millions de dollars en 2003 et demeurant nettement en dessous de l'objectif de 30 millions de dollars préconisé par le Conseil d'administration dans sa décision 2002/26. L'insuffisance des ressources de base a amoindri la capacité du FENU d'accroître ses programmes de développement local et de microfinancement et d'entreprendre de nouveaux investissements. Les causes profondes de l'écart entre l'objectif de mobilisation et les ressources de base effectives ont suscité une réévaluation du modèle d'organisation du FENU, ce qui a entraîné l'adoption de la décision 2005/5 du Conseil d'administration.

4. Le tableau 1 ci-dessous présente le montant total des dépenses financées au moyen des ressources de base et des autres ressources. Les dépenses du FENU se classent en trois grandes catégories : a) gestion et administration; b) appuis du siège aux programmes; et c) dépenses afférentes aux programmes. Le montant total des dépenses afférentes aux programmes financées au moyen des ressources de base et des autres ressources en 2004 a été de 22 millions de dollars contre 16,7 millions de dollars l'année précédente. Les dépenses afférentes aux programmes engagées au titre des autres ressources ont poursuivi leur tendance à la hausse, pour atteindre 6,6 millions de dollars en 2004. Le rapport des dépenses afférentes aux programmes (y compris l'appui indirect du siège aux programmes) aux dépenses consacrées à la gestion et à l'administration a été d'un niveau convenable : 9:1.

5. Le tableau 2 analyse les dépenses totales pour chaque sous-objectif du FENU. Représentant 70 % du montant total, les programmes de gouvernance locale demeurent le premier poste de dépense du Fonds. Les dépenses de microfinancement ont représenté 17 %, et leur part dans les dépenses totales du FENU doit continuer de progresser en 2005. Les 13 % restants ont été consacrés au renforcement institutionnel, notamment pour la gestion et l'administration, et pour la réalisation de l'évaluation indépendante de l'impact des programmes et projets.

6. Le tableau 3 indique le taux de décaissement, qui a été en moyenne de 73 % des dépenses prévues en 2004. Le taux de décaissement a baissé en raison de l'incertitude qui planait lors de la transition vers un nouveau modèle d'organisation et de la diminution rapide des ressources de base, tout cela ayant coïncidé avec les problèmes tenant à l'introduction du système Atlas.

Tableau 1  
**Dépenses financées au moyen des ressources de base et des autres ressources**

(En millions de dollars des États-Unis)

<i>Dépenses</i>	<i>2001</i>	<i>Pourcentage total</i>	<i>2002</i>	<i>Pourcentage total</i>	<i>2003</i>	<i>Pourcentage total</i>	<i>2004</i>	<i>Pourcentage total</i>	<b>Total général</b>	<b>Pourcentage total</b>
Financées au moyen des ressources de base	34,9	82	21,5	74	10,8	47	14,4	55	<b>107,1</b>	<b>79</b>
Financées au moyen des autres ressources	1,6	3	2,2	7	5,9	26	6,6	25	<b>11,7</b>	<b>9</b>
<b>Montant total des dépenses afférentes aux programmes</b>	<b>36,5</b>	<b>85</b>	<b>23,7</b>	<b>81</b>	<b>16,7</b>	<b>73</b>	<b>21,0</b>	<b>80</b>	<b>118,8</b>	<b>88</b>
Gestion et administration	3,2	7	2,7	9	3,2	14	2,5	10	<b>12,8</b>	<b>9</b>
Appui aux programmes	2,8	6	2,8	10	3,0	13	2,8	11	<b>12,0</b>	<b>9</b>
Dépenses du siège	6,0	15	5,5	19	6,2	27	5,3	20	<b>24,8</b>	<b>18</b>
<b>Total général</b>	<b>42,5</b>		<b>29,2</b>		<b>22,9</b>		<b>26,3</b>		<b>143,6</b>	

Tableau 2  
**Dépenses par sous-objectif**

(En millions de dollars des États-Unis)

<i>Dépenses</i>	<i>2001</i>	<i>Pourcentage total</i>	<i>2002</i>	<i>Pourcentage total</i>	<i>2003</i>	<i>Pourcentage total</i>	<i>2004</i>	<i>Pourcentage total</i>	<b>Total général</b>	<b>Pourcentage total</b>
<b>Sous-objectif 1 : gouvernance locale</b>										
Dépenses consacrées aux projets	36,5		23,7		12,4		16,4		<b>114,5</b>	
Dépenses du siège	2,7		2,0		2,5		2,1		<b>10,2</b>	
<b>Total partiel</b>	<b>39,2</b>	<b>82</b>	<b>25,7</b>	<b>83</b>	<b>14,9</b>	<b>65</b>	<b>18,5</b>	<b>70</b>	<b>124,7</b>	<b>79</b>
<b>Sous-objectif 2 : microfinancement</b>										
Dépenses consacrées aux projets	4,1		1,9		2,6		3,1		<b>14,6</b>	
Dépenses du siège	1,1		0,8		1,0		1,4		<b>4,1</b>	
<b>Total partiel</b>	<b>5,2</b>	<b>10</b>	<b>2,7</b>	<b>9</b>	<b>3,6</b>	<b>15</b>	<b>4,5</b>	<b>17</b>	<b>18,7</b>	<b>12</b>
<b>Sous-objectif 3 : renforcement institutionnel</b>										
Dépenses consacrées aux projets	0,9		(0,3)		1,7				<b>2,9</b>	
Dépenses du siège	2,2		2,7		2,7		3,3		<b>10,5</b>	
<b>Total partiel</b>	<b>3,1</b>	<b>8</b>	<b>2,4</b>	<b>8</b>	<b>4,4</b>	<b>19</b>	<b>3,3</b>	<b>13</b>	<b>13,4</b>	<b>8</b>
<b>Total général</b>	<b>47,5</b>	<b>100</b>	<b>30,8</b>	<b>100</b>	<b>22,9</b>	<b>100</b>	<b>26,3</b>	<b>100</b>	<b>156,8</b>	

Tableau 3  
**Écarts entre les dépenses effectives et les dépenses prévues**

	<i>Montant alloué</i>	<i>Dépenses</i>	<i>Solde</i>	<i>Écart</i>
	<i>(En millions de dollars)</i>			<i>(en pourcentage)</i>
Gestion et administration (siège)	3,3	2,5	0,8	24
Appui aux programmes (siège)	3,2	2,8	0,4	13
Dépenses afférentes aux programmes financées au moyen des ressources de base	20,4	14,4	6,0	29
<b>Total</b>	<b>26,9</b>	<b>19,7</b>	<b>7,2</b>	<b>27</b>

### III. Réalisations au titre des programmes

#### A. Analyse de performance pour le sous-objectif 1 : gouvernance locale

7. Quelques faits saillants :

a) Poursuite de l'exécution des programmes et formulation de nouveaux programmes, six nouveaux programmes ayant été approuvés et d'autres étant dans la filière pour 2005;

b) Programme actif de recherche-développement;

c) Examen stratégique majeur de la contribution du FENU au domaine de la gouvernance locale, en vue de renforcer la réputation d'excellence de l'organisation dans le domaine du développement local; et

d) Réalisation de la première phase de la décentralisation prévoyant de placer des conseillers techniques dans les centres régionaux de services de Dakar, Johannesburg et Bangkok.

8. Le tableau 4 indique la performance d'ensemble pour le sous-objectif 1. Les taux de réalisation ont été calculés au moyen de la même méthodologie que celle utilisée pour établir le rapport annuel axé sur les résultats (RAAR) du FENU pour la période 2000-2003.

Tableau 4  
**Performance par indicateur de réalisation au titre du sous-objectif 1 :  
gouvernance locale**

<i>Réalisations</i>	2003	2004
	<i>(en pourcentage)</i>	
1.1.1 Amélioration de la capacité des communautés locales et des organisations de la société civile de participer à la planification du développement local	86	83
1.1.2 Institutionnalisation des processus de planification participative au niveau local	74	89
1.2.1 Institutionnalisation des mécanismes de financement fondés sur les principes de la bonne gouvernance au niveau local	64	100
1.2.2 Amélioration de l'accès des autorités locales à des sources de financement durables	61	86
1.3.1 Renforcement de la capacité locale d'assurer un minimum d'éléments d'infrastructure et de services publics	68	73
1.3.2 Renforcement de la capacité locale de maintien à niveau des infrastructures et des services publics de base	71	86
1.3.3 Habilitation des communautés locales à tenir les autorités locales comptables de la fourniture des infrastructures et des services publics de base	84	83
1.4.1 Amélioration de la capacité des autorités locales et des communautés de gérer rationnellement le capital de ressources naturelles	76	61
1.5.1 Amélioration des politiques et des réglementations nationales aux fins de la décentralisation et du renforcement des administrations locales	77	67
1.5.2 Reproduction des meilleures pratiques des projets pilotes du FENU par d'autres donateurs et administrations centrales	77	66
<b>Moyenne</b>	<b>74</b>	<b>79</b>

### *Résultats*

9. Dans le contexte des discussions qui se sont tenues avec le Conseil d'administration concernant le modèle d'organisation future du FENU, cette institution a entrepris un examen stratégique de ses créneaux et de ses avantages comparatifs en matière de développement local. Il en est résulté trois questions importantes, dont le nouveau plan d'exécution du FENU (DP/2005/22) tient compte, à savoir la nécessité de :

- a) Poursuivre le développement des programmes afin d'augmenter le nombre de PMA couverts (pour le faire passer de 26 à 40 d'ici à 2010);
- b) Accroître les montants investis par programme au titre des ressources de base et des autres ressources afin d'accélérer la réalisation des OMD; et
- c) Consolider les compétences techniques et les programmes par une régionalisation accrue des opérations.

10. En outre, le Groupe de la gouvernance locale a été rebaptisé FENU/Développement local. Centrer l'attention sur le développement local permet au FENU de mieux faire ressortir son appui global par l'intermédiaire de l'approche du développement local fondée sur la gouvernance locale, en dirigeant les activités avec les administrations locales, en faisant en sorte d'aligner ces activités sur les possibilités sectorielles et autres de déconcentration et en soutenant les politiques nationales de décentralisation et les cadres réglementaires nationaux.

11. Le FENU a approuvé six nouveaux programmes dans le domaine du développement local pour un budget total de 10 millions de dollars au titre des ressources de base. Ces nouvelles approbations ont attiré d'importantes autres ressources en provenance d'autres partenaires de développement intervenant en cofinancement avec le PNUD.

12. Le programme de recherche-développement a porté sur les questions thématiques du développement local : développement économique local, gestion des dépenses publiques, prestation de services locaux et gestion des ressources naturelles. L'achèvement de la publication *Local Development Lessons and Guidelines*, qui résume les principaux enseignements tirés de l'expérience commune du FENU et du PNUD dans la mise en œuvre des programmes de gouvernance locale a été un jalon important. La notoriété du FENU dans le domaine de la prestation de services dans les zones rurales a été renforcée par un certain nombre d'activités, notamment : le coparrainage, avec la Banque asiatique de développement à Manille en février 2004, de la Conférence on Pro-Poor Service Delivery and Infrastructure (conférence sur la prestation de services et les infrastructures en faveur des pauvres); la publication par les deux programmes de développement local du Mali (Tombouctou et Mopti) des enseignements tirés de leur expérience; l'achèvement des études de cas sur le développement économique local en Ouganda; et l'établissement de documents sur les enseignements tirés dans le domaine de la démarginalisation des femmes en Ouganda.

13. En 2004, fort des partenariats existants, le FENU/Développement local a établi de nouveaux partenariats avec l'Institut des études sociales des Pays-Bas, la Banque africaine de développement, le Fonds monétaire international, le Bureau de la prévention des crises et du relèvement du PNUD, le Programme des Nations Unies pour les établissements humains (ONU-Habitat), le Département des affaires économiques et sociales (DAES) et la Banque mondiale. De surcroît, les experts du FENU dans le domaine du développement local ont fourni des services consultatifs techniques dans des PMA et dans d'autres pays sur la base du recouvrement des coûts.

## **B. Analyse de performance pour le sous-objectif 2 : microfinancement**

14. Quelques faits saillants :

a) En 2004, le FENU a approuvé six programmes en appliquant sa nouvelle approche du développement par secteur, d'autres programmes étant dans la filière pour 2005;

b) L'Année internationale du microcrédit, coordonnée conjointement par le FENU et le DAES, a été officiellement lancée le 19 novembre 2004;

c) Dix-neuf pays ont amélioré leur cadre d'action et rendu l'environnement favorable aux services de microfinancement avec l'appui du FENU;

d) Plus de 609 000 personnes ont bénéficié de services de microfinancement offerts par des institutions de microfinancement soutenues par le FENU. En 2004, 597 487 personnes ont bénéficié de services de microfinancement offerts par des institutions de microfinancement soutenues par le programme MicroStart PNUD/FENU, les femmes représentant 97 % de ces clients; et

e) Onze des 19 institutions de microfinancement, soit 50 % des institutions bénéficiant d'un soutien, sont parvenues à l'autosuffisance opérationnelle.

15. Le tableau 5 indique la performance d'ensemble pour le sous-objectif 2.

Tableau 5

**Performance par indicateur de réalisation au titre du sous-objectif 2 : microfinancement**

<i>Réalisations</i>		2003	2004
		<i>(en pourcentage)</i>	
2.1.1	Les institutions de microfinancement atteignant leurs objectifs, pour ce qui est du nombre d'emprunteurs actifs	78	40
2.2.1	Les institutions de microfinancement sont financièrement viables et assurent des services de qualité	65	75
2.3.1	Nombre de pays ayant rendu l'environnement plus favorable au développement du microfinancement	17	19
<b>Moyenne (2.1.1 et 2.2.1 seulement)</b>		<b>67</b>	<b>63</b>

*Notes* : Les indicateurs 2.1.1. et 2.2.1 portent sur les seuls investissements du FENU, l'indicateur 2.3.1 sur les investissements combinés du FENU et du PNUD.

*Résultats*

16. Le FENU fait de l'intégration du microfinancement dans le secteur financier structuré un moyen efficace de contribuer durablement à la réduction de la pauvreté et à la réalisation des OMD. En 2004, il a approuvé six programmes en appliquant sa nouvelle approche du développement par secteur, d'autres étant dans la filière pour 2005. De concert avec Cordaid (Pays-Bas), le Groupe de la banque KfW (Allemagne) et le PNUD, il a lancé un programme de 10,3 millions de dollars afin de mettre en place un secteur de microfinancement en Sierra Leone. Les dons initiaux à quatre institutions de microfinancement en Sierra Leone ont été approuvés en septembre 2004 et ces institutions de microfinancement ont déjà accru le nombre de leurs clients actifs qui est passé de 13 000 à 21 282. Les chiffres ci-dessus ne concernent pas les programmes de la Sierra Leone et d'autres programmes de développement sectoriel; ces programmes seront pris en compte à partir du RAAR pour 2005.

17. Dans le cadre de la même approche, le FENU a soutenu la conception de stratégies nationales de microfinancement à Madagascar, au Sénégal et au Togo. Ce processus a regroupé les principales parties prenantes, notamment le Gouvernement (Premier Ministre, Ministre des finances), le Parlement, les institutions de

microfinancement, la Banque centrale, les donateurs, les prestataires de services techniques pour un dialogue ciblé concernant les contraintes qui pèsent sur le secteur, les opportunités qu'il offre et les perspectives d'avenir. Le FENU a facilité l'élaboration de plans d'action et la conception de programmes nationaux d'appui dans les trois pays, programmes cofinancés au départ par le PNUD et le FENU, d'autres partenaires étant invités à participer.

18. Le fait que l'Assemblée générale ait désigné le FENU, ainsi que le DAES, pour coordonner les activités du système des Nations Unies pour l'Année internationale du microcrédit en 2005 a donné l'occasion de mettre en lumière la contribution du microfinancement à la réalisation des OMD et de créer des secteurs financiers sans exclusive. En 2004, nombre d'États Membres ont commencé à mettre en place des comités nationaux pour exécuter les activités liées à l'Année du microcrédit; 43 comités nationaux étaient créés en mai 2005. Un groupe de parrains de haut niveau et d'émissaires pour l'Année ont été identifiés et engagés dans un certain nombre d'activités, notamment le lancement réussi de l'Année le 19 novembre 2004. D'autres activités de promotion menées étaient des projets visant à célébrer la microentreprise dans le monde (site Web : <[www.shopmicro.org](http://www.shopmicro.org)>) qui vend des produits réalisés par des clients du microfinancement et le programme Global Micro-entrepreneurship Awards qui organise des concours pour identifier et récompenser des entrepreneurs à faibles revenus.

19. Deux programmes de fond ayant trait à l'Année ont été mis en route en 2004. En partenariat avec les institutions de Bretton Woods, le Bureau du financement du développement du DAES, le Fonds international de développement agricole et l'Organisation internationale du Travail, le FENU a facilité un processus de consultation multipartite qui a rassemblé les gouvernements, les banques centrales et d'autres organismes de contrôle des institutions financières, des institutions multilatérales, la société civile, le secteur privé et les parties prenantes à l'industrie du microfinancement, pour examiner le *Blue Book on Building Inclusive Financial Sectors for Development* (Livre bleu pour la mise en place de secteurs financiers sans exclusive au service du développement). Le *Blue Book* qui doit être diffusé en novembre 2005 représente une occasion sans précédent d'étudier les moyens de développer l'accès équitable aux services financiers dans les pays en développement et les pays en transition. Le projet relatif aux données rassemble un groupe d'experts statisticiens et de chercheurs provenant des institutions de Bretton Woods, de l'Organisation des Nations Unies, des gouvernements et de pays tels que le Royaume-Uni et les pays d'Afrique de l'Ouest (sous l'égide de la Banque centrale des États de l'Afrique de l'Ouest) et le secteur privé, afin de s'attaquer au problème des lacunes actuelles en matière de données et de prévoir les besoins futurs de données. Le projet permet également de s'entendre sur le meilleur moyen de déterminer le nombre de personnes ayant accès à des services financiers dans le monde et de s'assurer de la qualité de cet accès.

20. Le FENU a continué de faire office de conseiller du groupe du PNUD en matière de politiques en vue d'une application cohérente des meilleures pratiques en matière de microfinancement. De plus, grâce au programme MicroStart, le Fonds a collaboré avec le PNUD dans 21 pays, dont plus de la moitié sont des PMA. À la fin de 2004, les 68 institutions de microfinancement bénéficiant d'un soutien, prises collectivement, avaient vu le nombre de leurs clients actifs augmenter de plus de 450 000 et avaient sensiblement progressé vers la viabilité à long terme. Dans l'examen du portefeuille de microfinancement du PNUD qu'il a réalisé, le Groupe

consultatif d'aide aux populations pauvres a estimé que MicroStart est l'élément qui a remporté le plus de succès dans le portefeuille du PNUD et que la conception et la gestion techniques du FENU ont été des facteurs déterminants de ce succès. L'examen du Groupe consultatif a fait remarquer que le taux de réussite des projets de MicroStart était de 69 % et que cela représentait une performance remarquable non seulement par rapport à d'autres donateurs mais aussi en valeur absolue.

### **C. Analyse de performance pour le sous-objectif 3 : renforcement institutionnel**

#### *21. Quelques faits saillants :*

- a) La vision du FENU a évolué de façon à accroître ses investissements tant pour le développement local que pour le microfinancement dans les PMA;
- b) Les réalisations au titre des programmes, aussi bien en ce qui concerne l'exécution des programmes existants que la formulation de nouveaux programmes, se sont poursuivies, bien que ces deux aspects aient souffert du faible niveau des ressources pluriannuelles prévisibles pour financer la mission du FENU;
- c) Le FENU a poursuivi son combat pour demeurer une organisation financièrement viable;
- d) Le moral du personnel a souffert des incertitudes concernant le FENU.

#### *Résultats*

22. L'année 2004 a constitué un véritable défi tant pour l'organisation que pour son personnel. La vacance du poste de secrétaire exécutif, conjuguée à la conception d'un nouveau modèle d'organisation qui a traîné, a influé sur la possibilité d'une gestion institutionnelle saine. En outre, le moral du personnel s'est gravement détérioré, ce qui a amoindri la capacité du Fonds à attirer et conserver un personnel de la plus haute compétence.

23. Dans le domaine de la responsabilité des résultats, le FENU a finalisé, au début de 2004, l'évaluation indépendante de l'impact de ses programmes et de ses projets, qui a été présentée au Conseil d'administration à sa session annuelle tenue en juin. Les efforts en vue d'accroître l'impact et d'apprendre davantage ont bénéficié des enseignements tirés de l'évaluation de l'impact ainsi que des évaluations externes indépendantes des programmes. En 2004, six des évaluations externes prévues – concernant toutes des programmes de développement local – ont été menées. Le nombre de projets faisant l'objet d'évaluations a été réduit en raison des ressources consacrées à l'évaluation indépendante de l'impact et au suivi y relatif, ainsi que du réaménagement lié aux opérations – qui est justifiable – ou de l'annulation d'évaluations prévues.

24. Dans le même temps, des faits nouveaux positifs sont à signaler : la satisfaction du client, comme exprimée par les gouvernements des PMA et les bureaux de pays du PNUD, est demeurée à un niveau élevé. Par ailleurs, l'efficacité financière de l'organisation s'est améliorée, ce qui a donné un taux convenable de 9:1 pour le rapport des coûts d'exécution des programmes aux coûts du personnel d'appui. L'expansion prévue du portefeuille, comme indiqué dans le nouveau plan d'exécution du FENU, améliorera la santé financière de l'organisation. Il est espéré

que d'ici à la fin de 2005, le FENU sera une organisation dynamique, dont tous les problèmes de financement, d'organisation et de recrutement auront été résolus et qui disposera d'un personnel de base dévoué pour faire face au nouvel exercice biennal (2006-2007).

---