



**GROUPE DES
NATIONS UNIES
POUR LE
DÉVELOPPEMENT**



PASSAGE DU FINANCEMENT FRAGMENTAIRE AU FINANCEMENT STRUCTURÉ

**NOTE D'ORIENTATION COMPLÉMENTAIRE
RELATIVE AUX PNUAD**

TABLE DES MATIÈRES

1. INTRODUCTION	<u>3</u>
2. LE CONCEPT	<u>4</u>
3. PASSER DE LA THÉORIE À LA PRATIQUE	<u>5</u>
3.1 Étape 1 : Cartographier le paysage financier	5
3.2 Étape 2 : Évaluer le déficit de financement du PNUAD et préparer un Cadre budgétaire commun (CBC)	8
3.3 Étape 3 : Élaborer une stratégie de financement pour combler le déficit de financement du PNUAD	9
3.4 Étape 4 : Mobiliser des ressources communes à l'appui d'une action collective.....	10
4. ENSEIGNEMENTS, CONSEILS ET BONNES PRATIQUES TIRÉS D'EXEMPLES RÉELS PRIS DANS LES PAYS	<u>12</u>
5. OUTILS ET RESSOURCES	<u>13</u>

PASSAGE DU FINANCEMENT FRAGMENTAIRE AU FINANCEMENT STRUCTURÉ

1. INTRODUCTION

Le Programme de développement durable à l'horizon 2030 et les Objectifs de développement durable (ODD) reposent sur le principe de ne laisser personne de côté. Ils appellent à des changements porteurs de transformations profondes, des approches intégrées et des solutions aux obstacles structurels qui freinent le développement durable. La quantification des ressources financières nécessaires pour mettre en œuvre les ODD est un exercice complexe et les estimations varient largement, allant de 2 500 milliards de dollars à plus de 5 000 milliards de dollars par an¹. À titre de comparaison, l'aide publique au développement (APD) a atteint 131 000 milliards de dollars en 2015². Certes l'APD demeure importante, en particulier dans les pays les moins avancés, mais elle ne suffira pas pour financer la réalisation des ODD. Il sera indispensable de solliciter toutes les sources de financements — publiques et privées, nationales et internationales — dans tous les pays³.

Conformément au Programme d'action d'Addis-Abeba, qui souligne la nécessité de « stratégies nationales de développement soutenues par des cadres de financement intégrés », l'un des objectifs clés de la nouvelle génération de Plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD) devrait être de catalyser les financements à l'appui des ODD.

Pour ce faire, l'ONU devra opérer un passage des financements individuels de projets aux financements structurants d'un changement transformateur. Si les financements individuels consistent à transférer des ressources d'un contributeur financier à un bénéficiaire, les financements structurants quant à lui fait référence à l'organisation de différents flux financiers dans le but d'obtenir un résultat commun. Le passage des financements individuels aux financements structurants supposera de développer la capacité de l'ONU à influencer les différentes sources de financement publiques, privées, nationales et internationales afin d'obtenir, sur le plan du développement durable, des résultats collectifs porteurs de transformations profondes.

The objective of this companion guidance is to support UN country teams in making this shift from funding to financing. It sets out a four-step approach, followed by lessons learned, good practices and country examples.

¹ Par exemple, les estimations des investissements annuels consacrés aux infrastructures à l'échelle mondiale varient entre 5 et 7 mille milliards de dollars (AGNU 2014). Selon les estimations de la Conférence des Nations Unies sur le commerce et le développement (CNUCED), dans les seuls pays en développement, les investissements totaux requis dans les secteurs liés aux ODD vont de 3 300 milliards de dollars à 4 500 milliards de dollars par an, et aux niveaux des investissements actuels, il reste un déficit de financement annuel moyen de 2 500 milliards de dollars sur la période 2015-2030.

² Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) et Institut de recherche des Nations Unies pour le développement social (UNRISD), 2017, *Global Trends: Challenges and Opportunities in the Implementation of the SDGs*.

³ À comparer aux 2 500 à 5 000 milliards de dollars requis par an pour mettre en œuvre les ODD ; en 2015, l'ONU a mobilisé environ 1 % de ces ressources requises, soit 48 milliards de dollars.

2. LE CONCEPT

Le passage des financements individuels aux financements structurants comporte quatre grandes étapes, qui peuvent être mises en œuvre à différents niveaux tenant compte des besoins et des ressources de chaque équipe de pays des Nations Unies (UNCT) :

- **Étape 1 :**
Cartographier le paysage financier
- **Étape 2 :**
Évaluer le déficit de financement du PNUAD et préparer un Cadre budgétaire commun (CBC)
- **Étape 3 :**
Élaborer une stratégie de financement pour combler le déficit de financement du PNUAD
- **Étape 4 :**
Mobiliser des ressources communes à l'appui d'une action collective

3. PASSER DE LA THÉORIE À LA PRATIQUE

La première étape devrait être mise en œuvre lors de la préparation du Bilan commun de pays (BCP) et les trois autres dans le cadre de la formulation du PNUAD à proprement parler.

3.1 ÉTAPE 1 : CARTOGRAPHIER LE PAYSAGE FINANCIER

Le passage des financements individuels aux financements structurants exigera du système des Nations Unies de bien cerner l'ensemble des flux de financements à destination d'un pays, en plus de bien cerner ses propres ressources. Cette maîtrise des flux financiers et des ressources est importante pour quatre raisons principales, à savoir :

- 1. L'ONU SE DOIT D'INVESTIR INTELLIGEMMENT** pour obtenir le plus grand impact avec les ressources existantes en les affectant d'une manière rationnelle. À cet effet, il y a lieu d'éviter de répéter inutilement les opérations que mènent ou pourraient mener d'autres acteurs⁴ et d'identifier les vides cruciaux que l'ONU devrait combler.
- 2. L'ONU SE DOIT D'AVOIR UN PLUS GRAND IMPACT EN ACCÉDANT** à des ressources supplémentaires et en conjuguant et en agaçant ses ressources avec celles de ses partenaires. La maîtrise du paysage financier offre des possibilités en termes d'accès à de nouvelles sources de financement.
- 3. L'ONU SE DOIT DE TIRER PARTI DES FLUX DE FINANCEMENT PLUS IMPORTANTS :** Même en investissant intelligemment les ressources existantes ou en les multipliant par un facteur de 5 ou 10, l'ONU ne mobilisera pas — et on ne s'attend pas à ce qu'elle le fasse — les ressources nécessaires à la réalisation des ODD. Il est néanmoins attendu de l'ONU qu'elle utilise ses ressources limitées comme un catalyseur qui stimule des flux financiers beaucoup plus importants. L'ONU mobilise des flux financiers plus importants principalement en aidant les États à élargir l'assiette fiscale, à accéder à des financements publics internationaux, à développer des marchés de capitaux nationaux et à mettre en place le cadre d'action indiqué

pour stimuler les investissements en réduisant les risques.

- 4. THE UN NEEDS TO WORK TOGETHER AND PARTNER:** Une allocation intelligente des ressources existantes, un plus large accès à des ressources supplémentaires, et une mobilisation plus efficace de flux financiers plus importants nécessiteront tous des partenariats plus solides aussi bien entre les organismes des Nations Unies qu'avec des parties prenantes externes. L'argent n'est pas neutre ; il peut soit rassembler soit diviser. Malheureusement, les mécanismes actuels de financement de l'ONU divisent trop souvent le système des Nations Unies. Cerner ensemble les flux financiers permettra aux organismes du système des Nations Unies d'élaborer une stratégie et une position communes pour la mobilisation des fonds, d'éviter les chevauchements et d'identifier les formules « gagnant-gagnant ».

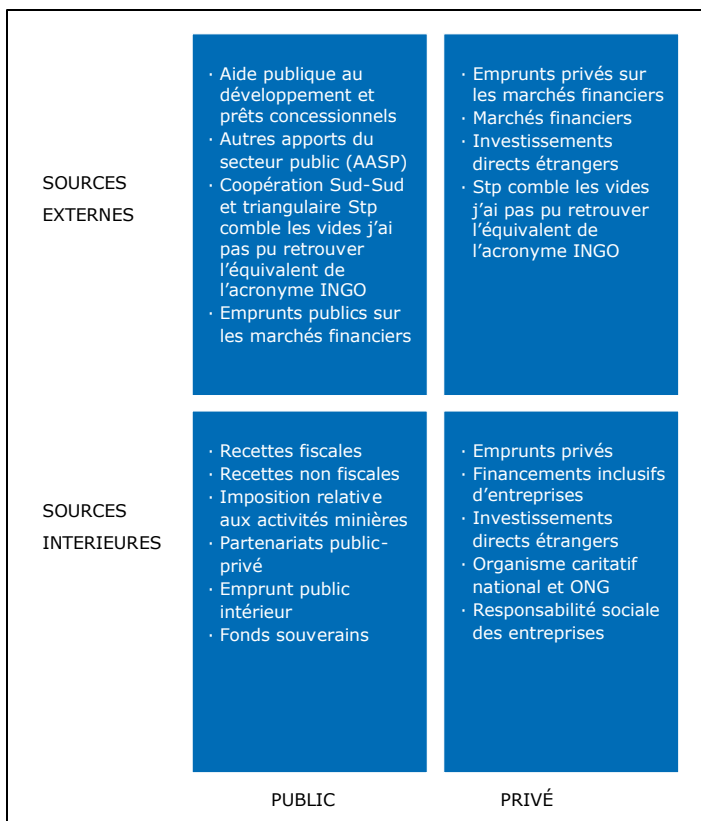
Les approches décrites ci-après peuvent être combinées de différentes manières en fonction des besoins de chaque UNCT. Cette étape devrait, dans la mesure du possible, être rattachée aux efforts que le pays déploie pour élaborer un cadre de financement national intégré (CFNI), un engagement pris par les États membres de l'Organisation des Nations Unies dans le cadre du Programme d'action d'Addis-Abeba⁵.

La maîtrise du paysage de financement commence par la cartographie des différentes sources de financement : internationales et nationales, privées et publiques. Ces flux sont présentés à la figure 1.

⁵ Paragraphe 9 du Programme d'action d'Addis-Abeba : « stratégies de développement durable cohérentes, pilotées par les pays et s'inscrivant dans des cadres de financement nationaux intégrés »

⁴ Les organismes bilatéraux, les institutions financières internationales, les organisations non gouvernementales internationales, le secteur privé, les fondations, etc.

These flows are outlined in Figure 1:



Il existe trois approches différentes pour cerner ces flux de financement qui dépendent en partie, des capacités existantes.

1.1 S'APPUYER SUR LES DONNÉES EXISTANTES

Les UNCT peuvent rassembler les données qui ont déjà été recueillies sur les flux de financement, en particulier lorsque le processus d'élaboration d'un CFNI est déjà en cours. Parmi les sources potentielles d'information, on citera le [Groupe de réflexion interinstitutions](#), qui apporte son soutien au processus intergouvernemental du Financement pour le développement, le Fonds monétaire international, les [Indicateurs du développement dans le monde](#), et les banques régionales de développement, qui réalisent des examens des dépenses publiques et conseillent les États sur les sources de financement et la production de recettes. Le travail de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) sur le [Soutien public total au développement durable \(SPTDD\)](#) mérite également d'être analysé. Les données sur les financements des secteurs public et privé et les sources de parties prenantes externes, telles que celles rendues publiques dans le cadre de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide (IITA), peuvent constituer d'autres informations utiles.

1.2 ÉVALUATION DU FINANCEMENT DU DÉVELOPPEMENT

L'Évaluation du financement du développement (EFD) est un outil qui a été mis au point en réponse à l'appel à établir des CFNI. Il s'agit d'une évaluation menée au niveau national à la lumière du contexte du pays, qui fournit des données et des informations analytiques sur les aspects tant quantitatifs que qualitatifs des ressources à l'appui du développement dans un pays, et qui peut constituer, pour les États et leurs partenaires, un outil utile d'identification des possibilités et des lacunes concernant l'établissement des CFNI.

Le processus intégral de l'EFD s'étale sur environ six mois et coûte entre 50 000 et 100 000 dollars. Les résultats attendus (qui varient selon le contexte du pays) sont les suivants, entre autres :

- la mesure des tendances récentes des flux de financements pour le développement et l'affectation desdits financements aux priorités nationales ;
- une meilleure compréhension des rôles et responsabilités des institutions nationales pour gérer ou influencer sur le développement de flux financiers individuels ; et
- une série de recommandations sur la manière d'adapter les institutions et les systèmes afin de s'assurer que différentes sources de financement du développement sont gérées dans un cadre cohérent qui favorise mieux la réalisation des priorités nationales et des ODD.

Les UNCT peuvent choisir d'entreprendre une EFD préliminaire, à savoir un processus de trois semaines dont deux d'analyses documentaires et une de mission, au coût d'environ 15 000 dollars. Cette approche permet à chaque pays de cerner l'ensemble de ses flux de financement et faciliterait un dialogue éclairé sur la façon dont l'ONU peut affecter au mieux ses ressources limitées. Si le pays concerné et l'UNCT le souhaitent, l'EFD préliminaire pourrait être suivie par une EFD exhaustive.

De plus amples renseignements concernant le processus de l'EFD, y compris les coordonnées des collègues de l'ONU qui apportent actuellement leur aide à l'utilisation de l'outil, sont accessibles [ici](#).

1.3 ANALYSE CIBLÉE/THÉMATIQUE

Outre la maîtrise de l'ensemble des flux de financement destinés à un pays, soit grâce à l'EFD soit au moyen d'une autre méthode, l'UNCT peut décider de se focaliser sur l'analyse de secteurs spécifiques et/ou de domaines intersectoriels sur lesquels l'UNCT a choisi de concentrer éventuellement son action en priorité dans le prochain PNUAD. Cette analyse est souvent effectuée par un petit groupe d'organismes dans un secteur d'intérêt commun (par exemple, la santé ou le développement local) ou par chaque organisme dans son domaine de compétence.

3.2 ÉTAPE 2 : ÉVALUER LE DÉFICIT DE FINANCEMENT DU PNUAD ET PRÉPARER UN CADRE BUDGÉTAIRE COMMUN (CBC)

Une fois l'analyse du paysage de financement achevée, la phase suivante consiste à :

- Chiffrer le PNUAD pour estimer les ressources globales dont l'ONU aura besoin.
- Dresser la cartographie des ressources disponibles et éventuellement à la disposition de l'ONU.
- Estimer le déficit de financement et le traduire en CBC.

Les flux financiers existants de l'ONU dans un pays peuvent être identifiés selon deux méthodes complémentaires :

2.1 RECOUPEMENT DES DONNÉES DISPONIBLES AU NIVEAU MONDIAL

Au niveau mondial, la production et la consolidation des données financières à l'échelle des Nations Unies se font par au moins quatre canaux différents : le Secrétariat du Conseil des chefs de secrétariat des organismes des Nations Unies recueille des données financières de haut niveau pour l'ensemble du système des Nations Unies une fois par an au moyen d'un questionnaire ; le système de suivi financier du Bureau de la coordination des affaires humanitaires (BCAH) suit les flux d'aide humanitaire ; un nombre croissant d'entités des Nations Unies publient leurs données dans le cadre de l'IITA ; et le Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE recueille des données, y compris auprès de l'ONU, par le biais de son Système de notification des pays créanciers. En outre, les données financières de tous les fonds communs interinstitutions des Nations Unies sont recueillies et consolidées conjointement par le Bureau de la coordination des activités de développement des Nations Unies Bureau (UNDOCO) et le Bureau des fonds d'affectation spéciale pluripartenaire (MPTF) et publiées une fois par an par l'IITA :

L'UNDOCO et le Bureau des MPTF sont disposés à aider les UNCT qui se lancent dans le processus du PNUAD en consolidant les données financières existantes. Cela garantit aux UNCT un accès facile aux données de base qui serviront de base de référence pour leur stratégie de financement du PNUAD et leur CBC.

2.2. CARTOGRAPHIE LOCALE DES FLUX DE RESSOURCES DES NATIONS UNIES ACTUELLEMENT OU POTENTIELLEMENT DISPONIBLES

Si les informations disponibles au niveau mondial sont insuffisantes, les UNCT peuvent aussi entreprendre un processus complémentaire de cartographie des instruments financiers de l'ONU et des flux financiers dans le pays, par rapport à des domaines thématiques plus vastes. L'UNDOCO et le Bureau des MPTF⁶ ont mis au point un outil simple de cartographie des flux financiers destiné à faciliter ce processus. Prière de se référer à l'annexe A1.

Un examen des CBC passés constitue un bon point de départ pour recenser les sources de financement supplémentaires qui pourraient être directement accessibles aux membres des UNCT (parmi lesquelles les fonds verticaux, les fondations, les bailleurs de fonds non traditionnels, les investisseurs sociaux, le financement participatif, etc.). Cet examen donne un aperçu rétrospectif des flux de ressources des Nations Unies. Il est par ailleurs possible de consulter plusieurs publications qui énumèrent des sources potentielles de fonds pour financer les ODD. Prière de se référer à l'annexe...

2.3 ÉLABORATION DU CBC

Le CBC est un élément essentiel des Instructions standard à l'intention des pays qui adoptent l'initiative « Unis dans l'action ». Il s'agit d'un cadre crucial pour la planification et la budgétisation efficaces, la transparence et l'établissement de rapports. Il peut être renseigné facilement par les informations recueillies lors des étapes précédentes. En 2015, seuls 22 % des UNCT ont appliqué pleinement le CBC, ce qui en a toutefois fait l'élément le moins performant des Instructions standard.

La contribution totale requise par les Nations Unies et le déficit de financement des Nations Unies calculé ci-dessus en fonction des effets devraient être ventilés par organisme et saisis dans le CBC. On trouvera un exemple dans le tableau 1.

⁶ Le Bureau des MPTF est un centre d'expertise des Nations Unies spécialisé dans les mécanismes de financement mis en commun. Il promeut l'efficacité du développement et la coordination des Nations Unies grâce à la conception et à l'administration efficaces, responsables et transparentes des mécanismes innovants communs de financement.

TABLEAU 1 : CADRE D'UN CBC

ORGANISME	PILIER 1		PILIER 2		PILIER 3		PILIER 4		TOTAL	
	Global	Déficit	Global	Déficit	Global	Déficit	Global	Déficit	Global	Déficit
Organisme 1	50 M USD	15 M USD								
Organisme 2	30 M USD	5 M USD								
Organisme 3	20 M USD	5 M USD								
Total	100 M USD	25 M USD								

Cette étape représente le principal changement consistant à passer de l'approche actuelle de l'ONU des financements individuels à la nouvelle approche, à savoir les financements structurants. Comme indiqué à l'étape 1, l'ONU se doit d'investir intelligemment afin d'affecter les sources existantes d'une manière efficace. Elle se doit également d'accroître son impact en accédant à des niveaux plus élevés de ressources. Enfin, elle se doit d'influer sur des flux financiers plus importants afin de promouvoir un changement porteur de transformations profondes et la réalisation des ODD. Voir la figure ci-après.

Une stratégie de financement s'appuie sur les sources de financement cartographiées aux étapes 1 et 2 afin d'identifier les sources auxquelles l'ONU peut accéder et qu'elle peut mobiliser pour combler son déficit de financement.

3.1. ACCÈS À DES RESSOURCES SUPPLÉMENTAIRES

Après avoir affecté les ressources existantes, les UNCT devraient examiner les priorités stratégiques non financées d'un nouveau PNUAD. L'ONU est-elle la mieux placée pour réaliser ces priorités ? Si des partenariats peuvent aboutir au même résultat d'une manière plus efficiente et plus efficace, alors il y a tout lieu de développer ces relations. Si l'ONU est la mieux placée pour réaliser ces priorités, alors il faudrait déterminer les domaines présentant le plus grand intérêt pour les différentes sources de financement auxquelles l'ONU a accès et qui ont été identifiées à l'étape 2. Comme indiqué précédemment, ces sources pourraient englober les donateurs traditionnels, les donateurs émergents, les fondations, les fonds verticaux, les investisseurs sociaux, les bailleurs de fonds de la coopération Sud-Sud et les instruments de financement innovants. Il sera indispensable de faire une mise en correspondance exacte entre les sources de financement et les activités sous-financées,

car un certain nombre des premières citées, telles que les fonds verticaux mondiaux, appliquent des critères d'admissibilité très stricts. La plupart des sources de financement exigera par ailleurs un cofinancement de la part des organismes des Nations Unies.

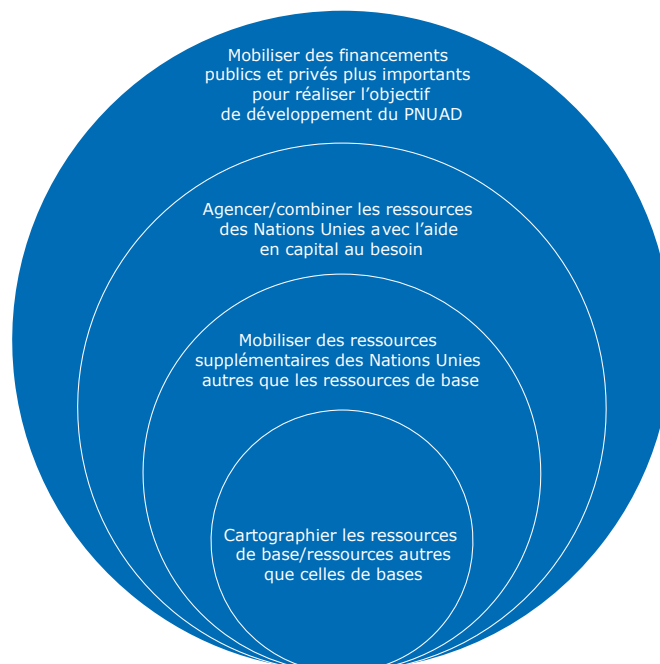
3.2 RECOURS À DES FINANCEMENTS MIXTES

Dans le cadre du Programme d'action d'Addis-Abeba, les pays ont encouragé l'étude des possibilités de recours à des mécanismes innovants qui conjuguent les ressources publiques et privées. Les obligations vertes et les obligations de la diaspora sont susceptibles de mobiliser des ressources importantes à l'appui du développement durable. L'APD peut être agencée/combinée avec des obligations de ce type pour accélérer leur adoption et maximiser leur impact sur le développement (voir encadré 1 sur le Fonds pour le financement des forêts tropicales). Ainsi, l'APD peut être agencée/combinée avec des fonds publics internationaux/nationaux concessionnels/non concessionnels pour mobiliser les financements privés.

3.3. MOBILISATION DE FLUX PLUS IMPORTANTS DE RESSOURCES POUR UN IMPACT À LONG TERME

La mobilisation de ressources pour l'ONU ne devrait pas être axée sur le transfert des ressources à l'Organisation ou sur la conjugaison de ces ressources avec celles de l'Organisation, mais elle devrait plutôt essayer d'influer positivement sur le cadre d'action afin de promouvoir un accroissement des flux de ressources vers les domaines prioritaires des ODD. L'ONU mobilise des flux financiers plus importants principalement en aidant les États à élargir l'assiette fiscale, à accéder à des financements publics internationaux, à développer des marchés financiers nationaux et à mettre en place le cadre d'action indiqué pour stimuler les investissements en réduisant les risques.

LE DÉFI F2F



ENCADRÉ 1

Encadré 1 : Le Fonds de financement des paysages tropicaux en Indonésie¹

En octobre 2016, le Gouvernement indonésien, en partenariat avec les Nations Unies, le secteur privé et un institut de recherche de premier plan, a procédé au lancement du Fonds de financement des paysages tropicaux (TLFF). Il s'agit d'un mécanisme de financement innovant qui combine l'APD avec des flux de capitaux privés importants afin d'apporter des financements à long terme à l'appui de projets qui stimulent la croissance verte, améliorent les moyens de subsistance en milieu rural et réduisent les émissions de carbone en Indonésie.

Le TLFF comporte deux composantes : un fonds de prêt pour les paysages tropicaux et un fonds de subvention pour les paysages tropicaux. Les créances à long terme émises par le TLFF seront achetées et titrisées à travers un programme de billets à moyen terme (Obligations pour les paysages tropicaux ou TLB) par BNP Paribas, pour une émission initiale de 1 milliard de dollars. En cinq ans, ce montant pourrait atteindre les 5 milliards de dollars. Le fond de subvention d'une dotation de 100 millions de dollars, fournira de l'assistance technique et des cofinancements pour couvrir les coûts des activités de développement à un stade précoce (par exemple, le passage des petits exploitants ruraux à une production de palmiers à huile à plus haut rendement, ou la promotion de l'entrepreneuriat pour la mise en valeur des énergies renouvelables décentralisées). Cette démarche ouvre la possibilité de combiner à l'APD et des contributions philanthropiques d'entreprises et de fondations privées avec des financements privés afin d'induire un changement transformateur.

Les ressources publiques nationales (recettes fiscales et revenus mobilisés par les gouvernements des pays en développement) sont de loin la plus importante source de financements dans les pays en développement. Elles ont été estimées à 5,3 000 milliards de dollars en 2014 (Development Initiatives 2015). Bien qu'elles ne soient pas alignées sur les objectifs de développement durable⁷, il ne manque pas de capitaux dans l'économie mondiale. Par exemple, l'épargne publique et privée annuelle à l'échelle mondiale a été estimée à environ 22 000 milliards de dollars, et le stock total des actifs financiers mondiaux a atteint les quelque 256 000 milliards de dollars à la fin de 2014 (DAES 2016d). Les États

et les banques centrales ont un rôle essentiel à jouer dans le développement des marchés financiers nationaux afin de mieux aligner l'épargne et l'investissement sur les ODD.

Les États jouent par ailleurs un rôle crucial dans l'établissement d'un cadre d'action favorable à l'investissement privé à long terme consacré au développement durable. À titre d'exemple, par le passé, l'ONU a financé de petites infrastructures sans intermédiaire. Toutefois, ces types d'investissements sont de plus en plus impulsés par le secteur privé. Le rôle de l'ONU devrait de plus en plus consister à s'assurer de la disponibilité de données pour éclairer la prise des décisions d'investissement, à renforcer les capacités des différentes parties prenantes à élaborer un ensemble de projets économiquement viables, et à promouvoir le cadre d'action le plus convenable qui soit.

3.4 ÉTAPE 4: MOBILISER DES RESSOURCES COMMUNES À L'APPUI D'UNE ACTION COLLECTIVE

Les nouvelles Orientations relatives à l'élaboration des Plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement publiées en 2017 exigent que les plans de travail conjoints soient mis en œuvre par le biais des Groupes en charge des résultats. Au sein de chaque Groupe en charge des résultats, les UNTC devraient rechercher les possibilités d'une mobilisation conjointe des ressources en appui à l'action collective. L'élaboration d'une stratégie commune de financement à l'étape 3 devrait faciliter les initiatives de mobilisation de fonds aussi bien individuelles et collectives.

4.1 METTRE AU POINT UN DISCOURS, DES EFFORTS ET DES INSTRUMENTS POUR LA MOBILISATION DE FONDS COMMUNS

Pour réussir à mobiliser des ressources au niveau de l'ONU et des Groupes en charge des résultats, trois éléments sont nécessaires : un discours commun, un effort commun et des instruments communs.

L'ONU bénéficie d'une plus grande crédibilité si un **discours commun** est en place et si ses organismes se complètent plutôt que de se rivaliser. Selon l'Examen quadriennal complet des activités opérationnelles (QCPR) de 2016, la concurrence risque d'entraîner une « augmentation des coûts de transaction, de fragmentation »⁸. La préparation d'une stratégie commune de mobilisation des fonds permettra aux UNCT de convenir des domaines prioritaires où mobiliser des ressources et de la marche à suivre pour aborder les partenaires.

Cela peut conduire à un **effort commun**, où les organismes de l'ONU travaillent ensemble à la recherche

⁷ PNUJ (2013-2017): [Le système financier dont nous avons besoin: Alignement du système financier sur le développement durable.](#)

⁸ Paragraphe 27 de la résolution 71/243 de l'Assemblée générale.

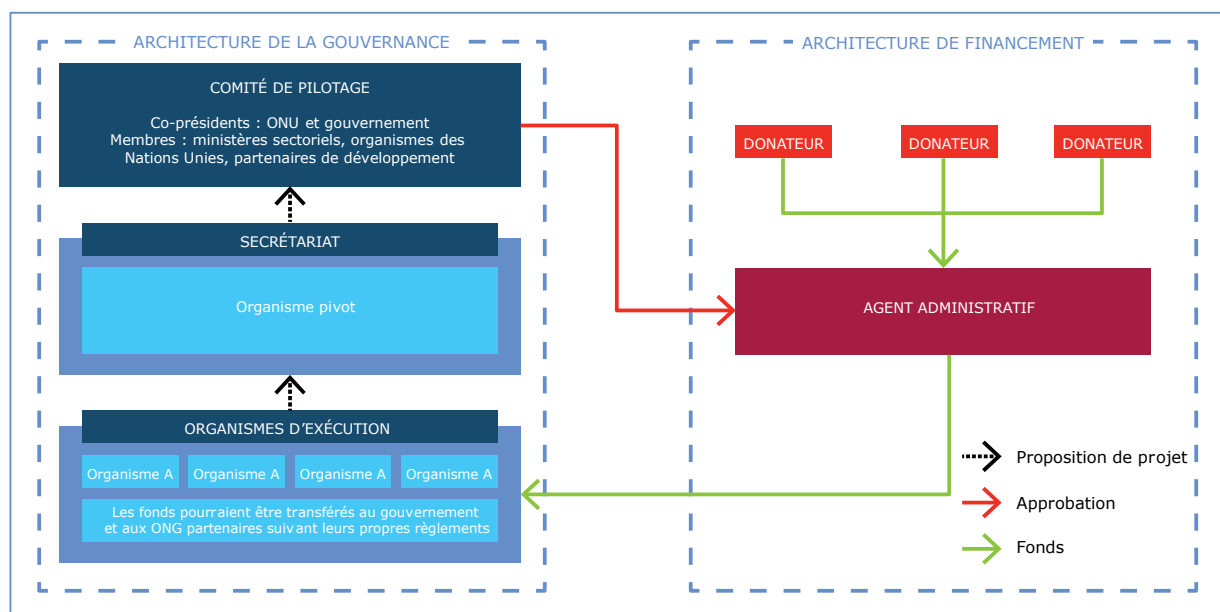
de ressources pour combler le déficit de financement. À titre d'exemple, les mécanismes de financement innovants sont notoirement réputés complexes et coûteux à mettre en œuvre. Ils nécessitent souvent la mise en commun de divers types de compétences. À travers la préparation de la stratégie de financement à l'étape 3, les possibilités de mettre au point conjointement des instruments de financement innovants et/ou d'agencer/combiner les ressources peuvent être identifiées et exploitées à l'étape 4.

Le caractère indivisible et interdépendant des ODD fait qu'il est d'autant plus nécessaire de compléter les instruments propres à chaque organisme avec des **instruments communs**, tels que les fonds d'affectation spéciale ou les programmes communs, qui peuvent favoriser des approches intégrées, encourager des réponses intersectorielles et décloisonner les secteurs d'intervention. La nécessité de s'appuyer davantage sur ces instruments communs pour améliorer la cohérence et la coordination des politiques des Nations Unies est soulignée dans la résolution du QCPR 2017-2020 : « Engage les entités du système des Nations Unies pour le développement à [...] continuer de créer des fonds communs bien pensés, visant à compléter les fonds établis par les organismes eux-mêmes, compte tenu des objectifs communs des fonds, programmes et institutions spécialisées des Nations Unies et des questions transversales qui les intéressent et afin d'appuyer la réalisation de ces objectifs, et exhorte les entités du système des Nations Unies pour le développement à participer davantage à ces mécanismes de financement, le cas échéant »⁹.

4.2 MÉCANISMES DE FINANCEMENT COMMUNS

Les fonds communs procurent plusieurs avantages comparatifs, qui ont été résumés dans le document du GNUD établi en 2016, intitulé « The Role of UN Pooled Financing Mechanisms to Deliver the 2030 Sustainable Development Agenda » (*Le rôle des mécanismes de financement communs des Nations Unies dans la réalisation du Programme de développement durable à l'horizon 2030*). Ces avantages sont les suivants :

- Amélioration de la coordination et de la cohérence de l'aide ;
- Promotion d'une gestion plus efficace des risques ;
- Élargissement de la base des donateurs du système des Nations Unies ;
- Facilitation d'un changement porteur de transformations profondes ; et
- Établissement de liens de coopération entre les secteurs de l'aide humanitaire, de la paix et de la sécurité, et de l'aide au développement.



⁹ Paragraphe 33 de la résolution 71/243 de l'Assemblée générale.

Selon le GNUD, pour que les fonds communs des Nations Unies fonctionnent comme des centres de gravité et assurent la cohérence comme ils le devraient, ils devraient concentrer environ 15 % des ressources autres que les ressources de base¹⁰. En 2015, les dépenses des Nations Unies sur ressources autres que les ressources de base effectuées par le biais des fonds communs n'ont atteint ce seuil que dans 20 programmes de pays, laissant aux UNCT une grande marge de manœuvre pour recourir davantage à cet instrument de financement pour planifier un appui plus cohérent et plus intégré apporté par les Nations Unies à la réalisation du Programme de développement durable à l'horizon 2030.

Qu'il s'agisse de fonds de programmes communs ou de fonds d'affectation spéciale pluripartenaires (MDTF), les fonds communs de l'ONU s'articulent autour d'un mécanisme de relais pour lesquels des politiques et des procédures standard du GNUD ont été élaborés¹¹. Les contributions de donateurs multiples sont reçues par un Agent administratif et mises en commun. Un comité directeur prend des décisions collectives sur la répartition entre les organismes participants de l'ONU. Les rapports financiers et narratifs sont consolidés dans le but de présenter aux donateurs et aux partenaires un tableau exhaustif de la mise en œuvre des programmes par les Nations Unies. Voir la figure 2 pour un exemple de programmes conjoints de relais.

¹⁰ Voir le document du GNUD établi en 2016, intitulé « The Role of UN Pooled Financing Mechanisms to Deliver the 2030 Sustainable Development Agenda » (*Le rôle des mécanismes de financement communs des Nations Unies dans la réalisation du Programme de développement durable à l'horizon 2030*).

¹¹ Certains programmes communs peuvent utiliser des financements parallèles.

4. ENSEIGNEMENTS, CONSEILS ET BONNES PRATIQUES TIRÉS D'EXEMPLES RÉELS PRIS DANS LES PAYS

Les fonds d'affectation spéciale pluripartenaires (MDTF) sont des mécanismes de relais types du GNUD, qui sont de grande envergure (avec un seuil de 5 millions dollars par an) et destinés à promouvoir un but et un cadre de résultats programmatiques de large portée mais bien défini fondés sur une théorie du changement commune. Le MDTF a pour but d'obtenir un certain nombre d'effets de haut niveau et un ensemble plus important d'extrants (ou de projets). Au niveau des pays, les Fonds uniques sont un exemple de MDTF articulé autour d'un PNUAD comme cadre programmatique sous-jacent.

Dans de nombreux pays touchés par des conflits, l'ONU est parvenue avec succès à établir des MDTF à des fins programmatiques ayant un lien direct avec le contexte particulier du pays, tels que les plans d'intervention humanitaire ou les plans pour le maintien de la paix. Comme indiqué dans le document du GNUD de 2016¹², l'établissement de liens de coopération entre les secteurs de l'aide humanitaire, de la paix et de la sécurité, et de l'aide au développement constitue un avantage comparatif essentiel de la mise en place de mécanismes de financement communs parce que ces derniers favorisent une analyse collective des priorités au-delà du mandat et du programme propres à chaque organisme.

Dans ce contexte, des progrès importants ont été réalisés dans le renforcement du partenariat avec des institutions multilatérales. Plus particulièrement, des accords ont été conclus avec la Banque mondiale, la Commission européenne, la Banque africaine de développement, la Banque interaméricaine de développement et la Banque européenne d'investissement sur les modalités de transfert de leurs contributions par le biais des mécanismes de relais des Nations Unies. Dans un certain nombre de pays, à l'instar de la Somalie et de l'Ukraine, des instruments de financement des Nations Unies et de la Banque mondiale (ainsi que ceux

de la Banque africaine de développement et de la Banque de développement des Caraïbes) ont été mis en place côté à côté et intégrés à une plateforme ou une architecture de financement commune. Un bon exemple en est l'adoption, avec l'Union européenne et la Banque mondiale, d'une méthode commune et d'une initiative commune pour les évaluations du relèvement et de consolidation de la paix, lesquelles ont conduit à une plus grande intégration des mécanismes de financement de l'Union européenne, de la Banque mondiale et des Nations Unies à l'appui des stratégies nationales de relèvement et de consolidation de la paix.

Les programmes conjoints sont un deuxième type majeur de mécanisme de financement commun. Un programme conjoint est un ensemble d'activités contenues dans un plan de travail et un budget conjoints, impliquant deux organismes des Nations Unies ou plus, et dont l'objectif est d'obtenir des résultats alignés sur les priorités nationales reprises dans le PNUAD. Les rôles et les responsabilités de la coordination et de la gestion des activités conjointes sont décrits et convenus dans le document de programme conjoint. La formule de programme commun la plus courante obéit également au mécanisme de relais. Cette approche diffère néanmoins du MDTF en ce qu'elle est plus limitée, ne faisant intervenir que deux à cinq organismes des Nations Unies. Toutes les activités menées dans le cadre d'un programme conjoint sont déjà entièrement conçues et budgétisées dès le départ.

La trousse à outils consacrée au financement interinstitutions des Nations Unies comprend d'autres outils utiles, tels que les accords de transfert entre organismes des Nations Unies (ajouter un lien) ou permettant à un organisme de gérer des ressources fournies par les organismes pairs afin de piloter le travail mené avec un partenaire en particulier (Agent de gestion dans le cadre d'un programme commun de gestion de fonds commun). Au fil des ans, le GNUD a adopté de nombreux [modèles](#) et documents juridiques harmonisés (mais souples) pour faciliter la coopération entre les organismes des Nations Unies au niveau des pays. À ce jour, un ensemble de documents juridiques cohérents et exhaustifs est en place et il aide à réduire considérablement les difficultés liées à la mise en place de mécanismes de financement communs.

¹² Voir le document du GNUD établi en 2016, intitulé « The Role of UN Pooled Financing Mechanisms to Deliver the 2030 Sustainable Development Agenda » (*Le rôle des mécanismes de financement communs des Nations Unies dans la réalisation du Programme de développement durable à l'horizon 2030*).

(To be updated)

5. OUTILS ET RESSOURCES

ÉTAPE 1 : CARTOGRAPHIER LE PAYSAGE FINANCIER

S'appuyer sur des données existantes

[Groupe de travail interinstitutions \(Département des affaires économiques et sociales de l'ONU\)](#)

[Indicateurs sur le développement dans le monde](#)

Travail de l'OCDE sur le [Soutien public total au développement durable](#) (SPTDD)

[Development Initiatives](#)

Évaluation du financement du développement

[Réalisation des ODD dans la région Asie et Pacifique à l'ère du Programme d'action d'Addis-Abeba](#)

[Accroissement des financements à l'appui du 7^e Plan quinquennal et des ODD au Bangladesh](#)

[Financement du développement et évaluation de l'aide en RPD lao](#)

[Financement du développement et aide aux Philippines](#)

[Financement du développement à l'appui des Objectifs de développement durable \(ODD\) au](#)

[Viet Nam, pays à revenu intermédiaire](#)

ÉTAPE 2 : ÉVALUER LE DÉFICIT DE FINANCEMENT DE L'ONU ET PRÉPARER UN CADRE BUDGÉTAIRE COMMUN (CBC)

À confirmer

ÉTAPE 3 : ÉLABORER UNE STRATÉGIE DE FINANCEMENT POUR COMBLER LE DÉFICIT DE FINANCEMENT DE L'ONU

Accès aux fondations

[Foundation Center](#)

[Plateforme du financement de l'action climatique de la Banque mondiale et du PNUD](#)

[Financement de la biodiversité](#)

[Financements innovants](#)

Financements mixtes

Forum économique mondial, [Blended Finance Toolkit](#) (*Manuel pour les financements mixtes*)

PNUD, [Financing Solutions for Sustainable Development](#) (*Solutions de financement pour le développement durable*)

[The Malawi Innovation Challenge Fund](#)

[The Malawi Innovation Challenge Fund](#)
[Tropical Landscapes Finance Facility](#) (*Fonds de financement des paysages tropicaux*)

Mobilisation de financements

[Catalysing Ocean Finance](#)

Stratégies actuelles de mobilisation des ressources

Ces stratégies sont accessibles par le biais du [site web du GNUD](#) :

- Stratégie commune de mobilisation des ressources pour l'Albanie
- Stratégie commune de mobilisation des ressources pour l'Arménie
- Stratégie commune de mobilisation des ressources pour le Belize
- Stratégie commune de mobilisation des ressources pour le Botswana
- Stratégie commune de mobilisation des ressources pour le Burundi
- Stratégie commune de mobilisation des ressources pour Cabo Verde
- Stratégie commune de mobilisation des ressources pour les Comores

- Stratégie commune de mobilisation des ressources pour Djibouti
- Stratégie commune de mobilisation des ressources pour l'Érythrée
- Stratégie commune de mobilisation des ressources pour l'Éthiopie
- Stratégie commune de mobilisation des ressources pour la Guinée Bissau
- Stratégie commune de mobilisation des ressources pour le Libéria
- Stratégie commune de mobilisation des ressources pour Moldova
- Programmes phares du Pakistan dans le cadre du Programme unique de l'ONU
- Stratégie commune de mobilisation des ressources pour le Rwanda
- Stratégie commune de mobilisation des ressources pour le Zimbabwe

ÉTAPE 4 : MOBILISER DES RESSOURCES COMMUNES À L'APPUI D'UNE ACTION COLLECTIVE

De plus amples informations sur les financements communs sont accessibles par le biais du [Bureau des MPTE](#).

Pour des questions et idées complémentaires, veuillez contacter le site Yammer sur le passage des financements individuels aux financements structurants, [Funding to Financing](#).



**GROUPE DES
NATIONS UNIES
POUR LE
DÉVELOPPEMENT**

The United Nations Development Group (UNDG) unites the 31 UN funds, programmes, specialized agencies, departments, and offices that play a role in development. Since 2008, the UNDG has been one of the three pillars of the UN System Chief Executives Board for Coordination, the highest-level coordination forum of the United Nations system.

At the regional level, six Regional UNDG Teams play a critical role in driving UNDG priorities by supporting UN Country Teams with strategic priority setting, analysis and advice.

At the country level, 131 UN Country Teams serving 165 countries and territories work together to increase the synergies and joint impact of the UN system.

The Development Operations Coordination Office (DOCO) is the secretariat of the UNDG, bringing together the UN development system to promote change and innovation to deliver together on sustainable development.