



CA-447
10 mars 2002
Original : espagnol

**EXPOSÉ DE MONSIEUR ENRIQUE V. IGLESIAS,
PRÉSIDENT DE LA BANQUE INTERAMÉRICAINNE DE DÉVELOPPEMENT,
PRÉSENTÉ LORS DE LA QUATRE-VINGT-SIXIÈME RÉUNION DU
COMITÉ DE L'ASSEMBLÉE DES GOUVERNEURS**

Fortaleza (Brésil) – 10 mars 2002

Messieurs les membres du Comité de l'Assemblée des gouverneurs,

Par la résolution AG-5/01 adoptée lors de sa Quarante-deuxième session annuelle tenue à Santiago en mars 2001, l'Assemblée des gouverneurs de la Banque a recommandé au Comité de l'Assemblée des gouverneurs qu'il se joigne, au cours des mois suivants, aux délibérations sur les besoins des actionnaires et sur le rôle que la Banque devrait jouer dans le cadre de la nouvelle architecture financière internationale. Elle a également demandé au Comité de l'Assemblée des gouverneurs qu'il examine des propositions en vue d'accroître la capacité de réponse de la Banque face aux nouveaux besoins des pays, tout en préservant à la fois l'intégrité financière de l'institution et sa mission fondamentale qui est de promouvoir le développement économique et social, l'intégration régionale et la réduction de la pauvreté en Amérique latine et dans les Caraïbes.

Nous fondant sur les réflexions émanées des délibérations des Gouverneurs et sur le diagnostic présenté par la Direction (Document CA-425), nous avons adopté, au cours de l'année, un ensemble d'initiatives visant à établir les bases nécessaires pour renforcer l'œuvre de l'institution.

L'année 2001 fut une année cruciale pour la région, et elle le fut également pour la Banque. Les crises sont généralement porteuses de confusion ; elles exigent tout d'abord, et surtout, une réflexion qui permette de comprendre la nature des événements et la direction des changements, et aussi, dans le cas de la Banque, un effort concerté de la part des responsables chargés de la diriger. En effet, la mise en question du paradigme sur lequel s'appuyaient les

décisions de notre institution nous oblige à réévaluer, sinon les objectifs pour lesquels la Banque a été créée, au moins les moyens mis en œuvre pour atteindre ces objectifs.

La Banque est un acteur clé dans l'acheminement du flux de financement vers les pays membres et dans la fourniture de biens publics régionaux et, partant, elle doit être dirigée et administrée de telle manière que ses priorités reflètent les besoins des pays membres. C'est cette relation particulière entre la Banque et ses pays emprunteurs qui lui permet, par sa contribution, d'avoir une incidence sur les décisions fondamentales en matière de politiques dans des domaines cruciaux pour le développement économique et social. Cette relation se concrétise principalement de deux façons : sous forme d'une assistance technique, incluant le dialogue en matière de politiques, et sous forme de services financiers.

Le défi, pour la Banque, est simple : se renouveler en fonction des besoins et des demandes changeants de ses pays membres tout en réaffirmant son origine et sa signification et en préservant non seulement son identité, mais aussi son intégrité financière.

En 2001, nous nous sommes interrogés sur ce dont la Banque avait besoin pour faire face aux nouvelles réalités et aux nouvelles demandes des pays, et sur la nécessité de mettre en place de nouveaux instruments qui nous permettraient d'agir de manière anticyclique et d'améliorer ainsi la qualité de nos interventions et la contribution de ces interventions au développement économique et social de l'Amérique latine et des Caraïbes.

Au cours de l'année 2001, les Gouverneurs, de concert avec le Conseil d'administration, se sont penchés sur les moyens d'accroître la capacité de réponse de la Banque face aux besoins de développement de ses pays membres, en optimisant l'utilisation des ressources dont nous disposons, sans nuire à la répartition des services offerts entre les groupes de pays.

La Direction, quant à elle, s'est appliquée à cerner et à éliminer les rigidités dans les processus de prestation des services de la Banque, et le Bureau de l'évaluation et de la surveillance a mis en œuvre un programme de travail productif et opportun.

Voici un résumé des initiatives les plus importantes adoptées en 2001.

A. Quelques initiatives importantes adoptées en 2001

1. Nouveau cadre de financement

Conformément aux dispositions de la résolution adoptée à Santiago, le Comité de l'Assemblée des gouverneurs a approuvé un projet de résolution dans lequel est présenté un nouveau cadre opérationnel pour la Banque. Ce projet, qui a déjà reçu un vote favorable de la majorité des Gouverneurs, jette les bases d'une modernisation de la Banque à la lumière des tendances économiques et financières internationales et de leur impact sur les économies des pays de la région. L'adoption de ce nouveau cadre ne signifie pas seulement une réaffirmation des mandats et une mise à jour des instruments de financement de la Banque ; elle sous-entend également une vision plus globale de la fonction de la Banque. En effet, le nouveau cadre répond à une double préoccupation : d'une part, assurer une présence appropriée et suffisante et, d'autre part, veiller à ce que cette présence soit efficace, c'est-à-dire à ce qu'elle permette à l'institution d'atteindre ses propres objectifs et à ce qu'elle contribue à la réalisation des objectifs de développement des pays. Dans la décision récemment adoptée par les Gouverneurs, ces derniers ont été très clairs : il ne suffit pas de moderniser le cadre de financement ; il faut également évaluer sa pertinence à la lumière de l'efficacité avec laquelle chaque instrument contribue au développement. Pour cela, il faut que toutes les opérations de la Banque soient assorties d'objectifs clairs et d'indicateurs appropriés qui permettent de mesurer les progrès accomplis pendant l'exécution de ces opérations ainsi que le résultat final.

Il est prévu que ce nouveau cadre opérationnel sera en vigueur pendant une période de trois ans à compter du 1er janvier 2002. Nous espérons que, une fois adopté, ce cadre opérationnel contribuera à élargir la capacité d'intervention de l'institution dans les pays de la région par le biais des différents instruments de financement, à savoir : i) un mécanisme de financement de prêts d'investissement, d'un montant total d'environ ÉU\$15,5 milliards pour la période 2002-2004 ; ii) un mécanisme de financement de prêts à l'appui de réformes, avec une limite autorisée de ÉU\$4,5 milliards au titre du Capital ordinaire et de ÉU\$300 millions au titre du Fonds des opérations spéciales, et iii) un mécanisme de financement spécial pour les situations d'urgence au titre du Capital ordinaire, avec une limite de ÉU\$6 milliards, qui serait mis en œuvre pour la période 2002-2003 et renouvelé pour la période 2007-2008. Dans le cadre de l'affectation des ressources du Fonds des opérations spéciales entre les pays admissibles, un montant a été réservé, à l'initiative du Conseil d'administration, en vue du financement éventuel

d'opérations d'urgence dans les pays non admissibles à un financement au titre du Capital ordinaire.

Les instruments de financement qui serviront à la mise en œuvre de chacun des mécanismes susmentionnés seront soumis au Conseil d'administration aux fins d'examen et d'approbation. La Direction offrira l'appui nécessaire aux pays emprunteurs pour les aider à accroître leur capacité d'absorption de ressources destinées au financement de programmes d'investissement, par le biais d'un suivi quotidien de l'exécution de projets et en mettant à profit le dialogue engagé avec le pays dans le cadre des missions de programmation et d'examen de portefeuille, des missions de définition, d'orientation et d'analyse de projets, des ateliers de lancement de projets, et des projets de coopération technique visant le renforcement institutionnel.

Le niveau et la composition du programme financier autorisé en 2001 reflète bien l'impact que les changements dans les tendances de la croissance économique mondiale et dans les marchés internationaux ont eu sur les pays emprunteurs, impact qui s'est fait sentir de plus en plus durement au fil des mois. Avec une panoplie d'instruments limitée, et après l'expiration de la période de validité du mécanisme spécial de financement d'urgence, la Banque a dû adapter les instruments disponibles pour aider les pays en crise. En effet, à Santiago, nous avons averti les Gouverneurs que, selon nos prévisions, la demande pour les prêts à l'appui de réformes resterait élevée en raison des changements intervenus sur la scène internationale (CA-423) et que, d'après l'inventaire des projets et programmes, cette demande s'élèverait à environ ÉU\$3,6 milliards. En 2001, pour faire face aux répercussions de la crise sur la scène extérieure, la Banque a autorisé des prêts pour un montant de ÉU\$3,125 milliards en utilisant des instruments de financement mieux adaptés aux besoins des pays.

La décision de rouvrir le guichet des prêts d'urgence à partir de 2002 signifie que la Banque reconnaît que, si c'est bien au Fonds monétaire international (FMI) que revient la responsabilité centrale de diriger les programmes d'ajustement et d'aide pour surmonter les crises financières, il est de sa responsabilité, à elle, de fournir un appui financier pour compenser les effets de ces crises sur le développement économique et social, et plus particulièrement pour atténuer l'impact de ces crises sur les groupes sociaux les plus vulnérables.

Nous tenons à réaffirmer que l'instrument financier fondamental de la Banque reste le financement de projets d'investissement, comme il est établi dans l'*Accord constitutif*. Notre

incursion dans le domaine des prêts à l'appui de réformes met en lumière l'importance que nous accordons au fait d'aider nos pays membres à élaborer les changements structurels nécessaires pour mener à bien les processus de modernisation économique et assurer la mise en place de programmes sociaux efficaces.

Les prêts d'urgence de la Banque sont par définition exceptionnels ; ils viennent s'ajouter aux accords conclus entre les pays et le FMI et visent spécifiquement à alléger les coûts sociaux de l'ajustement et à soutenir les réformes. Consciente que les crises entraînent souvent des reculs considérables dans les processus de croissance et de développement, la Banque ne pouvait ignorer les besoins de financement particuliers des pays qui font face à des situations de crise économique ou à des catastrophes naturelles. Il nous suffit d'examiner les contributions apportées depuis 1977 pour trouver des exemples de collaboration de la part de la Banque à l'appui de programmes de redressement dans les pays touchés par des situations d'urgence ¹.

Il est évident que, à mesure que les pays auront un meilleur accès aux marchés privés de capitaux et que leur crédibilité et la confiance qu'ils inspirent sur la scène internationale s'affermiront, les demandes de crédit auprès de la Banque devraient diminuer. C'est là un aboutissement sain et naturel du processus de développement.

2. Appui aux négociations internationales

La dernière année a été encourageante des points de vue de l'intégration, du commerce et de l'ouverture des marchés. Il convient de mentionner notamment le Programme de développement lancé à Doha par l'Organisation mondiale du Commerce (OMC), un programme ambitieux tant par sa portée que par son contenu qui prête une attention particulière aux besoins et aux intérêts des pays en voie de développement. L'entrée de la Chine à l'OMC constitue également un événement historique qui aura des répercussions profondes et durables sur la compétitivité de notre région. Les négociations se poursuivent en vue de la mise en place de la Zone de libre-échange des Amériques (ZLEA), et il en est de même des négociations entre l'Union européenne et le Mercosur, pendant que, parallèlement, les accords sous-régionaux continuent de s'approfondir. Par ailleurs, l'impulsion donnée par le gouvernement des États-Unis pour autoriser les mesures visant à promouvoir le commerce, et sa décision récente d'encourager les initiatives commerciales bilatérales dans le Continent, témoignent d'un

¹ Voir le Programme d'activités spécial pour 1983-1984, notamment l'annexe 1 (GN-1451-2)

engagement en faveur d'un commerce mondial plus libéral. Nous avons également assisté au lancement d'initiatives de coopération régionale sans précédent, comme le Plan Puebla-Panama et l'Initiative relative à l'intégration de l'infrastructure régionale de l'Amérique du Sud, qui traduisent une volonté de promouvoir le développement de l'infrastructure régionale et des zones frontalières.

Ces événements revêtent un caractère crucial pour les efforts de développement et la recherche d'une vie meilleure pour nos concitoyens. Il ne s'agit pas seulement d'initiatives industrielles et commerciales ; le but final est en effet d'ouvrir les marchés pour permettre les échanges et les investissements étrangers, deux facteurs qui font partie du petit nombre de stimulants extérieurs sur lesquels la région peut compter pour assurer la modernisation de ses institutions, sa croissance économique et la création d'emplois.

Cependant, nous ne devons pas perdre de vue que ces négociations placent nos pays emprunteurs devant des exigences aux proportions historiques. En effet, ces initiatives conduiront à l'établissement des principales structures normatives et des règles du jeu qui s'appliqueront à leurs relations commerciales, économiques et même politiques avec leurs voisins et avec le reste du monde pendant les prochaines décennies. S'ils réussissent à relever les défis, ils verront s'ouvrir de nombreuses possibilités de progrès et de réduction de la pauvreté ; par contre, un échec aurait des répercussions négatives considérables.

Les exigences sont formidables parce qu'il s'agit, entre autres, de se préparer pour des négociations multiples et extrêmement complexes avec des pays industrialisés bien préparés ; de mettre en place de nouveaux arrangements institutionnels en vue de conclure des accords de grande envergure qui iront bien au delà des questions de droits de douane, pour englober les questions de la réglementation des marchés intérieurs ; et de créer un environnement porteur en matière de politiques, qui permette aux entreprises de saisir les occasions offertes par l'élargissement du marché et qui assure en même temps une distribution économiquement efficace et socialement équitable des avantages ainsi obtenus.

La Banque est consciente de l'ampleur de ces exigences. Nous avons offert un soutien technique et financier dans le cadre des négociations concernant la ZLEA et dans un nombre important d'initiatives de coopération à l'échelle continentale. Nous apportons également un soutien actif à l'Initiative relative à l'intégration de l'infrastructure régionale de l'Amérique du Sud et au Plan Puebla-Panama.

Cependant, je tiens à souligner que, pour que les pays soient en mesure de faire face aux exigences décrites précédemment, il leur faut renforcer leurs capacités. Le commerce n'est pas une activité économique isolée ; comme je le mentionnais plus tôt, c'est un catalyseur indispensable pour impulser la réforme structurelle, la croissance économique équitable et l'emploi. En conséquence, il est de première importance que le commerce et l'intégration soient placés au cœur du programme de développement et que des ressources suffisantes soient acheminées vers les ministères de première ligne. La Banque dispose de ressources financières pour contribuer à cet effort et, à cet égard, j'aimerais mentionner notamment notre nouveau mécanisme sectoriel pour le secteur du commerce, qui prévoit l'autorisation rapide de prêts pouvant atteindre ÉU\$5 millions en vue de moderniser les ministères à vocation commerciale en ce qui a trait à l'acquisition d'une capacité de négociation efficace et à la mise en œuvre d'accords commerciaux, ainsi qu'à la promotion des exportations et des investissements qui facilitent ces accords. Parallèlement, nos programmes de prêts ordinaires et les programmes du MIF sont disponibles pour appuyer les ajustements structurels nécessaires afin que les pays puissent saisir les occasions et assimiler les coûts. Afin d'encourager l'utilisation de ces services, nous renforcerons nos documents de stratégie-pays et nos programmes de prêts. La Banque désire aider ses pays membres dans ces efforts historiques et j'exhorterai nos Gouverneurs à demander que leurs ministères aient recours aux ressources du mécanisme pour le secteur du commerce afin d'être mieux en mesure de faire tomber les obstacles immédiats. J'aimerais suggérer que l'on ne considère pas ces prêts comme une dépense budgétaire ordinaire, mais comme un investissement dans l'avenir.

3. Groupe consultatif indépendant

En mai, le Président de la Banque a invité un groupe d'éminentes personnalités et d'experts du monde international de la finance et du développement économique à réfléchir sur le rôle et la stratégie future de la Banque dans la région, à la lumière du débat en cours sur le rôle et la pertinence des institutions financières multilatérales. La tâche s'est révélée plus longue et plus complexe que nous ne l'avions prévu, en raison de l'ampleur des événements survenus en 2001 à la suite des tragiques attentats du 11 septembre.

La synthèse de cette réflexion (document CS-3413) a été soumise, dans une version préliminaire, aux Gouverneurs pour les pays extra-régionaux réunis à Berlin en janvier de la présente année, puis de façon officieuse aux membres du Conseil d'administration de la Banque.

Les principales conclusions et recommandations du Groupe seront présentées aux Gouverneurs par Monsieur José Angel Gurría, qui a coordonné ce travail, au cours d'une réunion du Comité de l'Assemblée des gouverneurs. Dans sa réflexion, le Groupe a pris comme point de départ la *Stratégie institutionnelle* qui établit les grands objectifs de la Banque – réduction de la pauvreté, amélioration de l'équité et croissance durable –, et qui assoit l'action de la Banque sur quatre piliers, à savoir les domaines d'action dans lesquels la Banque possède des avantages comparatifs : développement social, accroissement de la compétitivité, modernisation de l'État et intégration régionale.

Une fois ces objectifs et domaines d'action établis, le rapport se concentre sur trois grands thèmes : i) les nouvelles tendances économiques internationales et les besoins des pays membres régionaux ; ii) l'importance de ne pas seulement maintenir la présence de la Banque dans la région, mais d'accroître cette présence afin d'aider à rétablir la confiance dans les pays d'Amérique latine et des Caraïbes et de contribuer à atténuer les risques pour les investisseurs privés, et iii) le rôle essentiel que la Banque doit jouer pour appuyer efficacement les accords en matière de commerce, d'intégration et de coopération. Le rapport propose différentes solutions possibles pour optimiser l'utilisation du capital de la Banque de manière à permettre une expansion importante des services financiers et non financiers offerts dans des secteurs et domaines d'activité prioritaires. Il ne fait aucun doute que ces questions devront faire l'objet d'un débat et d'un examen approfondi de la part du Conseil d'administration et, partant, nous considérons opportun que les Gouverneurs prennent connaissance du rapport.

B. Nouveaux défis qui émergent du débat mondial et régional

1. La fourniture de biens publics régionaux : un défi renouvelé pour la Banque

Comme nous l'avons déjà mentionné, la Banque doit se moderniser pour conserver sa pertinence. Il ne peut y avoir pertinence que si l'action de la Banque aide véritablement les pays à résoudre les problèmes que leur posent les nouvelles réalités nationales et internationales.

Pour atteindre ses objectifs, la Banque doit également agir en accord avec le rôle qui lui revient au sein de la communauté financière internationale, et contribuer à la réalisation des grands objectifs de développement adoptés par ladite communauté, y compris les objectifs qui découlent de la nécessaire participation de l'institution à la production de ce que l'on appelle les

biens publics, auxquels l'opinion publique mondiale est aujourd'hui tout particulièrement sensible.

Un programme solide, avec des priorités bien définies et exécuté en coordination avec les autres institutions internationales et régionales, pourrait permettre à la Banque d'établir une nouvelle présence qui aurait un poids considérable dans la résolution des problèmes sociaux et économiques de la région ainsi que dans le renforcement de la coopération régionale.

2. Les objectifs de développement du Millénaire en Amérique latine et dans les Caraïbes

Le projet de modernisation des outils opérationnels de la Banque est inséparable des fonctions et mandats que les pays membres ont confiés à la Banque. Ces mandats sont synthétisés dans les objectifs de lutte directe contre la pauvreté et de réalisation d'une croissance vigoureuse, équitable et durable qui ont été établis par la Huitième reconstitution et par la *Stratégie institutionnelle* et réaffirmés par les chefs d'État du Continent lors du troisième Sommet des Amériques tenu à Québec.

De tous les objectifs ainsi établis, celui concernant la réduction de la pauvreté est particulièrement crucial. La réduction de la pauvreté constitue certainement l'enjeu central qui fait de notre action une composante d'un ambitieux programme de développement économique et social visant, entre autres, une plus grande égalité sociale et l'intégration des segments sociaux exclus du progrès économique et social.

Les objectifs de développement du Millénaire (ODM)² sont devenus le point de référence fondamental dans le débat sur les objectifs que les organismes de développement multilatéraux doivent se fixer. Les ODM constituent donc les points cardinaux qui définissent les priorités de la communauté internationale, mais nos pays doivent maintenant traduire ces priorités en objectifs particuliers adaptés à leur réalité et à celle de la région.

Ainsi, les pays disposeront de points de référence de base pour définir leurs propres objectifs de développement à moyen et à long terme, ce qui facilitera l'établissement dans ces

² Voir la Déclaration du Millénaire, résolution adoptée par l'Assemblée générale des Nations Unies lors de la 8^e séance plénière, le 8 septembre 2000.

pays de processus de dialogue et de recherche de consensus au sujet des réformes à adopter pour atteindre ces objectifs.

Nous nous proposons d'inclure systématiquement dans le dialogue avec les pays l'examen des objectifs de développement en vue de réduire la pauvreté, afin qu'il en soit tenu compte dans les documents de programmation de chaque pays.

C. L'efficacité institutionnelle

1. Programmation par pays

Nous devons continuer de renforcer la fonction de programmation, puisque cela contribuera à optimiser l'utilisation du nouveau cadre de financement autorisé par les Gouverneurs. La formulation d'une stratégie particulière à chaque pays a constitué pour la présente Direction le principe conducteur des décisions de la Banque et le *document de pays* représente la pierre angulaire des activités de l'institution. La programmation de la relation de la Banque avec les pays se nourrit des résultats des dialogues en matière de politiques qui s'appuient, quant à eux, sur les études et analyses de la situation économique et sociale particulière à chaque pays. La Banque doit mieux cibler son action et affecter plus de ressources aux analyses économiques et sociales de tous les pays, afin d'approfondir ces analyses pour mieux comprendre les problèmes et les solutions possibles. C'est pourquoi, en 2001, nous avons renforcé le Département de la recherche en le dotant de nouvelles ressources de manière à lui permettre d'appuyer encore plus la préparation de stratégies et d'études techniques.

Au cours de l'année, la Direction a soumis au Conseil d'administration de nouvelles directives pour la préparation des *documents de pays*. Le but principal était d'établir les principes généraux, la structure et la teneur des documents, ainsi que les exigences en vue de la préparation de ces documents. On espère que ces directives permettront de définir plus clairement les domaines et les secteurs dans lesquels l'appui et la collaboration du Groupe de la Banque sont susceptibles d'être les plus efficaces, et qu'elles fourniront un cadre approprié pour notre programmation des activités financières et non financières dans les pays. Afin de pouvoir évaluer l'impact des activités appuyées par la Banque dans chaque pays, la Direction se propose de peaufiner les indicateurs de développement, quantitatifs et qualitatifs, contenus dans les *documents de pays*, sur lesquels seront basés le suivi et l'évaluation de l'impact des activités de la Banque.

2. Renforcement des capacités d'évaluation au sein de la Banque et dans les pays

Lors de la réunion du Comité de l'Assemblée des gouverneurs tenue les 2 et 3 juillet 2001, les Gouverneurs ont demandé au Conseil d'administration qu'il continue de fournir des informations et d'analyser des mécanismes pour améliorer le dialogue avec les pays, et qu'il poursuive le travail de suivi et d'évaluation de l'efficacité des instruments de financement.

L'importance stratégique du renforcement des capacités d'évaluation a été établie dans le document de la Huitième augmentation générale des ressources de la Banque, dans lequel il est demandé à la Banque de ne pas s'en tenir au renforcement de sa propre capacité d'évaluation et de « promouvoir et appuyer la constitution de capacités dans les pays, et de faciliter la coopération avec d'autres organismes de développement dans les activités d'évaluation »³.

La Banque a abordé ce thème, entre autres, dans un document qu'elle a soumis au mois d'octobre dernier au Conseil d'administration⁴. Dans ledit document, il est établi que le renforcement des capacités d'évaluation exige : i) une collaboration plus active avec les pays emprunteurs, afin d'évaluer les opérations de la Banque, en harmonisant et, dans la mesure du possible, en utilisant les propres systèmes d'évaluation des pays emprunteurs pour déterminer les résultats et les répercussions des programmes et des projets financés par la Banque ; ii) l'incorporation explicite du renforcement des capacités d'évaluation dans les éléments fondamentaux de la stratégie de modernisation de l'État, ce qui encouragera l'adoption de processus favorisant une gestion axée sur les résultats, et iii) l'incorporation, dans les instruments de la Banque – instruments de crédit et autres – de l'examen de la question de l'évaluation en tant qu'outil permettant d'améliorer la gestion du secteur public en Amérique latine et dans les Caraïbes en général.

Bien que la méthodologie de l'évaluation soit une question éminemment technique, la raison d'être et l'utilisation de l'évaluation peuvent être politiques. L'évaluation peut être politique parce qu'elle fournit de l'information sur la viabilité et sur les résultats des programmes mis de l'avant par les gouvernements et parce que, lorsqu'elle est menée correctement et systématiquement, ses résultats se retrouvent au centre du processus

³ AB-1704, paragraphe 2.100

⁴ *Creación de Capacidad de Evaluación : Elementos de un Planteamiento para la Región* (RE-252 ; Renforcement des capacités d'évaluation : éléments d'une proposition pour la Région – en anglais et en espagnol seulement)

d'affectation des ressources. L'évaluation a également un caractère politique parce qu'elle réduit l'asymétrie entre l'information dont disposent les fournisseurs de services et celle à laquelle les citoyens ont accès.

Toutefois, nous devons reconnaître que, d'un point de vue pratique, la mise en œuvre de mécanismes d'évaluation rigoureux comporte des risques que nous ne pouvons ignorer. En particulier, la tentation peut être grande de favoriser les activités pour lesquelles les résultats sont plus faciles à obtenir et à mesurer, résultats qui, bien entendu, ne sont pas toujours les plus importants. Nous devons être très conscients de ces risques afin d'essayer de les éviter. Néanmoins, nous considérons que le processus d'évaluation « vaut bien une messe » et que l'institutionnalisation et le caractère permanent de l'évaluation doivent être maintenus. En effet, aujourd'hui, la crainte de l'échec représente finalement le principal risque.

3. Administration financière et existence d'un capital suffisant

Pour permettre de déterminer le niveau approprié de provisions pour pertes et de réserves en fonction du risque de crédit associé au portefeuille de prêts de la Banque, la Direction a entrepris une étude en vue d'élaborer un modèle analytique du risque de crédit qui permettra à la Banque de disposer d'un outil pour modéliser adéquatement ces risques.

Il est de la plus haute importance de mener une étude afin de vérifier que la Banque est dotée d'un capital suffisant, surtout dans le contexte actuel où : i) la Banque serait autorisée à consentir des prêts d'urgence à décaissement très rapide, qui pourraient entraîner des modifications importantes de la composition du portefeuille ; ii) l'effet de contagion pourrait avoir un impact considérable sur une partie importante du portefeuille, et iii) les actionnaires exigent que les ressources soient utilisées de façon plus efficiente.

Une fois l'étude terminée, et dès que la Direction sera satisfaite du fonctionnement du modèle, elle préparera un document qui sera soumis au Conseil d'administration au cours du troisième trimestre et qui contiendra des recommandations en matière de politiques au sujet de l'existence d'un capital suffisant et des provisions pour créances irrécouvrables, selon les critères du nouveau modèle. De même, la Direction examinera s'il convient de modifier d'autres politiques financières dans l'éventualité où la Banque approuverait l'utilisation du nouveau modèle.

4. L'efficacité du travail de la Banque en matière de développement

Loin de constituer un objectif, assurer l'efficacité du travail de la Banque en matière de développement représente, comme il est affirmé dans le document CS-3401, intitulé « L'efficacité de la BID en matière de développement », la raison d'être d'une institution comme la nôtre. L'évaluation de ce que nous faisons et de la façon dont nous le faisons sont deux dimensions intrinsèquement inséparables d'un même processus.

L'une des réussites dont nous nous sentons très fiers concerne l'implantation, au cours de cette année, d'un Bureau de l'évaluation et de la surveillance indépendant et compétent qui aura pour tâche d'aider à déterminer la valeur et l'impact des programmes, projets et services de la Banque en faveur des pays. Ont participé à cet effort de longue haleine des directeurs de département et des membres du personnel de la Banque, des emprunteurs et des organismes d'exécution des projets et programmes financés, et, surtout, les membres du personnel du Bureau de l'évaluation et de la surveillance.

Pendant l'année, la Direction et le Bureau de l'évaluation et de la surveillance se sont penchés sur des questions cruciales pour le travail de la Banque en matière de développement, évaluant le système de suivi des projets en cours d'exécution et examinant les avantages et les limites des différents instruments qui permettent à la Banque de connaître la situation particulière de chaque projet en cours, les problèmes qui nuisent au rendement de son portefeuille ainsi que les enseignements tirés des opérations menées à terme pour lesquelles un rapport final a été produit. L'expérience acquise par la Direction et le travail opportun du Bureau de l'évaluation et de la surveillance ont permis de formuler une série de recommandations qui aideront à améliorer les instruments de suivi et d'évaluation des différents projets.

Lorsque les objectifs établis dans ces projets sont définis en fonction des objectifs de développement de chaque pays, il est plus facile de déterminer la relation de cause à effet entre l'action de la Banque et la réalisation des objectifs de développement des pays. La mesure de l'impact sur le développement est essentielle pour permettre de comprendre si l'utilisation des ressources investies dans la prestation de services financiers et non financiers produit les avantages économiques et sociaux prévus.

Cependant, il convient de souligner que les objectifs des projets ne se limitent pas à des actions qui produisent uniquement des résultats matériels quantifiables. En conséquence, pour

évaluer les progrès accomplis dans l'exécution des projets, il faut souvent faire appel à un jugement qualitatif ou tenter d'évaluer des impacts non apparents à court terme, parce qu'ils supposent des changements dans l'accumulation de capital non matériel dont la mesure est une tâche malaisée. C'est là, pour la Banque, un défi qui exigera non seulement un effort d'harmonisation des processus, des procédures et des incitatifs, mais également le recours à des méthodes permettant de mesurer adéquatement l'efficacité du travail de la Banque. La Direction de la Banque est engagée dans cette tâche, de concert avec le Bureau de l'évaluation et de la surveillance, et nous comptons coordonner cet effort avec les autres banques multilatérales de développement.

Pour améliorer l'efficacité du travail de la Banque, il ne suffit pas de perfectionner les instruments de suivi et d'évaluation ; il faut également concentrer les opérations dans un nombre limité de secteurs afin de pouvoir offrir un appui plus solide et plus soutenu dans les domaines où notre capacité d'apporter une valeur ajoutée est plus importante. La concentration dans un créneau d'activités permettra certainement de mieux définir les résultats, mais la transparence et l'obligation de rendre compte augmenteront la probabilité que l'on obtienne effectivement des résultats.

L'adoption d'une culture de recherche de résultats n'est pas exempte de difficultés. Les « résultats » obtenus par une institution sont toujours un reflet des objectifs poursuivis, des points forts de l'institution, et de ses faiblesses. Cela signifie que nous devons nous appliquer à définir, en fonction de ce que nous sommes, le type de résultats que nous voulons obtenir. En effet, les institutions qui acceptent de mesurer leurs résultats en utilisant des indicateurs qui ne leur sont pas propres sont inévitablement condamnées à la médiocrité ou à la perte d'identité. En d'autres termes, dans la mesure où la Banque est une institution unique, les indicateurs que nous adopterons pour évaluer les résultats de notre action devront aussi être uniques.

5. Priorités du programme de travail

Pour assurer la nécessaire cohérence entre ces priorités et le travail de la Banque, la Direction a proposé, et le Conseil d'administration a accepté, que le programme de travail de l'année 2002 soit centré sur les questions mentionnées précédemment : instruments de financement ; amélioration de l'impact sur le développement des programmes et projets de la Banque ; renforcement de la pertinence et de l'efficacité des services non financiers conformément aux priorités institutionnelles ; amélioration de la gestion des ressources

humaines – un aspect crucial pour garantir la qualité des services financiers et non financiers offerts par la Banque –, et modernisation des politiques d’administration et de gestion du risque financier de l’institution.

Dans la réussite de ces initiatives et dans la recherche d’une plus grande efficacité, la Direction tient à souligner le rôle joué par le Conseil d’administration, par le truchement de ses comités qui ont réussi à susciter un haut niveau de coopération dans le cadre de leurs responsabilités respectives. Il ne fait pas de doute que cette coopération contribue à la pertinence de la présence de la Banque en Amérique latine et dans les Caraïbes et à l’efficacité de son travail dans la Région.