

IEG

INDEPENDENT EVALUATION GROUP
Groupe d'Évaluation Indépendant



BANQUE MONDIALE



Examen annuel de l'efficacité du développement 2006

Obtenir des résultats



Résumé analytique



Examen annuel de l'efficacité du développement 2006

Obtenir des résultats





Table des matières

v	Avant-propos
vii	Résumé analytique



Avant-propos

L'objectif poursuivi par la Banque mondiale dans le cadre de sa politique de résultats est de concevoir des programmes d'assistance aux pays et des projets de développement qui ne soient pas de simples vecteurs d'aide, mais de véritables outils pour réduire la pauvreté de manière socialement et écologiquement durable. La pauvreté ne reculera réellement sur le long terme que si l'on parvient simultanément à alimenter une croissance économique soutenue, à promouvoir des politiques publiques et des investissements qui permettent de mieux répartir le revenu, et à fournir des services aux pauvres. Or, la réalisation de tous ces objectifs suppose l'existence d'institutions publiques capables, qui soient tenues de rendre compte de leurs résultats devant les parties prenantes.

Le présent Examen annuel de l'efficacité du développement (ARDE) analyse à partir de données d'observation tirées des récents travaux du Groupe indépendant d'évaluation de la Banque mondiale dans quelle mesure les actions menées par les pays et par la Banque ont contribué à améliorer concrètement la chaîne des résultats qui mène à la réduction de la pauvreté. L'analyse s'articule autour de trois grands axes. Premièrement, dans quelle mesure la croissance s'est-elle traduite par un recul de la pauvreté dans les pays ayant bénéficié d'une aide de la Banque, et quels sont les facteurs qui ont contribué à une action efficace de l'institution dans ce sens ? Deuxièmement, quels sont les éléments qui concourent à l'obtention de

bons résultats au plan du développement dans les projets à l'appui de secteurs qui fournissent des services aux pauvres ? Enfin, quelles sont les formes d'intervention de la Banque qui contribuent à responsabiliser davantage les institutions publiques chargées d'obtenir des résultats viables à long terme ?

L'examen identifie trois déterminants importants de l'efficacité de la Banque du point de vue de l'aide qu'elle apporte aux pays pour combattre la pauvreté. Il importe tout d'abord de comprendre la nature de la croissance et de repérer les obstacles qui s'opposent à ce que cette croissance crée des emplois et atteigne les régions où vivent la grande majorité des

pauvres. Il faut aussi identifier les facteurs qui pèsent sur la mobilité intersectorielle des plus démunis. Le deuxième élément à considérer est la chaîne des résultats, un instrument précieux mais sous-utilisé, qui peut aider à assurer que les objectifs visés sont réalistes et que les principaux obstacles transsectoriels qui s'opposent à leur réalisation sont bien pris en compte. Enfin, l'économie politique des réformes dans le domaine de la gouvernance doit faire l'objet d'une évaluation réaliste, si l'on veut améliorer l'efficacité des interventions qui visent à rendre les institutions publiques plus responsables.



Vinod Thomas

Directeur général, Évaluation



Résumé analytique

Une stratégie de développement fondée sur les résultats ne se soucie pas uniquement des modalités d'acheminement de l'aide, mais suit les progrès réalisés sur le front de la réduction de la pauvreté. L'expérience montre que la pauvreté ne peut véritablement reculer sur le long terme que si l'on parvient simultanément à alimenter une croissance économique soutenue, à promouvoir des politiques publiques et des investissements qui permettent de mieux répartir le revenu et à fournir des services aux pauvres. Or, la réalisation de tous ces objectifs suppose l'existence d'institutions publiques capables, qui soient tenues de rendre compte de leurs résultats devant les parties prenantes.

Le présent *Examen annuel de l'efficacité du développement* (ARDE) fait la synthèse des éléments qui se dégagent des récents travaux menés par le Groupe indépendant d'évaluation de la Banque mondiale et examine trois questions ayant trait à la chaîne des résultats dans les pays, l'accent étant mis plus particulièrement sur la contribution de l'institution à cet égard :

- Dans quelle mesure la croissance s'est-elle traduite par un recul de la pauvreté dans les pays ayant bénéficié de l'aide de la Banque, et quels sont les facteurs qui ont influé sur ces résultats ?
- Quels sont les éléments qui ont contribué à l'obtention de bons résultats dans les domaines intéressant la fourniture de services aux pauvres ?
- Quelles sont les mesures qui ont permis de responsabiliser davantage les institutions pu-

bliques chargées d'obtenir des résultats viables à long terme ?

Le rapport définit les éléments qui caractérisent les expériences et les programmes d'aide ayant abouti à des résultats dans les pays :

- Les programmes qui donnent de bons résultats mettent l'accent à la fois sur les ingrédients de la croissance et sur les mesures à prendre pour que les pauvres y participent.
- Ils s'appuient sur une évaluation réaliste et bien documentée de la volonté politique manifestée par le bénéficiaire et des moyens dont celui-ci dispose pour obtenir des résultats concrets, et ils insistent sur l'importance de forger les partenariats et de renforcer les capacités pour atteindre ce résultat.

- Ils traduisent un engagement sur la durée, tout en définissant clairement les cibles intermédiaires importantes.
- Enfin, ils soulignent la nécessité d'améliorer la transparence et le contrôle local des institutions publiques, deux éléments qui encouragent ces institutions à obtenir des résultats concrets.

Certains modèles de croissance permettent, mieux que d'autres, de réduire la pauvreté

La croissance économique des dix dernières années a permis de réduire sensiblement la pauvreté dans de nombreux pays d'Asie de l'Est et du Sud, et plus récemment dans les économies en transition d'Europe de l'Est et d'Asie centrale. Le recul de la pauvreté à l'échelle de la planète est dû essentiellement aux progrès remarquables enregistrés dans les pays les plus peuplés, à savoir la Chine et l'Inde. La réduction de la pauvreté n'en demeure pas moins un formidable défi pour de nombreux emprunteurs de la Banque.

Les emprunteurs de la Banque mondiale ont vu leur croissance s'accélérer au cours des cinq dernières années, mais beaucoup ont encore du mal à faire progresser leur revenu au rythme soutenu qui s'impose pour réduire la pauvreté. À peine deux pays emprunteurs sur cinq ont connu une croissance ininterrompue du revenu par habitant entre 2000 et 2005, et seulement un sur cinq durant la décennie écoulée entre 1995 et 2005.

Les pays qui affichent une croissance vigoureuse appliquent manifestement des politiques publiques plus judicieuses et ont des institutions plus solides que ceux dont la croissance est plus faible. Les plus performants obtiennent de meilleurs résultats au plan de la gestion économique et de la lutte contre l'exclusion que ceux dont l'économie croît à un rythme modéré ou plus lent. Cela montre qu'une croissance robuste peut aller de pair avec des actions efficaces de lutte contre l'exclusion.

Le revenu est très inégalement réparti, et cette situation, qui tend parfois à s'aggraver, tempère

les effets de la croissance sur la réduction de la pauvreté dans un certain nombre de pays. C'est ce que l'on constate en particulier dans les pays où l'activité concerne essentiellement des secteurs peu créateurs d'emplois et où les pauvres n'ont pas les qualifications de base ni la mobilité nécessaires pour tirer parti des possibilités offertes par l'expansion économique. La croissance est une arme plus efficace contre la pauvreté lorsqu'elle touche les secteurs et les régions où vivent et travaillent la plupart des pauvres et lorsqu'elle est fortement créatrice d'emplois.

Les stratégies qui visent uniquement à stimuler la croissance globale risquent de ne pas saisir les occasions qui se présentent de réduire la pauvreté de manière plus efficace. Dans les pays examinés par le Groupe indépendant d'évaluation (IEG) où la croissance ne s'est pas traduite par un recul de la pauvreté, la croissance était concentrée dans des sous-secteurs à faible intensité de main-d'œuvre, où les pauvres pouvaient rarement trouver un emploi. L'appui fourni par la Banque à ces pays a souvent contribué à les ramener sur une trajectoire de croissance, mais a moins bien réussi à faire que cette croissance crée des emplois.

À Madagascar, par exemple, la stratégie d'aide de la Banque visait à renforcer un secteur public en déséquilibre et à mettre en place les conditions qui se prêtent au développement du secteur privé. L'accent était mis sur des secteurs à fort potentiel, capables de produire des effets positifs à relativement brève échéance, mais la croissance de ces secteurs n'a eu qu'un impact limité sur la pauvreté. En Géorgie, le secteur du transport de pétrole a été un moteur important de croissance, mais n'a guère créé d'emplois. L'aide apportée par le Groupe de la Banque a permis de rétablir la stabilité macroéconomique et d'alimenter la croissance du secteur du transport pétrolier, mais elle ne s'est pas révélée un instrument aussi efficace pour lever les obstacles à une croissance plus diversifiée.

La Banque éprouve des difficultés à aider les pays à formuler et à mettre en œuvre des straté-

gies permettant effectivement de réduire la pauvreté en milieu rural. La conclusion qui se dégage de la moitié des examens de stratégies d'aide-pays réalisés par l'IEG sur les quatre derniers exercices est que soit l'aide fournie par la Banque aux zones rurales n'a pas abouti à des résultats satisfaisants, soit qu'il faut accorder une plus grande attention à la lutte contre la pauvreté en milieu rural.

Pour être en mesure d'appuyer des stratégies de croissance qui se traduisent de façon plus systématique par une réduction de la pauvreté, la Banque et ses partenaires devront affiner encore leur analyse des obstacles qui s'opposent à la participation des pauvres à la croissance dans chaque pays ; de ce qui empêche la croissance de gagner les régions et les secteurs où les pauvres sont concentrés ; et des moyens à mettre en œuvre pour améliorer la mobilité intersectorielle et les liens entre zones urbaines et zones rurales.

Si l'on veut obtenir des résultats, il faut se fixer des objectifs réalistes

L'aide de la Banque est efficace lorsqu'elle tient compte de manière réaliste des capacités institutionnelles et politiques des emprunteurs et lorsqu'elle vise des objectifs bien définis. Or, l'examen par l'IEG de l'ensemble des stratégies d'aide-pays mises en œuvre durant les quatre derniers exercices fait apparaître qu'elles étaient, pour près de la moitié, trop ambitieuses à deux égards. Elles n'étaient pas suffisamment sélectives, ou bien elles étaient fondées sur un programme de réformes irréalistes, sans commune mesure avec les capacités institutionnelles et la situation politique prévalant dans le pays.

Les stratégies qui n'étaient pas suffisamment sélectives ont donné lieu à une dispersion des ressources allouées dans le cadre des programmes de la Banque entre un trop grand nombre de secteurs, diminuant de ce fait l'impact de chaque opération. Les stratégies fondées sur des attentes irréalistes ont amené la Banque à accorder des prêts à l'appui de réformes dans des pays qui ne remplissaient

même pas toutes les conditions requises pour les mener à bien. D'après les évaluations de l'aide-pays, plusieurs facteurs peuvent aider à déterminer a priori si une stratégie d'aide est réaliste ou pas, en particulier les antécédents du pays en matière de réforme et de mise en œuvre des programmes d'aide de la Banque, l'analyse attentive des capacités d'exécution et de l'économie politique du pays, et l'identification claire des risques liés au pays considéré.

Les opérations individuelles de prêt peuvent également avoir des objectifs irréalistes. La Banque a ainsi accordé de nombreux prêts pour appuyer le secteur financier de pays en crise qui fixaient des objectifs trop ambitieux, parce que la volonté de réforme du gouvernement avait été surestimée ou qu'il fallait justifier des prêts d'un montant important. En revanche, la fixation d'objectifs réalistes et bien définis peut donner des résultats lorsque les parties prenantes s'attèlent à leur réalisation. L'aide fournie par la Banque au secteur de la santé en Bolivie, par exemple, a mis l'accent pendant une décennie sur les services de santé maternelle et infantile, contribuant ainsi à une nette amélioration des résultats sanitaires pour les mères et les enfants les plus démunis.

Il ne suffit pas d'obtenir des résultats satisfaisants dans le cadre d'un projet pour avoir un impact à l'échelon sectoriel

La performance du portefeuille de la Banque s'est améliorée au cours des cinq derniers exercices, puisque plus des trois-quarts des opérations menées à bien ont atteint les objectifs qu'elles s'étaient fixés. Cela étant, les évaluations de l'aide-pays montrent qu'il ne suffit pas d'obtenir des résultats satisfaisants dans le cadre d'un projet pour assurer un impact à l'échelon sectoriel. Plusieurs facteurs contribuent à l'obtention d'un impact à l'échelle d'un secteur tout entier : une sélection attentive des interventions et leur échelonnement dans le temps, un engagement sur le long terme, et l'exploitation des complémentarités entre instruments de prêt, travaux d'analyse et dialogue avec les pouvoirs publics. Les opérations financées par la

Banque donnent de bons résultats lorsqu'elles appuient une stratégie sectorielle, assortie d'objectifs clairement définis, que le pays a lui-même formulée et à laquelle il adhère largement, et lorsqu'elles suivent une trajectoire spécialement conçue pour atteindre des cibles intermédiaires qui contribuent à la réalisation des objectifs que s'est fixés le pays pour le secteur.

Concilier objectifs à long terme et à court terme permet d'obtenir de meilleurs résultats

Il faut du temps pour obtenir des résultats de qualité dans le domaine du développement, mais l'incitation à afficher rapidement des résultats peut amener à reléguer au second plan la qualité du produit final. Ainsi, l'objectif de développement pour le Millénaire, qui vise l'enseignement primaire universel d'ici 2015, a incité à consentir des efforts énormes pour accroître les taux de scolarisation. On ne peut que se féliciter de ces améliorations rapides, mais dans beaucoup de pays, elles ont été obtenues au détriment de l'attention portée aux acquis scolaires.

En Ouganda, par exemple, l'accès à l'éducation s'est grandement amélioré, mais on y dénombre désormais 94 élèves par classe, qui ne disposent que d'un seul manuel pour trois. Pourtant, l'expérience du Ghana, de l'Inde et de l'Uruguay montre qu'il est possible d'élargir l'accès à l'éducation tout en améliorant progressivement les acquis scolaires. Cela exige une planification stratégique rigoureuse, ainsi qu'une forte volonté politique qui privilégie d'emblée les acquis scolaires. Or, un tiers environ seulement des opérations dans le secteur de l'enseignement primaire qui ont été évaluées par l'IEG visait explicitement à améliorer ces acquis.

Dans les pays sortant d'un conflit, les pressions qui s'exercent pour afficher rapidement des résultats sont particulièrement fortes, mais le souci de faire vite ne doit pas amener à négliger le renforcement d'une institution qui est essentielle au redressement du pays. À Timor-Leste, par exemple, trois projets de renforcement des capacités communautaires appuyés

par la Banque ont permis de financer un nombre impressionnant d'équipements locaux, mais trop peu d'attention a été accordée à la mise en place d'institutions locales durables¹.

La stratégie qui consiste à doser judicieusement objectifs à long terme et interventions permettant d'obtenir rapidement des résultats tangibles a fait la preuve de son efficacité. Ainsi, l'aide fournie par la Banque au secteur de l'éducation ghanéen a permis à la fois d'appuyer des réformes et de financer la construction et l'aménagement d'écoles, ainsi que l'achat de matériel pédagogique sur une période de 15 ans. Cette approche axée sur la durée a permis de réaliser toute une série d'améliorations concrètes qui ont contribué à susciter l'appui aux réformes nécessaires pour élargir l'accès à l'éducation, tout en améliorant progressivement les acquis scolaires.

Si l'on considère le temps qu'il faut pour atteindre beaucoup des résultats visés, on comprend à quel point la constance de la mobilisation des bailleurs de fonds est importante, de même que la nécessité de définir ce qu'il est raisonnablement envisageable de faire dans le cadre d'une seule opération. Le fréquent remaniement des priorités risque d'amointrir l'efficacité de l'aide de la Banque.

Il faut tenir compte des synergies sectorielles si l'on veut enregistrer des résultats solides

L'obtention de résultats dans un secteur donné passe souvent par l'identification et l'élimination préalables de contraintes relevant d'autres secteurs. Ainsi, l'aide fournie par la Banque au Bangladesh pour accroître le nombre de filles scolarisées dans le secondaire et pour électrifier les zones rurales a fortement contribué à réduire la mortalité infantile ainsi que les interventions dans le secteur de la santé.

Les pays et Banque doivent accorder une plus grande attention à ces synergies. L'impact des dépenses d'équipement financées par des projets de développement communautaire, par exemple, est souvent amoindri par le peu

d'attention accordée aux intrants tels qu'enseignants, médecins et médicaments. De même, il arrive que les réformes des régimes de retraite appuyées par la Banque n'aboutissent pas aux résultats souhaités parce qu'une attention insuffisante a été accordée à la mise en place des conditions macroéconomiques, financières et institutionnelles nécessaires par ailleurs. Le mode de fonctionnement de la structure de gestion matricielle de la Banque n'incite pas suffisamment le personnel à travailler de façon transversale et à traiter de questions transsectorielles.

Il faut s'intéresser davantage à l'impact des réformes sur différents groupes de revenus, car toutes les politiques favorables à la croissance ne sont pas neutres du point de vue redistributif. Dans le domaine de la réforme commerciale, par exemple, on observe souvent que la Banque n'a pas analysé l'impact des réformes sur l'emploi et sur la pauvreté de manière suffisamment attentive pour pouvoir fournir des conseils éclairés aux pouvoirs publics et accorder des prêts en pleine connaissance de cause. Une analyse complète de l'impact des réformes proposées sur la distribution des revenus dans un pays exige souvent une analyse qui dépasse le cadre du secteur dans lequel les réformes sont mises en œuvre.

Bien qu'une approche plurisectorielle s'impose parfois pour atteindre un objectif sectoriel précis, les opérations plurisectorielles de grande envergure ne sont pas toujours le meilleur moyen d'obtenir des résultats. Ce type d'opération a généralement un impact sectoriel plus faible que les opérations propres au secteur considéré, ce qui s'explique en partie par le fait que les opérations plurisectorielles se prêtent moins à une collaboration active entre les équipes sectorielles de la Banque et les organismes d'exécution du pays.

Dans le secteur financier, par exemple, les résultats de prêts ayant fait l'objet d'une supervision par les départements de la Banque chargés du secteur financier se sont révélés sensiblement meilleurs que ceux de composantes axées

sur le secteur financier qui étaient intégrées à des prêts plurisectoriels.

Une approche combinant des prêts à l'appui de réformes (qui concernent souvent plusieurs secteurs) et des opérations propres à un secteur spécifique peut donner de bons résultats. En Arménie et au Ghana, par exemple, la Banque a réussi à appuyer des réformes dans le secteur de l'éducation au moyen de prêts à l'appui des politiques de développement, tout en finançant en parallèle des projets d'investissement qui ont permis au pays de se doter des systèmes et des moyens de mettre ces réformes en œuvre.

La gouvernance n'est toujours pas perçue comme s'étant améliorée suite aux réformes de large envergure du secteur public

Un pays ne peut obtenir des résultats et préserver ces acquis que si les institutions publiques rendent compte aux parties prenantes. C'est pourquoi les stratégies d'aide-pays de la Banque mettent clairement l'accent sur le renforcement de la performance et de l'obligation de rendre compte du secteur public. L'aide fournie par la Banque dans ce domaine prend essentiellement la forme de programmes de réforme de l'administration publique et de la gestion des finances publiques.

Cette aide a permis d'améliorer la qualité des processus de gestion du secteur public dans certains pays mais, dans la plupart d'entre eux, elle ne s'est pas encore traduite par le sentiment que la qualité de la gouvernance s'est améliorée. Pourtant, les récents progrès enregistrés sur ce front par plusieurs pays d'Europe de l'Est et d'Europe centrale montrent qu'il est possible d'améliorer rapidement les choses à cet égard si la volonté politique est suffisamment forte.

L'évaluation tend à montrer que les mesures qui visent à réformer le secteur public ne sont pas toujours adaptées au contexte politique. Priorité est donnée à la mise en place de nouvelles lois et institutions, tandis que le contrôle de l'application du cadre législatif et institutionnel est relégué au second rang. Ces mesures ont aussi

tendance à négliger l'interface entre secteur public et secteur privé, même si les réformes réglementaires sont souvent jugées efficaces pour combattre la corruption.

Réformer la fonction publique exige une action volontariste de l'État

Les réformes d'ordre technocratique du secteur public, comme la modernisation des pratiques du personnel, peuvent aboutir lorsqu'elles s'appuient sur une réelle volonté politique. Le fait, par exemple, que la Bulgarie a réussi à professionnaliser sa fonction publique s'explique à la fois par la réforme de la rémunération et du recrutement des fonctionnaires, qu'elle a su mener avec l'appui des donateurs, et par la nécessité de satisfaire aux conditions d'adhésion à l'Union européenne (UE), qui a suscité un vaste intérêt politique. C'est en effet le défaut de volonté politique qui compromet souvent les programmes de réforme. Le degré d'opposition politique est souvent sous-estimé au stade de la conception. Ainsi, en Bolivie et au Yémen, les réformes de l'administration appuyées par la Banque ont fait long feu, faute de la volonté politique nécessaire pour mettre fin au clientélisme à grande échelle régissant traditionnellement le recrutement dans la fonction publique. Lorsque le contexte politique ne se prête pas à la mise en œuvre de réformes globales, il est préférable de procéder par étapes, en identifiant les possibilités de réformes moins litigieuses, afin de forger des coalitions associant les parties intéressées et d'accélérer progressivement le mouvement.

Les mesures de lutte contre la corruption doivent s'accompagner de mécanismes d'application

Les efforts déployés par la Banque pour combattre la corruption aident de nombreux pays à se doter de nouveaux cadres législatifs et institutionnels. Mais une fois en place, ces structures se révèlent souvent inefficaces faute des moyens de faire appliquer les lois et règlements administratifs. Les organismes de lutte contre la corruption sont certes importants, mais n'ont qu'un impact limité sur

l'étendue de la corruption lorsqu'ils ne sont pas totalement indépendants des entités dont ils sont censés contrôler le fonctionnement.

Les moyens de contrôle sont nécessaires à la bonne application de la législation pour améliorer la transparence et le respect de l'obligation de rendre compte, mais cela ne vaut pas uniquement pour la lutte contre la corruption. Le respect des règles prudentielles et la supervision du secteur bancaire pâtissent également de la faiblesse des moyens de contrôle. En général, les programmes d'aide de la Banque mettent l'accent sur la mise en place de cadres juridiques et réglementaires pour le secteur financier, mais sous-estiment le temps et les ressources humaines qui sont nécessaires pour vérifier qu'ils sont bien appliqués.

La réforme réglementaire aide à combattre la corruption

L'interface entre le secteur privé et le secteur public est un terrain fertile pour ceux qui pratiquent la corruption et ceux qui la combattent. Les réformes réglementaires ont permis d'avancer dans ce combat, même si elles ne s'inscrivaient pas dans le cadre de programmes intégrés de lutte contre la corruption. En Turquie, par exemple, un programme de la Banque en faveur du secteur de l'énergie a appuyé la mise en place d'un organisme de réglementation indépendant permettant aux vendeurs et aux acheteurs d'électricité de conclure des marchés directement, sans passer par des agents de l'État. Les possibilités offertes à ces derniers de solliciter des pots-de-vin s'en sont ainsi trouvées fortement réduites. Les formules de ce type qui sont utilisées dans un secteur donné pour combattre la corruption doivent être appliquées de manière plus systématique à l'ensemble des opérations de la Banque.

Responsabiliser le secteur public en jouant la carte de la transparence et du contrôle local

La transparence est le fondement de la bonne gouvernance ; l'accès à l'information réduit en

effet l'incidence de la corruption, et l'existence d'institutions transparentes inspire confiance au public. Les opérations de la Banque contribuent à renforcer la transparence de différents processus administratifs, en particulier la formulation et l'exécution du budget, la passation des marchés et l'administration douanière.

Aux Philippines et en Ouganda, par exemple, la Banque s'emploie avec les autorités locales à rendre le processus de passation des marchés publics plus transparent. Aux Philippines, des représentants de la société civile sont chargés d'observer le processus d'adjudication, tandis qu'en Ouganda, les décisions d'attribution des marchés et les informations relatives au processus de soumissionnement sont rendues publiques sur des sites web.

Le contrôle local et la participation communautaire peuvent rendre les institutions du secteur public plus responsables. Les opérations de la Banque encouragent l'exercice d'un tel contrôle de deux manières : en renforçant les capacités des organismes publics locaux et en fournissant directement des ressources aux populations locales par le biais de projets de développement impulsés par la communauté. Le fait que les projets de ce type disposent souvent de structures parallèles à celles de l'administration locale porte atteinte aux efforts déployés pour encourager la décentralisation². C'est ainsi qu'en Jamaïque, des routes ont été construites dans le cadre d'opérations de développement de proximité qui n'associaient pas suffisamment les conseils locaux chargés d'en assurer l'entretien. Il est désormais de plus en plus largement admis au sein de la Banque qu'il importe de s'appuyer davantage sur les systèmes locaux lorsque l'on encourage le développement de proximité³.

Perspectives

Le présent Examen annuel de l'efficacité du développement (ARDE) définit trois grands domaines dans lesquels la Banque peut renforcer encore l'efficacité de son action pour aider les pays à réduire la pauvreté :

- *Accorder une plus grande attention à la nature de la croissance* : Il faudra continuer de privilégier la croissance si l'on veut réduire la pauvreté. Pour assurer que cette croissance se traduise par une réduction effective de la pauvreté, les pays, la Banque et leurs partenaires devront s'attacher à trouver les moyens d'aider efficacement les pauvres à y participer. Il faudra pour cela affiner encore, au niveau des pays, l'étude des obstacles qui s'opposent à ce que la croissance crée des emplois et à ce qu'elle gagne les régions où vit un grand nombre de pauvres, ainsi que l'analyse des facteurs qui pèsent sur la mobilité intersectorielle des plus démunis.
- *Définir clairement la chaîne des résultats* : Une chaîne des résultats bien définie permet à la Banque de s'assurer que les objectifs des opérations sont réalistes, que les obstacles transsectoriels qui s'opposent à leur réalisation sont bien pris en compte et que le renforcement des capacités reçoit l'attention voulue. Pour que cette chaîne des résultats soit bien définie et utilisée à bon escient, il faut aussi s'employer à renforcer les moyens dont dispose le pays pour collecter et exploiter les données relatives aux résultats.
- *L'économie politique des réformes dans le domaine de la gouvernance doit faire l'objet d'une évaluation réaliste* : La Banque peut fournir à un pays les outils dont il a besoin pour renforcer ses processus administratifs et améliorer ce faisant le cadre de gestion des affaires publiques, mais c'est aux décideurs du pays considéré qu'il appartient d'en faire un bon usage. C'est pourquoi les réformes qui visent à rendre les institutions du secteur public plus responsables doivent recueillir une large adhésion politique. Si cette adhésion fait défaut, on pourra opter pour une approche graduelle qui permette d'amorcer une dynamique de réforme susceptible d'aboutir à des résultats. Ces réformes pourront être poussées plus loin si la population locale est encouragée à demander des comptes en exigeant une plus grande transparence des processus administratifs et de l'emploi des ressources publiques.

Notes

1. Malgré la gravité des événements survenus à Timor en 2006, la direction note qu'à l'exception des structures sécuritaires, les institutions du pays ont bien résisté à la crise politique et que le nouveau gouvernement transitoire est résolu à associer les institutions communautaires au redressement du pays. La réaction de la communauté internationale montre également que celle-ci a compris que la mise en place rapide d'une action concertée est essentielle pour aider les pays qui se heurtent aux difficultés inhérentes à la période de transition fragile qui suit une situation de conflit.

2. La direction rappelle la conclusion déjà notée dans sa réponse au rapport publié en 2005 par l'OED sous le titre *Effectiveness of World Bank Support for Community-Based and -Driven Development: An OED Evaluation* qui est cité dans le présent rapport sous la cote IEG 2005i. La direction confirme qu'un grand nombre de ses opérations les plus innovantes associent initiatives de décentralisation et opérations de développement de proximité afin d'améliorer la gouvernance locale. Les programmes sont fondés sur

les leçons tirées des opérations, à savoir que les populations locales, si elles disposent des moyens d'agir, peuvent tenir l'administration locale comptable des services qu'elle fournit, ce qui permet d'améliorer la capacité de l'administration locale à fournir effectivement des services adaptés aux besoins des usagers. La direction observe que la question du renforcement de l'administration locale est désormais systématiquement traitée dans le cadre de la préparation des opérations de développement de proximité.

3. La direction note que, d'après le compte rendu du président, le Comité sur l'efficacité du développement du Conseil d'administration de la Banque mondiale, à sa réunion du 31 août 2005 sur le rapport intitulé *Effectiveness of World Bank Support for Community-Based and -Driven Development: An OED Evaluation* qui est cité dans le présent rapport sous la cote IEG 2005i, a reconnu « que les opérations de développement de proximité contribuent de manière importante à aider les pauvres et à leur donner les moyens d'agir » et a préconisé « l'accroissement de l'aide fournie par la Banque aux pays pour répondre à leurs besoins ».