



MOPAN 2015-16

Évaluations

**La Banque interaméricaine de
développement (BID)**

Résumé exécutif

Résumé exécutif

Cette évaluation institutionnelle de la Banque interaméricaine de développement couvre la période allant de 2014 à la mi-2016. Tout en appliquant la méthodologie MOPAN 3.0, l'évaluation tient compte des systèmes organisationnels, des pratiques et des comportements, ainsi que des résultats obtenus par la BID. L'évaluation porte sur cinq domaines de performance : quatre se rapportent à l'efficacité organisationnelle (gestion stratégique, gestion opérationnelle, gestion des relations et gestion de la performance) et un cinquième qui concerne l'efficacité du développement (résultats). Cet exercice évalue la performance de la BID selon un cadre d'indicateurs clés et de micro-indicateurs associés qui comprennent les normes caractérisant une organisation multilatérale efficace. L'évaluation fournit également un aperçu de la trajectoire de sa performance. Le MOPAN a déjà évalué la BID en 2011.

Contexte

LA BANQUE INTERAMÉRICAINNE DE DÉVELOPPEMENT

- Est la principale source de financement multilatéral pour le développement économique, social et institutionnel en Amérique latine et dans les Caraïbes
- Elle est mandatée pour investir ses capitaux et ses fonds sur les marchés financiers des pays membres, aider les États membres à orienter leurs politiques de développement vers une meilleure utilisation des ressources et leur fournir une assistance technique
- Elle est dirigée au plus haut niveau par une Assemblée des Gouverneurs, qui se réunit chaque année et comprend des représentants des 48 pays membres et un Conseil d'administration comprenant des représentants de 14 pays membres qui se réunissent chaque semaine
- Elle a augmenté son capital de 70 milliards USD à 171 milliards USD au titre de la neuvième augmentation générale du capital (BID-9, 2012-21) lui permettant ainsi de fournir environ 12 milliards USD de financements par an
- Elle a mis en œuvre de vastes réformes organisationnelles et opérationnelles au titre de la BID-9 pour renforcer sa base financière, accroître son efficacité opérationnelle et améliorer sa pertinence et son efficacité en matière de développement dans la région

Aperçu de l'organisation

- Création : 1959
- 11.3 Milliards USD de prêts (en 2015)
- Présente dans 26 pays
- Emploie plus de 2000 personnes
- Opère à travers :
 - Son siège à Washington
 - Ses 26 bureaux de pays

Performance Générale

L'évaluation 2016 du MOPAN conclut que la BID répond aux exigences d'une organisation multilatérale efficace et qu'elle atteint son objectif. La BID est fortement axée sur ses clients, elle possède une solide compréhension du contexte régional, est engagée en faveur de l'efficacité du développement et exerce un leadership sur des questions cruciales de la région, telles que les villes durables et le changement climatique. Les structures et les processus de la BID sont en grande partie bien alignés sur son mandat et sa stratégie et opérations de financement et de subventions appuient l'atteinte de résultats substantiels.

Les systèmes organisationnels de la banque sont sensibles aux coûts et à la valeur ajoutée et les systèmes de gestion financière de la BID possèdent un degré élevé de transparence et de reddition de comptes. Ses structures et programmes opérationnels appuient la réalisation de ses objectifs stratégiques, bien que des systèmes permettant d'envisager de nouvelles façons de travailler soient encore en phase de mise en place. La mobilisation et les partenariats constituent l'un des six principes directeurs opérationnels de la stratégie institutionnelle de la BID. La Banque jouit d'un historique important en matière d'utilisation des partenariats

pour renforcer l'impact de ses interventions. La structure organisationnelle et les systèmes de la BID soutiennent sa stratégie visant à élargir l'étendue de ses partenariats pour atteindre les résultats du développement.

La BID est, en tout état de cause, engagée à être une organisation axée sur l'apprentissage et elle en fait un élément clé pour maintenir sa pertinence. Elle a également fait preuve d'une solide volonté de tirer les enseignements pertinents aussi bien de ses échecs que de ses succès. Le renforcement de l'approche de la BID en matière d'efficacité du développement a entraîné une augmentation concomitante de l'information sur sa performance institutionnelle. Néanmoins, pour pouvoir atteindre toute la valeur opérationnelle de cette information, il faut surmonter des défis liés aussi bien à l'offre, en termes de mise à disposition de l'information adéquate au bon moment du processus, que de la demande, en termes d'incitations organisationnelles pour utiliser et intégrer les enseignements.

Points forts et domaines à améliorer

Points forts

- **L'accent que la BID place sur les résultats et l'efficacité du développement** a continué à s'accroître et à évoluer depuis la dernière évaluation du MOPAN en 2011
- Le renforcement continu de la valeur de la Banque auprès des clients est le principal moteur d'un important **programme de réformes de la gestion organisationnelle**
- **Les systèmes et les capacités de gestion financière** constituent un point fort important de la Banque, car ils renforcent sa capacité à répondre aux besoins de tous ses clients pour aller de l'avant et s'appuyant sur des règles et mécanismes transparents et un système impressionnant de budgétisation axée sur les résultats
- **L'expertise technique, la proximité et les solides connaissances locales de son personnel sont des atouts essentiels** qui permettent à la Banque de s'engager de manière crédible dans le dialogue politique avec les clients aux niveaux national et régional
- **La BID jouit d'une crédibilité institutionnelle en tant que rassembleuse clé dans tous les secteurs du gouvernement, du privé et de la société civile**, en raison de sa position d'institution financière internationale, de sa position centrale au niveau régional et de son expertise en matière de développement

Domaines à améliorer

- **L'uniformisation des procédures opérationnelles de la BID demeure une préoccupation pour les parties prenantes extérieures.** D'autres expériences ont montré que les attentes des clients ne sont que susceptibles d'augmenter, alors que l'accent mis par la Banque sur l'efficacité du développement peut, à court terme, pourrait réellement aller de pair avec l'uniformisation des ambitions
- Bien que les rapports institutionnels sur l'efficacité du développement de la BID aient été considérablement renforcés, celle-ci devrait faire de la création d'une valeur ajoutée en termes d'améliorations concrètes pour la gestion des opérations, un objectif clé pour le système de gestion axée sur les résultats de la Banque
- **Des aspects importants de son modèle de fonctionnement mériteraient une certaine attention :** la budgétisation annuelle plutôt que pluriannuelle et le plafonnement de la structure de dotation permanente en effectifs, associés à une forte dépendance envers les consultants, posent des risques pour l'efficacité des opérations de la BID à bien des égards
- Bien que des mesures aient été prises, **l'intégration des questions transversales** telles que l'équité entre les sexes et la durabilité, ainsi que les travaux intersectoriels demeurent une tâche toujours en cours.
- **Poursuivre le renforcement du potentiel du travail en partenariat.** L'intégration des partenariats en tant que pratique générale au sein du Groupe de la BID est un défi stratégique important pour les prochaines années. La Banque s'est fixé des objectifs ambitieux en matière de mobilisation des ressources à travers un ensemble diversifié de partenaires mais elle reconnaît qu'elle doit encore créer des incitations et des outils opérationnels pour aider le personnel à mobiliser le cofinancement et à travailler en partenariat