

L'accent multilatéral

Editorial

La Suisse s'efforce d'influencer les organisations internationales prioritaires définies dans le Message sur la coopération internationale 2013-2016 sur les thèmes et les dimensions institutionnelles qui lui sont chères. Elle a dans ce sens remporté des succès importants, entre autres sur la réforme du système opérationnel des Nations Unies. La définition des stratégies à moyen terme des institutions multilatérales représente un moment clé, une opportunité de faire entendre notre voix. L'année 2013 fut importante dans ce sens, avec l'approbation des nouvelles stratégies de la Banque mondiale, du PNUD, de l'UNICEF, du FNUAP et d'ONU Femmes. Elles définissent leurs priorités tant institutionnelles que thématiques pour les années à venir. La DDC et le SECO se sont engagés activement dans un dialogue constructif et fécond avec ces institutions et les autres pays donateurs. Les résultats obtenus sont convaincants : les organisations concernées disposent de feuilles de route solides, incluant des thèmes chers à la Suisse comme une meilleure coordination des agences multilatérales sur le terrain, en particulier dans les contextes fragiles, incluant la promotion de l'égalité des opportunités pour les femmes et les hommes ou la promotion du secteur privé. Un objectif commun est d'assurer la viabilité économique, sociale et environnementale du développement. La Suisse s'est engagée pour que ces institutions se concentrent sur le cœur de leur mandat, garantissant ainsi une meilleure complémentarité entre leurs actions. Les cadres de résultats solides dont ces institutions disposent pour les années à venir nous permettront d'assurer notre rôle de membre, c'est-à-dire veiller à la mise en œuvre de ces stratégies.

OLIVIER BÜRKI
DANIEL BIRCHMEIER

Planification coordonnée

Les stratégies de l'ONU entre changement et continuité

ANALYSE Les agences onusiennes évoluent en vue d'une meilleure coordination et d'une plus grande efficacité. Quatre d'entre elles, parmi les treize organisations multilatérales prioritaires pour la Suisse, ont adopté leur stratégie jusqu'en 2017.

Carte et boussole de leurs activités, les plans stratégiques des agences des Nations Unies indiquent les buts à atteindre et les jalons pour mesurer le chemin parcouru. Ces feuilles de route précisent aussi les moyens pour y arriver. Quatre agences, à savoir le Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF), le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) et l'entité des Nations Unies pour l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes (ONU Femmes) ont présenté à la fin de l'année dernière leur plan stratégique 2014-2017. Ils ont été approuvés par leurs Conseils d'administration.

Ces documents offrent plusieurs similitudes. Ils s'appuient en effet sur les recommandations formulées en 2012 par le mécanisme chargé de la réforme des activités opérationnelles de développement de l'ONU. Ce mécanisme, connu sous le nom de QCPR (pour Quadrennial Comprehensive Policy Review), formule ses directives tous les quatre ans dans le but d'augmenter l'efficacité de l'institution. La Suisse a joué le rôle de facilitateur pour les trois derniers exercices et s'engage pour la mise en œuvre de ses résolutions. Quatorze fonds et programmes du système des Nations Unies sont tenus de s'aligner sur ses orientations. La convergence présentée par les agences considérées ici, à commencer par leur périodicité quadriennale synchronisée, constitue l'un des premiers résultats tangibles de cette revue.



La question de l'égalité entre hommes et femmes est présente dans les stratégies de toutes les agences de l'ONU. Centre de santé en Ouganda, juin 2012. Photo UNFPA/Omar Gharzeddine

« Unis dans l'action »

L'élimination de la pauvreté, le développement durable, l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, le passage des opérations de secours aux actions de développement et la résilience se retrouvent au cœur des plans stratégiques. Les documents affichent la volonté d'œuvrer à une meilleure coordination, notamment en appliquant l'approche « Unis dans l'action » (Delivering as One), selon laquelle les activités de plusieurs agences de l'ONU sont regroupées sous une direction, un budget, un programme et un bureau dans les pays qui le désirent.

Les plans stratégiques mettent aussi l'accent sur l'exigence de résultats selon une chaîne de causalités entre les actions entreprises, les résultats attendus et les budgets alloués (Integrated Resources and Results Framework). Une meilleure collaboration entre agences implique une focalisation de chacune sur son mandat propre, mais aussi une harmonisation des indicateurs. Par exemple elles ont toutes un volet touchant au VIH/Sida et il est indispensable qu'elles parlent le même langage si elles veulent coordonner leur action.

Les plans incluent aussi des indicateurs sur l'avancée des réformes et la coordination des agences sur le terrain. Certains sont communs, d'autres spécifiques. Chaque plan stratégique intègre aussi le respect des droits de l'homme et l'égalité des sexes, une collaboration accrue avec le secteur privé, les gouvernements et la société civile, ainsi que le renforcement de la coopération Sud-Sud et triangulaire (entre plusieurs pays avec le soutien de l'aide multilatérale).

Toutes les agences ont en plus un œil, voire les deux, sur les objectifs dits « post-2015 » qui prendront la relève des actuels Objectifs du millénaire pour le développement. Le moment est en effet propice pour contribuer au positionnement des thèmes qui leur tiennent à cœur. Le degré d'importance qui leur sera accordé dans les nouveaux objectifs déterminera en effet globalement l'attention (et donc le financement) dont ils feront l'objet durant les prochaines années.

Le PNUD au cœur du système

Le PNUD a un mandat de coordination au sein du système des Nations Unies pour le développement. Cela lui donne un rôle central dans l'application des recommandations de la revue des opérations de l'ONU (QCPR). Sa nouvelle stratégie est plus focalisée que l'ancienne puisqu'elle vise sept buts (certes larges) au lieu des 25 de l'ancien plan, explique Alexis Laffittan, spécialiste des partenariats au bureau du PNUD de Genève. Ils recouvrent en gros les domaines mentionnés par la QCPR, en incluant la lutte contre la pauvreté, l'inégalité et l'exclusion. « Le Conseil d'administration trouvait que le PNUD devait davantage cibler les plus pauvres et les plus vulnérables », note Alexis Laffittan. L'emphase sera aussi plus importante sur l'urbanisation à l'heure où la majorité de la population mondiale vit en ville, ainsi que sur la coopération Sud-Sud avec l'importance grandissante des pays de cette zone comme acteurs du développement¹.

Le PNUD va connaître une restructuration interne, qui va influencer ses opérations. Le Bureau de prévention des crises et du relèvement et le Bureau des politiques de développement, aujourd'hui distincts, vont en effet fusionner. Cette transformation



La réduction des risques en cas de catastrophe est devenue une priorité de l'ONU. Port-au-Prince, après l'ouragan Sandy, Haïti, octobre 2012.

Photo ONU/Logan Abassi

institutionnelle est destinée à rendre le PNUD beaucoup plus proche des pays où il opère. « Actuellement, en dehors des bureaux de pays, 60% du staff est basé au siège à New York et 40% dans les centres régionaux. Le but est de renforcer ces derniers », signale Alexis Laffittan. Cela permettra de mieux ancrer les activités de l'institution dans les pays de programmes, mais avec une plus grande sélectivité. Les pays devront en effet choisir quatre priorités parmi les sept buts sur lesquels le PNUD va se concentrer. Celui-ci va aussi intensifier ses partenariats avec le système des Nations Unies, le secteur privé, la société civile et les acteurs non étatiques.

Fonds pour la population : priorité à la santé sexuelle et reproductive

Le plan 2014-2017 du Fonds pour la population (FNUAP) compte poursuivre l'agenda issu de la Conférence internationale sur la population et le développement qui s'est tenue au Caire en 1994. Ce mandat inclut l'accès universel à la santé sexuelle et reproductive, l'égalité des sexes, l'impact de l'urbanisation et de la migration et les questions d'environnement et de développement liés à l'évolution de la population. L'agenda est renforcé par les Objectifs du millénaire pour le développement. Le FNUAP met l'accent sur le cinquième (santé maternelle). Il admet que « les progrès insuffisants [sur ce point] doivent inciter à quelque introspection ». Il estime notamment n'avoir pas suffisamment mobilisé le système des Nations Unies et va œuvrer pour que le thème de la santé sexuelle et reproductive figure en bonne place dans les objectifs post-2015.

Le modèle de fonctionnement du FNUAP doit évoluer sous une double pression, selon le plan : à l'interne, la nécessité d'une politique claire sur les différents modes d'engagement, d'où une série de réformes pour y pallier. À l'externe, les Etats, notamment à

revenu moyen, ont moins besoin de services et plus d'expertise et de gestion du savoir. Or ce sont les domaines dans lesquels le FNUAP est ressenti comme le moins fort. Conclusion, le Fonds ne doit pas tenter de faire « tout, partout » et doit passer de la « fourniture de choses à la fourniture de savoir ». De plus, il doit être plus attentif aux inégalités à l'intérieur des 156 pays où il est présent.

Le FNUAP va se concentrer sur quatre résultats : meilleure disponibilité et utilisation des services intégrés de santé sexuelle et reproductive ; priorité aux adolescentes, surtout les plus jeunes ; avancement de l'égalité des sexes, de l'autonomisation des femmes, des filles et de leurs droits reproductifs ; enfin renforcement des politiques nationales et de l'agenda de développement international sur la dynamique des populations. Par ses propositions d'indicateurs, la Suisse a notamment eu une influence importante sur le renforcement prévu des efforts du FNUAP pour améliorer ses résultats sur le terrain.

ONU Femmes : un mandat qui couvre l'ensemble de l'ONU

Continuité aussi pour la plus jeune et la plus petite des agences de l'ONU, créée en 2010. Son programme d'action 2011-2013 énonçait ses priorités jusqu'en 2017 et ne justifie donc pas de remise en question importante. Selon Daniel Seymour, son enthousiaste vice-directeur pour les programmes rencontré dans son bureau à New York, les points importants du plan stratégique 2014-2017 peuvent se lire selon deux angles. « Le premier en partant des droits, qui sont liés et s'influencent : pouvoir économique ; participation politique ; et fin de la violence contre les femmes. Chaque droit renforce les autres dans un cercle vertueux. Le second angle envisage la manière de les appliquer. Nous combinons les aspects opérationnels, normatifs et de coordination,

¹ Voir le Rapport sur le développement humain 2013.

et cela y compris dans le système des Nations Unies». Cette grille s'applique dans trois domaines transversaux : la paix et la sécurité, la gouvernance ainsi que les normes et standards internationaux. Elle résume, selon lui, la stratégie d'ONU Femmes pour les années à venir. «Notre problème est de devoir rester focalisés, mais sur un thème qui couvre la vie de tous, dans tous les pays. De plus, nous sommes la seule entité dont le mandat couvre aussi l'ensemble du système des Nations Unies, afin de veiller à ce qu'il respecte l'égalité des sexes».

ONU Femmes compte bien que l'égalité des sexes figure en tant que telle dans les prochains objectifs de développement, ce qui lui assurera une forte attention, et sans doute le financement qui lui manque encore aujourd'hui. «Nous devons alors être prêts à renforcer notre activité rapidement». Pas question pour tant de grandir outre mesure. Daniel Seymour prône une «petite organisation avec un gros impact». Par contre, elle doit gagner encore en effet de levier à l'intérieur de l'ONU. Dans les pays membres, elle va continuer à promouvoir les bonnes pratiques de certains Etats pour faire avancer la situation des femmes dans d'autres. La collaboration Sud-Sud trouve ici une application concrète. Les changements les plus significatifs du plan stratégique, selon Daniel Seymour, sont l'adoption d'un cadre

de résultats comprenant des indicateurs, des cibles et des points de comparaisons plus clairs ; et la prise en compte explicite de la QCPR. La Suisse a été étroitement associée au plan, par exemple en matière de définition des indicateurs.

L'UNICEF met l'accent sur les inégalités

Interrogé au siège de l'UNICEF à New York sur ce qui est nouveau et ce qui est important dans le plan stratégique 2014-2017 de son organisation, Jeffrey O'Malley, directeur de la Division politique et stratégie, précise immédiatement : «Le plus important n'est pas nouveau et ce qui est nouveau n'est pas le plus important. Notre valeur ajoutée, c'est de continuer ce que nous avons fait jusqu'ici», en liant les aspects normatifs et opérationnels. Mais encore ?

Le nouveau plan stratégique confirme ce mandat dans les secteurs clés de la santé, de l'éducation, du VIH/Sida et de la protection des enfants, insiste Jeffrey O'Malley. Mais c'est le premier plan qui met l'accent de manière aussi explicite sur l'équité. «Il y a 30 ans, note-t-il, la plupart des enfants des pays en voie de développement étaient défavorisés. Aujourd'hui, une grande partie de ces pays sont à revenu moyen, mais les inégalités se creusent. C'est nouveau pour nous de se focaliser sur la tranche des revenus les plus bas». L'UNICEF va s'engager de plus en plus sur les questions

de protection sociale, en lien avec la Banque mondiale. Le plan instaure aussi l'égalité des sexes au cœur des programmes de l'UNICEF. Cela inclut la protection contre la violence dans les crises humanitaires, l'accès des filles aux formations supérieures, la mobilité et les attitudes sociales, etc.

L'UNICEF consacre de 35 à 40% de son activité à l'humanitaire et va renforcer les volets sur la résilience et sur la réduction des risques. «Réduire cette vulnérabilité permet de mieux répondre aux crises humanitaires et offre une porte d'entrée pour les changements structurels», peut-on lire dans les documents de la stratégie. Cela renforce aussi le lien entre humanitaire et développement, rappelle Jeffrey O'Malley, qui insiste sur la collaboration avec les autres fonds et programmes de l'ONU dans tous les domaines, y compris dans le monitoring. «Nous faisons beaucoup d'évaluations finales à l'UNICEF, mais nous sommes faibles lorsqu'il s'agit de savoir ce qui se passe entre le début et la fin de nos interventions. Par exemple, vous distribuez des livres, mais les enfants n'apprennent pas. Que se passe-t-il ? Quel est l'enchaînement des causes ? Nous allons y porter plus d'attention. Cela paraît évident, mais c'est très difficile». La Suisse s'engage aux côtés de l'UNICEF pour faire face à cette difficulté et renforcer sa capacité d'évaluation. ■

Le plan stratégique, un exercice délicat

L'idée de concevoir un plan stratégique afin d'avoir une vision claire des buts et des moyens d'y arriver semble simple. Pourtant l'organe chargé des évaluations et des enquêtes sur l'ensemble du système onusien a consacré un rapport de 70 pages en 2012 à la planification stratégique au sein des Nations Unies. Ce «Corps commun d'inspection», en anglais Joint Inspection Unit (JIU), a notamment pour but de promouvoir une plus grande coordination au sein des Nations Unies et de «recenser les pratiques optimales» pour y arriver. Ce rapport insiste sur la nécessité (et la difficulté) des plans stratégiques dans une organisation aussi complexe que les Nations Unies.

Le besoin d'établir de tels documents est apparu au milieu des années 60 afin d'examiner la meilleure utilisation possible des fonds disponibles à travers une rationalisation et – déjà – d'une meilleure coordination. Il en découla dès 1974 une série de plans à moyen terme pour l'ensemble du système, à savoir l'ONU ainsi que ses fonds et ses programmes. En 2000, le Secrétaire général prôna une nouvelle approche de management par thème, qui accompagnerait un «cadre stratégique» couvrant l'ONU comme institution et non plus le système. Cela répondait aux vœux de l'Assemblée générale. Cela marquait aussi, dit la JIU, le début des efforts d'harmonisation de chaque entité.

«Les dotations et dépenses des différentes agences dépendent de leurs plans et priorités stratégiques qui ont été générés au fil du temps», note la JIU dans son rapport de 2012. «L'accumulation de nouveaux mandats a accéléré la prolifération de planifications thématiques et sectorielles», continue l'unité de surveillance, qui met en garde : «A moins que les priorités stratégiques des agences d'aide soient alignées les unes avec les autres, le risque de recouvrement des mandats et de gaspillage augmentera», en ajoutant que ce risque concerne aussi «une myriade» de domaines et de régimes de coopération multilatérale. «Un plan stratégique ne doit pas être basé sur le budget mais sur le résultat», résume encore la Joint Inspection Unit dont les recommandations rejoignent celles de la QCPR. Les fonds et programmes en ont pris bonne note. ■

«L'appropriation par les pays est l'un des principes fondamentaux»



Babatunde Osotimehin: «Aucune femme ne devrait plus mourir en donnant la vie». Photo FNUAP

INTERVIEW Le Dr Babatunde Osotimehin dirige le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP) depuis début 2011. Ce médecin formé au Nigéria et en Grande-Bretagne, ancien doyen de faculté de médecine et ministre de la santé du Nigéria, place clairement la planification familiale et la réduction de la mortalité maternelle au cœur de son action. Le nouveau plan stratégique doit permettre d'accélérer ces progrès.

Quels sont les principaux changements induits par les nouvelles stratégies du FNUAP? Qu'est-ce qui a déjà été mis en œuvre?

Les priorités du développement global ont changé. La communauté internationale et les gouvernements doivent adapter leurs stratégies en vue d'atteindre un développement durable basé sur ces données. Notre nouveau plan stratégique comprend un nouveau modèle d'affaires, un cadre de résultats intégré et des mesures de financement améliorées. Tout cela devrait contribuer à une organisation bien plus ciblée et efficace. L'aide au développement sera livrée de manière plus spécifique aux différents pays et les ressources seront mieux utilisées.

Cette approche plus ciblée doit nous amener à orienter notre action encore plus directement vers

l'accomplissement de nos objectifs : l'accès universel à la santé sexuelle et reproductive – incluant le planning familial, la concrétisation des droits à la reproduction et la réduction de la mortalité maternelle.

Parlons de santé maternelle : même si la baisse de la mortalité maternelle est constante (-45% depuis 1990, selon l'OMS), elle n'atteint pas les Objectifs du Millénaire. Que va faire le FNUAP?

L'accès à la santé sexuelle et reproductive est un droit humain, mais aussi un accélérateur du développement durable et de l'égalité des genres. Nous nous engageons pour un monde où l'accès à ces services est possible pour chacun et où aucune femme ne devrait plus mourir en donnant la vie. C'est l'une des missions les plus importantes du FNUAP.

Avec l'UNICEF, la Banque mondiale et l'Organisation mondiale de la santé, le FNUAP s'engage au sein du groupe Health 4+ (H4+) pour faire avancer les interventions qui peuvent sauver les mères et leurs nouveau-nés. H4+ cible tout particulièrement les pays où le taux de mortalité maternelle est le plus élevé (certains pays d'Afrique subsaharienne et d'Asie du Sud, ndlr.)

Les vies des mères peuvent être sauvées en formant, employant et en gardant les sages-femmes ; en rendant accessibles le planning familial ; en fournissant – à temps – des soins obstétricaux aux femmes enceintes qui connaissent des complications ; enfin en assurant l'accessibilité aux services de santé reproductive et sexuelle, particulièrement dans les zones rurales ou éloignées.

Le monde a plus que jamais besoin de sages-femmes. Investir dans leur formation permettrait d'éviter bon nombre des 289 000 décès de mères et de quelque trois millions de nouveau-nés qui meurent chaque année par manque de personnel formé et de services adéquats.

Et que fait le FNUAP en termes de planning familial? Quelle est la priorité?

Nous tentons de joindre les personnes les plus vulnérables : les adolescents et jeunes adultes, les gens vivant dans la pauvreté, les populations rurales et les personnes qui vivent avec le VIH. Le FNUAP promeut et soutient l'accès à l'information, le conseil et les services spécifiques pour les adolescents – et plus particulièrement les adolescentes.

La planification familiale est au cœur de notre mission. Nous devons nous efforcer de rendre possible un monde où chaque grossesse est souhaitée, chaque naissance protégée et où le potentiel de chaque jeune personne peut s'épanouir.

Nous avons la preuve qu'un meilleur accès à la planification familiale représente le meilleur des investissements : il permet non seulement d'améliorer l'état de santé et de sauver des vies, mais c'est aussi un levier extrêmement rentable d'un développement durable.

Où et comment allez-vous mettre en œuvre le principe «unis dans l'action» («Delivering as One»)? Avec quelles conséquences?

L'appropriation par les pays est l'un des principes fondamentaux de notre nouvelle approche stratégique. C'est pourquoi le FNUAP renforce ses programmes par pays pour les aligner sur les priorités nationales de développement. Et ce, de concert avec d'autres agences de l'ONU et dans le cadre des Structures d'aide au développement des Nations Unies (United Nations Development Assistance Framework).

Que voulez-vous voir réalisé en 2020 ou 2030?

Nous avons actuellement la plus importante génération de jeunes que le monde a jamais vue. A l'exception de l'Europe, la proportion des 10-24 ans restera au-dessus de 20% dans toutes les parties du monde jusqu'en 2035, voire plus de 30% pour l'Afrique.

C'est notre réponse aux besoins et aspirations de cette génération qui définira l'avenir du monde. Elle déterminera si nous parvenons à récolter les fruits d'une croissance découlant de ce dividende démographique. Si nos jeunes pourront bénéficier de la productivité, de la santé et du bien-être qui découlent du fait de grandir dans des sociétés équitables, non discriminantes et inclusives. ■

Une stratégie pour la croissance

OBJECTIFS L'Afrique a une vision positive de son avenir estime la Banque africaine de développement, mais de nombreux obstacles à franchir. Sa nouvelle stratégie compte bien y contribuer.

Un développement en vue d'une croissance verte, mais aussi inclusive, tel est le double objectif de la Banque africaine de développement (BAD) pour les dix prochaines années. Elle a publié en 2013 sa stratégie jusqu'en 2022. Elle confirme la direction prise durant les cinq années précédentes, orientée sur les infrastructures, l'intégration économique et le secteur privé. «Mais la croissance doit apporter du travail et des opportunités pour tous», souligne la Banque, qui compte bien jouer un rôle central dans ce développement, en s'assurant que cette croissance soit partagée et non limitée à quelques industries, à quelques pays ou à une certaine population.

Créer des emplois

Pour la BAD, une croissance inclusive signifie qu'elle doit contribuer massivement à lutter contre la pauvreté par la création d'emplois, surtout pour les jeunes. Elle compte s'investir dans des infrastructures qui «libèrent le potentiel du secteur privé», tout en soutenant l'égalité des genres, la participation de la communauté et la protection des plus vulnérables.

Le second objectif tend à une croissance «verte», qui comprend la résilience aux chocs climatiques, les infrastructures durables et l'usage durable des ressources, notamment en eau. L'empreinte écologique de l'Afrique a augmenté de 240% entre 1961 et 2008, elle pourrait doubler d'ici 2040, selon la Banque.

Part intégrale des deux objectifs majeurs, la Banque signale vouloir porter une attention particulière aux Etats fragiles, à l'agriculture et à la sécurité alimentaire, ainsi qu'à la question du genre.

Les grands axes d'intervention

La BAD a défini cinq domaines dans lesquels elle estime avoir un avantage comparatif pour atteindre ses buts. Elle



L'Afrique a besoin d'emplois pour assurer l'avenir des jeunes. République Centre africaine, 2013.

Photo UNICEF

compte, comme précédemment, sur le **développement des infrastructures**, un domaine où l'Afrique a de grands besoins. Elle n'investit dans ce secteur que 4% de son PIB et la Banque estime que celui-ci pourrait croître de deux points de pourcents par année si le retard en infrastructure était comblé. Elle veut y contribuer par ses propres crédits, mais aussi en levant des fonds. Deuxième priorité, **l'intégration régionale**, afin de créer des marchés plus larges et plus attractifs. Avec 54 pays et peu de capacités d'interconnexion, le continent est mal placé pour se positionner dans le commerce international, voire régional. La BAD va aussi continuer à répondre aux «besoins spécifiques» du **secteur privé**. Ce soutien prévoit notamment le renforcement du secteur financier pour aider les petites entreprises, mais aussi la promotion de la bonne gouvernance, de la gestion du risque et l'adoption de règles et standards.

La croissance économique ne peut se construire que sur la **bonne gouvernance** et la transparence, ainsi que sur des institutions administrées par des Etats compétents. C'est le quatrième domaine dans lequel la BAD se propose d'agir en priorité. Cela inclut d'assister les institutions, par exemple en «renforçant les capacités des parlementaires, des médias et de la société civile» ou en

aidant les gouvernements à lutter contre les flux de capitaux illicites. Enfin, la Banque veut mettre l'accent sur la formation de **main-d'œuvre qualifiée** et de **technologies** à même de répondre aux besoins du marché du travail.

Nouvelles ressources

La Banque table sur des ressources propres «stagnantes» pour les années à venir, ressources qui ne représentent de toute manière qu'une part minime des besoins du continent. Elle va donc chercher des voies «nouvelles et créatives» pour trouver des fonds, notamment en utilisant sa capacité de levier (par exemple le nouveau Fonds Africa50, qui sera ouvert aux investisseurs privés, fonds de pension, fonds souverains, etc.). Elle compte attirer plus d'investissements d'économies émergentes, ainsi que de nouvelles sources. Le partenariat public-privé, le cofinancement et des instruments de limitation du risque font aussi partie des instruments qui devraient encourager les investisseurs. Le Fonds africain, lui, a connu un refinancement satisfaisant fin 2013 (voir l'*Accent multilatéral* N° 11).

Enfin, la stratégie de la BAD concerne aussi l'institution, qui s'engage à continuer ses efforts pour être plus décentralisée, plus proactive et rationaliser l'ensemble de ses activités. ■

Rapport d'étape



La Banque va mettre l'accent sur la protection sociale et l'inclusion des personnes à bas revenus dans les programmes qu'elle soutient. Ici, un réseau de femmes seules en Inde. Photo ONU Femmes/Gaganjit Singh

EFFICIENCE La Stratégie 2020 de la Banque asiatique de développement (BASD) a été conçue en 2008, autrement dit juste avant la crise qui a secoué l'économie mondiale. Même si la région asiatique s'est globalement redressée depuis, les conditions générales se sont modifiées. La revue à mi-parcours de la stratégie prend donc acte de cette évolution. La revue se concentre sur les thèmes pour lesquels elle dispose de données, passant plus rapidement sur ceux qui sont encore en évaluation, comme l'intégration régionale et la gouvernance. La Banque s'était donné trois agendas en 2008 : croissance inclusive ; environnement durable ; intégration

régionale. La revue conclut que ces orientations restent pertinentes, moyennant certains ajustements destinés à répondre au contexte actuel et à renforcer l'impact de la banque.

Première constatation, les inégalités entre pays et à l'intérieur des pays en termes de revenus et d'accès aux services de base se sont aggravées. La rapide croissance liée à la technologie, à la globalisation et aux réformes en faveur du marché a eu des conséquences distributives négatives. En même temps, le coût des denrées alimentaires a augmenté. Pour les plus bas revenus, ce poste représente parfois entre 50 et 75 % des dépenses.

La revue souligne donc l'importance d'appliquer des programmes différenciés selon les besoins des pays. De plus, selon le Département indépendant d'évaluation de la Banque (IED en anglais), les projets destinés à produire une croissance forte devraient s'assurer qu'ils bénéficient aussi aux bas revenus, « plutôt que d'estimer que l'inclusion est automatique ».

L'environnement est devenu une préoccupation majeure. L'IED constate une « divergence grandissante » entre les tendances négatives liées au climat et aux désastres naturels d'une part, et les actions de la Banque dans ce domaine d'autre part. Celle-ci prévoit d'augmenter son soutien aux mesures d'adaptation aux changements climatiques.

La BASD est très orientée sur les infrastructures par nature. Toutefois la mise en œuvre, la supervision et la durabilité de ses projets devraient être améliorées, car les résultats sont demeurés inférieurs au taux de succès attendu de 80 % (actuellement de 67 % en moyenne). Elle prévoit aussi de mettre plus d'accent sur la santé, l'éducation, la protection sociale et d'attribuer plus de fonds aux pays fragiles et en conflit.

Un panel de quatre experts a été invité à commenter le rapport intermédiaire. Ils mettent fortement l'accent sur la prévention des risques climatiques et la résilience qui doit être « au cœur des activités de la Banque ». Plusieurs commentaires soulignent que les gouvernements et leurs partenaires devraient faire plus pour instaurer des filets de sécurité afin d'aider les populations à mieux résister aux crises.

En vue de renforcer son efficacité et d'accélérer la réalisation des projets, la Banque propose de simplifier ses processus internes et de donner plus de pouvoir de décision à ses bureaux dans les pays de la région. Elle préparera d'ici fin juin un plan d'action avec des mesures concrètes pour mettre en œuvre les recommandations de la revue. ▮

IMPRESSUM

Editeur :
Direction du développement et de la coopération DDC
Secrétariat d'Etat à l'économie SECO

Collaboration rédactionnelle :
Michel Bühler, Antoinette Prince

Maquette et mise en page :
Marc Dubois, Lausanne
marc@mdvr.ch

Olivier Bürki
Chef de la Division des Institutions globales, DDC
olivier.burki@eda.admin.ch

Chantal Nicod
Cheffe suppléante, Division des Institutions globales, DDC
chantal.nicod@eda.admin.ch

Daniel Birchmeier
Chef de section, Institutions financières multilatérales, SECO
daniel.birchmeier@seco.admin.ch

Philippe Sas
Adjoint au chef de section, Institutions financières multilatérales, SECO
philippe.sas@seco.admin.ch