



MOPAN

Réseau de mesures des performances
des organisations multilatérales

Rapport relatif à l'organisation

Banque asiatique de développement (BAsD)

Note de synthèse · 2013



MOPAN

Note de synthèse

Ce rapport présente les résultats d'une évaluation de la Banque asiatique de développement (BAsD) conduite par le Réseau MOPAN (Multilateral Organisation Performance Assessment Network ou Réseau de mesure des performances des organisations multilatérales). L'approche commune du Réseau MOPAN examine les systèmes, pratiques et comportements institutionnels, que le MOPAN estime indispensables à une aide efficace. Elle analyse également la portée réelle des opérations que l'organisation soutient en faveur de résultats humanitaires ou d'aide au développement, et dans quelle mesure ses objectifs et ses programmes sont adaptés aux besoins de ses partenaires dans le pays.

La BAsD a pour mission de réduire la prévalence de la pauvreté en Asie et dans le Pacifique et de contribuer à bâtir un monde dans lequel les bénéfices d'une croissance durable et inclusive seraient partagés entre tous. Dans son cadre stratégique à long terme (Stratégie 2020), la BAsD s'engage en faveur de trois objectifs : une croissance économique inclusive, un développement durable et l'intégration régionale. Elle s'engage à se montrer sélective et à concentrer ses efforts sur cinq domaines essentiels appelés à "soutenir au mieux ses activités, satisfaire les besoins des pays en développement membres de la banque en fonction des domaines de compétences de la BAsD et compléter les efforts entrepris par ses partenaires dans le développement", ces cinq domaines sont les suivants : développement des infrastructures, protection de l'environnement, coopération régionale et intégration, essor du secteur financier et éducation. La BAsD accorde des prêts, une assistance technique, et des dons aux pays en développement membres de la Banque (DMC) pour les aider à réduire la pauvreté et développer une croissance économique durable.

La BAsD applique plusieurs processus qui traduisent son solide engagement dans le renforcement de ses pratiques et systèmes de son programme de gestion en faveur de résultats dans le développement (MfDR) tant au niveau de son fonctionnement interne que dans les pays. La Banque s'est engagée à améliorer ses méthodes de mesure de résultats, et sa communication sur ces résultats obtenus au sein de l'institution et dans les pays, à être plus sélective dans le choix de ses opérations, à réviser la mise en œuvre de Stratégie 2020, et à renforcer la qualité de ses processus dès le démarrage de ses activités.

L'évaluation du MOPAN

En 2013, le Réseau MOPAN a évalué la BAsD à partir d'informations collectées par le biais d'une enquête réalisée auprès de ses principaux partenaires, d'une analyse de documents et d'entretiens avec son personnel. L'enquête a ciblé les donateurs du MOPAN au Siège et dans le pays, ainsi que les clients de la BAsD dans les trois pays suivants: Indonésie, Pakistan et Vietnam. Au total, 159 personnes ont participé à l'enquête sur la BAsD: (37 donateurs du Réseau MOPAN au Siège, 35 donateurs établis dans les pays, et 87 clients de la Banque). Le MOPAN a analysé près de 400 publications institutionnelles disponibles ainsi que des documents liés aux programmes dans les trois pays évalués. Le Réseau MOPAN a également interrogé les membres du personnel de la BAsD (12 personnes à son Siège et 7 dans ses Missions de représentation). Ces informations n'ont été ni codées ni utilisées officiellement dans le processus d'évaluation, mais ont servi à avoir une perception plus large du contexte dans lequel s'appliquent les systèmes et pratiques institutionnels et sont élaborés les rapports fondés sur les résultats.

Les évaluations du MOPAN fournissent un cliché instantané de quatre aspects de l'efficacité institutionnelle (stratégie, pratiques gestionnaires, relations, gestion des connaissances) et de la façon dont la Banque contribue à l'obtention de résultats dans le développement. Les principales constatations issues de l'évaluation conduite en 2013 sur ces domaines de performance de la BAsD sont récapitulées ci-après.

Principales constatations

Stratégie

Dans ce domaine, le MOPAN a fixé des critères afin de déterminer si l'organisation multilatérale applique des stratégies et met en place des systèmes reflétant de bonnes pratiques gestionnaires en faveur de résultats. L'évaluation en 2013 démontre globalement que :

- Depuis l'évaluation du MOPAN en 2010, la BASD a amélioré sa gestion orientée vers les résultats tant au niveau de son fonctionnement interne que dans les pays. Son programme de gestion en faveur de résultats dans le développement inclut l'aménagement de son cadre de résultats en 2010 et l'adoption, en 2013, d'un cadre de résultats révisé orienté vers les réalisations, il préconise de faire systématiquement référence au rapport "Efficacité des activités dans le développement : examen des évaluations" (DEfR) pour prendre les décisions et planifier les activités. Comme toutes les autres banques multilatérales de développement, la BASD doit s'assurer qu'elle progresse clairement et logiquement du plus faible niveau de résultats à des résultats ayant un impact.
- Les donateurs au Siège du MOPAN estiment que la force de la Banque repose sur une stratégie claire cohérente avec son mandat. Cet avis concorde avec celui de l'équipe d'analyse des documents qui note que la Banque révisé régulièrement sa Stratégie 2020 pour qu'elle reste pertinente.
- La BASD concentre ses efforts en faveur de résultats dans ses programmes stratégiques dans le pays partenaire (CPS); et ses cadres de résultats, sectoriels et dans le pays, se sont améliorés en qualité et en cohérence.
- La BASD est jugée satisfaisante, ou mieux, pour son aptitude à intégrer dans ses activités les thèmes convergents portant sur l'égalité des genres, l'environnement, le changement climatique, le développement du secteur privé, la coopération et l'intégration régionales et la bonne gouvernance. Les personnes interrogées dans le cadre de l'enquête l'ont très bien notée pour son appui à l'intégration régionale et de façon satisfaisante pour tous les autres thèmes.
- Bien que le respect des droits de la personne ne fasse pas partie de son mandat, et qu'il ne constitue guère, pour la Banque, une priorité ou un thème convergent, l'analyse des documents révèle que la BASD respecte ces droits dans nombre de ses politiques, par exemple la politique de protection et les mécanismes de responsabilité, et qu'elle adopte des pratiques, systèmes et procédures pour s'assurer que ses investissements ne "soient pas dommageables". Sur ce point, les personnes interrogées dans le cadre de l'enquête lui attribuent une note satisfaisante.

Pratiques gestionnaires

Dans ce domaine, le MOPAN a fixé des critères afin de déterminer si l'organisation multilatérale gère ses activités de façon à obtenir des résultats et à exploiter les informations relatives à ses performances. L'évaluation en 2013 démontre globalement que :

- Le système d'allocation de fonds basé sur la performance pour des financements consentis à des conditions très favorables est transparent et les personnes interrogées dans le cadre de l'enquête ont jugé satisfaisante la manière dont la BASD s'assure que les critères fixés pour l'allocation de ces ressources sont bien respectés.
-

- Les donateurs au Siège et l'équipe d'analyse de documents estiment que la Banque établit de façon satisfaisante une corrélation entre les résultats de ses projets et ses budgets et dépenses. Il est évident que la Banque applique le concept de budgétisation axée sur les résultats à ses projets ou programmes stratégiques dans les pays partenaires (CPS), à ses stratégies sectorielles et ses cadres de résultats. Mais elle pourrait améliorer la documentation et les données qui accompagnent cette budgétisation quand elle établit son budget administratif. Des initiatives sont déjà en cours pour remédier à ce problème (par exemple avec son système de gestion du temps).
- La responsabilité financière de la BASD est un ses points forts. Elle dispose de systèmes d'audits internes et externes, de mesures anti-corruption et de méthodes de gestion des risques bien établis. Elle optimise ses politiques, planifie de nouvelles initiatives ou accorde des ressources en s'appuyant sur les informations issues des performances de ses projets.
- L'analyse de documents révèle que la BASD exploite globalement de manière très satisfaisante les informations découlant de ses résultats, mais qu'elle gère seulement de façon satisfaisante les activités dont les résultats sont insuffisants. Les personnes interrogées dans le cadre de l'enquête donnent à la BASD une note globale satisfaisante sur l'utilisation des informations, et une note très satisfaisante pour la façon dont la Banque exploite les informations sur la performance nationale ou sectorielle pour planifier de nouvelles interventions.
- Les donateurs au Siège estiment que le système de promotion du personnel est insatisfaisant et manque de transparence, mais l'analyse des documents attribue à la Banque une note globalement très satisfaisante pour sa gestion des ressources humaines. Le système appliqué pour évaluer les performances des vice-présidents de la Banque reste toutefois flou.
- Les personnes interrogées jugent satisfaisant le fait que la BASD soumette les nouveaux prêts ou dons à une analyse bénéfice/impact avant de les accorder. Au vu des documents, elle est jugée très satisfaisante dans ce domaine. La BASD obtient une excellente note pour sa capacité à fixer des jalons et des cibles pour mesurer les progrès accomplis tout au long de ses projets.
- Elle délègue son autorité de façon globalement satisfaisante. L'équipe d'évaluation note que davantage de responsabilités sont transférées aux nouvelles Missions de représentation dans le cadre d'un effort de décentralisation des décisions au sein de la Banque.

Relations

Dans ce domaine, le MOPAN a défini des critères afin de déterminer si l'organisation multilatérale s'engage vis à vis des bénéficiaires dans le pays de façon à apporter une aide efficace. L'évaluation en 2013 démontre globalement que :

- Dans l'ensemble, les partenaires interrogés jugent très satisfaisante la capacité de la Banque à s'assurer que les propositions de financement soient conçues et élaborées en concertation avec les partenaires dans le pays. La BASD est très bien notée sur le fait qu'elle conditionne son aide au respect de références ou d'indicateurs nationaux.
- La BASD est perçue de façon satisfaisante pour ses procédures facilement compréhensibles et menées à terme par les clients, et pour sa capacité à réagir rapidement aux changements dans le pays partenaire et à adapter ces procédures aux compétences et contexte locaux. De nombreuses personnes interrogées étaient toutefois peu accoutumées à ces procédures.

- Les partenaires interrogés jugent satisfaisant le fait que la Banque fasse appel en priorité aux systèmes financiers nationaux pour mener ses opérations. La BASD effectue désormais ses décaissements et ses opérations par le biais des systèmes nationaux, ce qui est un progrès considérable, mais l'analyse de documents révèle que la Banque pourrait davantage utiliser les systèmes nationaux de passation de marchés.
- La BASD contribue fortement au dialogue politique et respecte le point de vue de ses clients.
- Globalement elle adapte de façon satisfaisante ses procédures au contexte du pays dans lequel elle intervient. L'analyse des documents permet de lui accorder une très bonne note pour sa participation à des missions conjointes.

Gestion des connaissances

Dans ce domaine, le MOPAN a défini des critères afin de déterminer si l'organisation multilatérale dispose de mécanismes pour rendre compte de ses activités et de stratégies favorisant l'apprentissage pour un meilleur partage d'informations au sein de l'organisation et avec l'ensemble des acteurs du développement. L'évaluation en 2013 démontre globalement que :

- La BASD est remarquable pour l'indépendance et la qualité des évaluations conduites par le Bureau indépendant de l'évaluation. Sur le fait que la Banque utilise les constatations formulées à partir des évaluations pour prendre ses décisions et qu'elle intègre ses clients et ses bénéficiaires au processus d'évaluation, les partenaires interrogés lui ont attribué une note satisfaisante.
- Ils estiment aussi globalement que la BASD exploite correctement les informations liées aux performances pour rendre compte des résultats de ses projets. L'analyse des documents permet d'accorder une très bonne note globale à la Banque, mais elle pourrait améliorer sa communication sur les aménagements à réaliser dans ses programmes en fonction des informations liées aux performances.
- Les personnes interrogées estiment que la BASD partage de façon satisfaisante les enseignements tirés. L'analyse des documents conforte cette opinion, et confirme que la Banque est une institution orientée vers la gestion des connaissances qui concentre remarquablement ses efforts sur les enseignements tirés de ses projets.
- L'équipe de l'analyse des documents a gratifié la Banque d'une excellente note car elle met des documents de référence à la disposition du public.

Résultats liés à l'aide au développement, et pertinence avec les besoins des partenaires

Concernant les résultats obtenus dans le développement en 2013, l'évaluation attribue une note satisfaisante à la BASD car elle fournit des éléments factuels indiquant d'une part, qu'elle progresse vers des réalisations au sein de toute l'institution (Tableau de bord KPI A), et d'autre part, qu'elle contribue à atteindre les objectifs et priorités fixés dans le pays (Tableau de bord KPI B). Les personnes interrogées dans le cadre de l'enquête estiment que les objectifs et programmes de travail de la BASD répondent de façon satisfaisante aux besoins des partenaires dans les pays (Tableau de bord KPI C). Ces constatations sont à mettre en perspective avec celles définies plus haut sur les systèmes et pratiques qu'applique la BASD pour garantir son efficacité institutionnelle.

- Éléments factuels indiquant des progrès vers des réalisations dans toute l'institution. Les rapports de la BAsD (Examens de l'efficacité dans l'aide au développement et sa plate-forme actuellement en ligne) indiquent clairement et de façon transparente l'obtention de produits, mais révèlent de façon moins évidente la contribution de la Banque à des changements de plus grande ampleur (réalisations et impact). De récentes évaluations conduites de façon indépendante par le Département évaluation des opérations de la Banque soulignent les domaines dans lesquels la BAsD a engendré les transformations les plus remarquables (par exemple dans le secteur des transports). De récentes modifications dans le cadre de résultats de la Banque indiquent qu'elle devrait à l'avenir être en mesure d'améliorer sa communication sur ses réalisations. La Banque déploie constamment ses efforts pour améliorer la qualité de ses données permettant d'étayer ses contributions à l'obtention de résultats. Ainsi, le DEF ("Efficacité des activités dans le développement : examen des évaluations"), conduit en 2012, présente des évaluations intégrées qui s'appuient sur des données validées par le Département évaluation des opérations démontrant l'efficacité d'un projet à partir des réalisations, ce qui renforce la crédibilité des données présentées. Les donateurs interrogés au Siège accordent une note globale satisfaisante à la Banque, et une excellente note pour ses contributions au développement des infrastructures et à la coopération intra-régionale des domaines qu'ils observent d'œil favorable.
- Éléments factuels indiquant la façon dont la BAsD répond aux priorités nationales et remplit les objectifs, y compris ceux du Millénaire pour le développement (OMD). Les rapports de pays transmis par la BAsD fournissent des éléments factuels mitigés sur sa contribution aux objectifs et priorités dans les trois pays évalués. Certains rapports démontrent clairement les contributions de la Banque, comme au Vietnam, tandis que d'autres échouent, comme au Pakistan¹. La Banque s'est engagée à renforcer la "qualité au départ" de ses programmes stratégiques dans les pays partenaires (CPS) et la qualité de ses rapports communiqués en fin de projet. Les partenaires interrogés dans les pays évalués donnent à la BAsD une note globalement satisfaisante pour sa contribution aux réalisations dans le pays. Les partenaires au Vietnam attribuent des notes positives à la Banque pour ses contributions aux transports et à la gestion de l'eau.
- Pertinence des objectifs et programmes de travail par rapport aux besoins des partenaires. Les partenaires interrogés dans les pays estiment que la BAsD répond globalement de manière très satisfaisante aux priorités fixées en matière de développement par les pays en développement membres de la banque. Ils estiment que la Banque propose des solutions innovantes satisfaisantes pour tenter de résoudre les principaux problèmes liés au développement, et qu'elle adapte son travail aux besoins variables des pays récipiendaires.

Changements constatés depuis l'évaluation du MOPAN en 2010

Les données de l'enquête indiquent que la BAsD a globalement amélioré ses performances au cours des trois dernières années. La Banque a accentué ses efforts en faveur d'une meilleure gestion des objectifs stratégiques, au niveau institutionnel et dans les pays; sa note est passée de satisfaisant en 2010 à très satisfaisant en 2013. Les partenaires enregistrent également une amélioration dans l'approche intégrée de la dimension de genre, passant d'insuffisante en 2010 à satisfaisante en 2013. Pour les pratiques gestionnaires, les partenaires expriment un léger tassement concernant le processus d'allocation des ressources; alors qu'en 2010 les personnes interrogées avaient très bien notée la BAsD pour son respect des critères fixés pour l'allocation des ressources, elles la jugent seulement satisfaisante en 2013. En

1. Il faut cependant tenir compte du fait que le Pakistan, l'un des pays choisis pour cette évaluation, a totalement restructuré son portefeuille d'activités ce qui a eu des conséquences sur les résultats dans le pays.

revanche les notes de la Banque passent de satisfaisante en 2010 à très satisfaisante en 2013 pour l'utilisation des informations liées à performance dans la planification de nouvelles interventions. Les notes de l'évaluation restent constantes dans la plupart des domaines liés aux relations avec les partenaires; on enregistre en revanche quelques progrès pour ce qui concerne d'une part, la concertation avec les gouvernements ou clients nationaux pour concevoir des projets de financements et, d'autre part, la contribution de la BASD au dialogue politique. Les notes des partenaires ont également progressé pour ce qui concerne le temps nécessaire pour appliquer les procédures de la Banque, passant d'insuffisant en 2010 à satisfaisant en 2013. Pour la gestion des connaissances, les partenaires perçoivent un déclin dans la façon de rendre compte des réalisations accomplies et de l'application des principes de la Déclaration de Paris, domaines jugés très satisfaisants en 2010 et satisfaisants en 2013.

Conclusions relatives à l'efficacité institutionnelle de la BASD

Comme en 2010, l'évaluation du MOPAN conclut que la BASD est très compétente dans la gestion de ses objectifs stratégiques. La Banque est largement reconnue pour la mise en œuvre de son Programme de gestion en faveur de résultats dans le développement (MfDR), et les efforts qu'elle déploie dans ce domaine semblent étayés par un engagement fort de ses hauts responsables.

La BASD poursuit et renforce la mise en œuvre de Stratégie 2020 qui s'articule autour de domaines de spécialisations et de facteurs déterminants pour un changement cohérent avec son mandat. Les donateurs au Siège du MOPAN reconnaissent que la Banque progresse dans la mise en œuvre de ses activités axées sur les résultats et que ses hauts responsables semblent fortement impliqués en ce sens. L'analyse des documents confirme la perception positive exprimée à l'égard des cadres de résultats de la BASD (au niveau de son fonctionnement et dans les pays). Les récentes modifications portées sur le cadre de résultats de l'institution (par exemple l'ajout, au niveau 2, d'indicateurs sur les réalisations) indiquent un réel effort intellectuel visant à intégrer les réalisations dans le cadre de résultats et à améliorer ainsi les rapports institutionnels. Le format des programmes stratégiques dans les pays partenaires (CPS) s'est amélioré dans le temps et les personnes interrogées ont accordé de très bonnes notes à la Banque pour ses cadres sectoriels et dans les pays. En outre, les CPS sont cohérents avec les stratégies de développement national et les partenaires interrogés dans les pays félicitent la Banque pour son aptitude à répondre aux priorités fixées dans ce domaine par les pays en développement membres de la banque.

L'approche de la BASD favorisant la promotion de la coopération et de l'intégration régionales est très bien évaluée, c'est le thème convergent le mieux noté par les personnes interrogées et auquel la Banque semble fortement contribuer avec de bons résultats sur le terrain.

La BASD est reconnue pour être une Banque bien implantée dans les régions et pour le rôle important qu'elle exerce dans la coopération et l'intégration régionales. Pour les personnes interrogées dans le cadre de l'enquête c'est un des atouts majeurs de la BASD, de même que sa capacité à promouvoir ce thème par le biais de ses stratégies et de ses opérations, ou de ses résultats dans la coopération et l'intégration régionales. Les stratégies et politiques de la Banque sont aussi fortement orientées vers l'obtention de résultats dans ce domaine. Et pourtant il est intéressant de noter que la Banque communique peu sur ses contributions en faveur de la coopération et de l'intégration régionales. Ceci devrait changer quand la Banque rendra compte de son cadre de résultats révisé qui inclut de nouveaux indicateurs sur ce thème. La contribution de la Banque à ces dimensions régionales sera davantage mise en évidence grâce à l'évaluation menée par le Département évaluation des opérations en 2014.

Les progrès réalisés par la BAsD en faveur des autres thèmes convergents sont généralement satisfaisants, certains (comme son approche des droits de la personne) ont fait l'objet d'une discussion avec les membres du MOPAN et d'autres actionnaires.

Les personnes interrogées et l'analyse de documents notent les efforts réalisés par la BAsD pour intégrer la notion d'égalité de genre dans ses opérations. Les clients de la BAsD ont attribué une très bonne note à la Banque pour son travail en faveur de l'environnement et d'une bonne gouvernance, et ont exprimé à ce sujet un avis plus positif que d'autres groupes interrogés. Concernant le changement climatique, un domaine clé de Stratégie 2020, l'analyse des documents relève des lacunes dans les cadres de suivi des résultats. La Banque indique qu'elle a entamé en 2012 des actions visant à résoudre ce problème en concertation avec d'autres banques multilatérales de développement.

La notion des droits de la personne, un thème convergent que le MOPAN a appliqué à toutes les agences évaluées en 2013, a fait l'objet d'une discussion importante entre les donateurs du MOPAN, les autres actionnaires et la Banque. Les droits de la personne ne constituent pas une priorité pour la Banque, mais l'analyse d'une sélection de documents de référence (sur le genre, l'éducation et la gestion de l'eau) indique que la BAsD reconnaît, implicitement ou explicitement, le principe des droits de la personne, qu'elle a adopté des politiques opérationnelles en conformité avec la sécurité des populations, et qu'elle a institutionnalisé une démarche pour rendre compte aux personnes touchées par ses projets.

Pour mener ses opérations, la BAsD poursuit sa décentralisation vers ses Missions de représentation et a bien progressé en ce sens. Les personnes interrogées dans le cadre de l'enquête souhaitent des procédures administratives encore plus décentralisées et simplifiées.

Depuis 2000, la BAsD délègue de plus en plus de responsabilités vers ses Missions de représentation dans les pays : autorisation de petites modifications dans les projets, adoption de projets d'urgence ou de projets d'assistance technique dont le coût n'excède pas 225 000 USD. Les données collectées pour cette évaluation indiquent une nette progression ces dernières années vers une décentralisation plus marquée des activités de la Banque. L'évaluation prévue en 2014 par le Bureau indépendant de l'évaluation devrait fournir des données plus approfondies sur les améliorations et les carences. C'est un point important à suivre, car les personnes interrogées dans le pays pointent les procédures centralisées de la Banque comme une faiblesse.

En général, la BAsD dispose de politiques solides pour gérer ses opérations, et en particulier pour en rendre compte financièrement. Mais elle doit encore résoudre des problèmes dans le domaine des ressources humaines et des financements axés sur les résultats. La BAsD dispose de méthodes et de politiques pour la gestion des ressources humaines, mais les donateurs souhaitent davantage de suivi et une meilleure communication sur la façon dont ces politiques et méthodes sont appliquées.

La BAsD est perçue comme une institution qui applique des modèles sains pour rendre compte financièrement (audit, mesures anti-corruption, gestion des risques). Les donateurs interrogés confirment ce point de vue et perçoivent les systèmes d'audit interne comme une force de la Banque. Les notes obtenues à partir de l'analyse de documents vont de satisfaisant à plus pour ce qui concerne les politiques et méthodes de gestion des ressources humaines. La Banque applique un système d'évaluation des performances du personnel (hormis pour les vice-présidents qui sont nommés par le Conseil d'administration et pour lesquels s'appliquent d'autres règles); ce système mesure les performances à

partir des résultats obtenus et fournit des informations permettant la prise de décision concernant les promotions ou autre sujet important lié aux ressources humaines. Les donateurs du MOPAN, soit ignorent le système d'attribution des promotions, soit s'inquiètent de savoir dans quelle mesure elles sont accordées de façon transparente et sur le mérite. C'est une indication que ce système est incohérent ou mal connu des donateurs du MOPAN.

Conclusions relatives aux résultats obtenus dans l'aide au développement par la BASD et pertinence avec les besoins de ses partenaires

Au niveau institutionnel, les contributions les plus évidentes de la Banque sur le terrain se situent dans le domaine des infrastructures. Le rapport "Efficacité des activités dans le développement : examen des évaluations" (DEfR) fournit de solides données sur l'obtention de produits dans des secteurs d'opérations choisis (infrastructures, éducation, finances) et indique des améliorations d'année en année. A ce jour toutefois, les rapports et autres documents fournis par la Banque indiquent peu d'éléments probants montrant des résultats de plus grande ampleur. Ceci devrait changer lorsque la Banque rendra compte à partir de son cadre de résultats révisé car il inclut davantage d'indicateurs orientés vers les réalisations.

La contribution de la Banque au développement des infrastructures est bien notée par les donateurs au Siège et par l'équipe d'analyse des documents. Sa contribution en faveur d'une coopération intra-régionale est aussi notée de façon satisfaisante par les personnes interrogées, mais on ne trouve aucun élément dans les rapports et évaluations de la Banque permettant de corroborer cet avis.

Au niveau 2 de "Efficacité des activités dans le développement : examen des évaluations" (DEfR), la BASD fournit d'amples informations prouvant l'obtention de produits. Il est important de noter qu'il faut souvent plusieurs années pour obtenir le type de produits soutenus par la Banque (par exemple les infrastructures). La Banque améliore aussi la qualité de ses données et élabore des méthodes visant à mieux saisir la manière dont ses projets contribuent à l'obtention de réalisations. Les récentes modifications que la Banque a opérées dans son cadre de résultats lui permettront de suivre davantage d'indicateurs orientés vers les réalisations et, à l'avenir, de mieux rendre compte, en interne, des résultats obtenus. Les rapports sur les résultats de 2012 manquent cependant d'éléments indiquant les contributions de la Banque en faveur des réalisations et ces dernières années (depuis 2008), seules quelques évaluations des secteurs clé (avec souvent une envergure sous-régionale) viennent confirmer que les produits conduisent aux réalisations.

Le MOPAN a tenté de savoir dans quelle mesure la BASD contribue aux résultats en matière de développement, mais avec trois pays sélectionnés, l'échantillon se révèle trop petit pour apprécier l'ampleur et la nature des progrès réalisés par la Banque, d'autant plus que l'un de ces pays, le Pakistan, a totalement restructuré son portefeuille d'activités ces dernières années.

Pour rendre compte des résultats obtenus dans les pays, la BASD dispose de toute une gamme de documents dont certains sont des références comme : le rapport validant l'examen final des programmes stratégiques dans les pays partenaires (CPSFR), l'évaluation des performances de l'assistance au pays (CAPE) et l'évaluation des performances de l'assistance par secteur (SAPE). La SAPE est conduite au stade de l'appréciation finale d'un programme stratégique dans le pays partenaire (CPS).

Les personnes interrogées dans les trois pays évalués donnent des notes entre satisfaisant et très satisfaisant pour les contributions de la BASD aux principales réalisations formulées dans le CPS. L'analyse

des rapports au niveau national donne cependant un aperçu plus nuancé; la contribution aux réalisations apparaît de manière plus évidente au Vietnam qu'au Pakistan, par exemple. Il est important de noter que l'analyse s'est concentrée sur les CPS terminés, elle a par conséquent évalué des documents stratégiques et des cadres de résultats qui n'intègrent pas encore aux CPS les améliorations les plus récentes.

Il manque des références de base fiables dans les trois pays évalués, ce qui empêche la Banque de fixer des cibles réalistes et accessibles et de mesurer sa contribution aux résultats de développement dans le pays. La Banque reconnaît qu'elle doit s'améliorer dans ce domaine et s'est engagée à renforcer le suivi de ses activités et sa capacité à rendre compte dans les pays en développement membres de la banque, deux points inscrits au programme de gestion en faveur de résultats dans le développement (MfDR). La Banque s'est aussi engagée à renforcer le contrôle qualité de ses rapports finaux de projets (PCR) et des cadres de résultats de ses programmes stratégiques dans le pays partenaire (CPS). Des améliorations dans ce domaine renforceront la crédibilité et la fiabilité des données fournies au niveau des projets et des pays.

Les partenaires interrogés estiment que la capacité de la Banque à répondre aux priorités fixées pour l'aide au développement constitue l'un de ses atouts. Tous les autres domaines évalués sont satisfaisants : promotion de solutions innovantes pour le développement et adaptation des activités aux changements contextuels dans les pays.

Notation globale de la BAsD par le MOPAN

Les deux tableaux ci-dessous indiquent les notations à partir d'indicateurs de performance clé (KPI) utilisés par le MOPAN pour évaluer la BAsD en 2013. Le premier tableau montre la notation sur 21 indicateurs conçus pour mesurer l'efficacité institutionnelle (pratiques et systèmes) et le second montre la notation sur trois indicateurs conçus pour évaluer la capacité de la BAsD à mesurer ses résultats obtenus en matière d'aide au développement, à en rendre compte, et leur pertinence avec les besoins des partenaires.

Efficacité institutionnelle - notation globale**Stratégie**

	Personnes interrogées	Analyse des documents
KPI-1 Orientations vers les résultats	4,58	5
KPI-2 Stratégie institutionnelle et mandat	5,06	6
KPI-3 Efforts institutionnels axés sur les résultats	N/A	5
KPI-4 Efforts en faveur de priorités convergentes	4,35	5
KPI-5 Efforts en faveur de résultats dans le pays	4,57	5

Pratiques gestionnaires

KPI-6 Processus décisionnel pour l'allocation de ressources	4,38	5
KPI-7 Budgétisation fondée sur les résultats	3,98	4
KPI-8 Responsabilité financière	4,59	5
KPI-9 Exploitation des informations liées à la performance	4,41	6
KPI-10 Gestion des ressources humaines	3,79	5
KPI-11 Programmation orientée vers les résultats	4,43	6
KPI-12 Délégation de l'autorité	4,08	4

Relations

KPI-13 Soutien aux plans nationaux	4,43	N/A
KPI-14 Procédures d'ajustement	3,96	N/A
KPI-15 Utilisation des systèmes en place dans le pays	4,06	5
KPI-16 Contribution au dialogue politique	4,72	N/A
KPI-17 Procédures d'harmonisation	4,46	4

Gestion des connaissances

KPI-18 Résultats d'évaluation	4,50	5
KPI-19 Présentation d'informations liées à la performance	4,35	5
KPI-20 Diffusion des enseignements tirés	4,14	5
KPI-21 Disponibilité des documents	N/A	6

Légendes

Très satisfaisant ou plus	4,50–6,00
Satisfaisant	3,50–4,49
Insuffisant ou moins	1,00–3,49
Données non disponibles pour l'analyse des documents	◆
Non évalué	N/A

Éléments factuels montrant la contribution de la BAsD à l'obtention de résultats dans l'aide au développement et pertinence avec les besoins de ses partenaires – notation globale

Indicateur de performance clé (KPI)	Critère d'évaluation
KPI A: Éléments factuels indiquant les progrès accomplis vers des réalisations dans l'ensemble de l'institution.	Satisfaisant
KPI B: Éléments factuels indiquant la contribution de la BAsD aux objectifs et priorités nationaux, y compris aux objectifs du Millénaire pour le développement, (OMD).	Satisfaisant
KPI C: Pertinence des objectifs et des programmes de travail par rapport aux besoins des partenaires dans les pays.	Satisfaisant