



APPROCHE COMMUNE DU MOPAN

Résumé et conclusions

**Banque mondiale
2009**

19 février 2010

Résumé

Contexte

La Banque mondiale en 2009

- Ç Les performances sont perçues comme au moins correctes pour la plupart des indicateurs ; l'organisation est toutefois mise au défi de progresser
- Ç Reconnue pour ses connaissances, ses compétences techniques et son expérience en matière de développement ; également pour son évaluation indépendante et sa responsabilité comptable
- Ç L'adaptation des procédures et l'utilisation des certains systèmes « pays » sont des sujets permanents d'inquiétude pour les répondants

L'Approche commune du MOPAN évalue l'efficacité organisationnelle des institutions multilatérales en se basant sur les perceptions des membres du MOPAN et des clients ou partenaires directs de ces organisations. Cet exercice est élaboré par un groupe de pays donateurs dans le but d'améliorer les performances des organisations multilatérales.¹ Dans un monde idéal, l'efficacité des organisations multinationales est évaluée sur la base de leurs contributions aux résultats obtenus par les pays en voie de développement. Bien que de nombreuses organisations multilatérales aient amélioré leurs cadres de travail fondés sur les résultats et leurs systèmes de collecte des données, ces derniers ne sont pas suffisamment développés pour être utilisés comme base d'une évaluation efficace systématique. Agissant à titre de mandataire, l'Approche commune du MOPAN mesure l'efficacité des organisations multilatérales en se basant sur les perceptions qu'ont les répondants des comportements, des systèmes et des processus qui devraient permettre à ces organisations d'apporter leur contribution aux résultats de développement, au niveau national.²

L'Approche commune du MOPAN a été créée sur les fondements de l'Enquête annuelle du MOPAN, réalisée tous les ans depuis 2003 ; son champ d'action est toutefois plus étendu que les enquêtes précédentes. Elle permet d'intégrer les opinions des clients et partenaires nationaux des organisations multilatérales et des donateurs multilatéraux, c'est-à-dire les membres du MOPAN au niveau de l'administration centrale et du pays.³ L'Approche commune du MOPAN analyse l'efficacité de l'organisation de manière plus systématique, en se basant sur l'approche largement reconnue du tableau de bord équilibré qui consiste à étudier les quatre dimensions de l'efficacité organisationnelle : la gestion stratégique, la gestion opérationnelle et la gestion des connaissances.⁴ Dans le cadre de chacune de ces dimensions, ou « quadrants », l'Approche commune du MOPAN a défini des indicateurs de performance clé (KPI) de l'efficacité organisationnelle, ainsi que des micro-indicateurs (MI) qui spécifient les critères de mesure des KPI.

L'objectif de l'Approche commune du MOPAN est de produire des informations pertinentes et crédibles dans le but d'aider les membres du MOPAN à satisfaire les contraintes en termes de

¹ MOPAN est un réseau informel de 15 pays donateurs. En 2009, l'Allemagne, l'Australie, l'Autriche, le Canada, la République de Corée, le Danemark, l'Espagne, la Finlande, la France, l'Irlande, la Norvège, les Pays-Bas, la Suède, la Suisse et le Royaume-Uni. Pour en savoir plus sur le MOPAN, visitez le site www.mopanonline.org.

² Les résultats obtenus par l'organisation multilatérale en termes de développement dépendent également du choix effectué par cette dernière quant aux problèmes de développement à gérer, avec les instruments adaptés et à une échelle appropriée, étant donné le contexte du pays dans lequel elle évolue.

³ Les termes « donateurs » et « membres du MOPAN » sont utilisés indifféremment dans ce rapport et font exclusivement référence aux personnes interrogées dans le cadre de cette évaluation.

⁴ Le MOPAN définit l'efficacité organisationnelle comme « être organisé de telle sorte à aider les clients et/ou les partenaires à produire et fournir les résultats attendus. »

responsabilité et de favoriser le dialogue entre les membres du MOPAN, les organisations multilatérales et leurs clients/partenaires directs, en se focalisant plus spécifiquement sur l'amélioration de l'apprentissage organisationnelle et, à terme, l'efficacité. L'Approche commune complète d'autres processus d'évaluation permanente tels que l'enquête semestrielle du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économique, (OCDE-CAD), l'enquête semestrielle de suivi de la mise en œuvre de la Déclaration de Paris et les rapports annuels sur le Système commun d'évaluation des performances (COMPAS), publiés par les banques multilatérales de développement (BMD). L'Approche commune a été utilisée pour la première fois en 2009. La mission du MOPAN consiste à évaluer et à renforcer la méthodologie au terme de chaque mise en œuvre annuelle.

En 2009, la Banque mondiale a été évaluée au niveau institutionnel et dans neuf pays : L'Éthiopie, le Guatemala, le Mozambique, le Pakistan, le Pérou, le Sénégal, la Serbie, la Thaïlande et l'Ouganda. Quatre de ces pays, le Guatemala, le Pérou, la Serbie et la Thaïlande, sont des pays membres de la Banque internationale pour la reconstruction et le développement (BIRD) ; les autres pays sont membres de l'Association internationale de développement (IDA) ou des pays pouvant prétendre à un financement mixte. Les neuf pays ont été sélectionnés en fonction des critères fixés par le MOPAN ; seule une petite proportion d'entre eux fait partie du portefeuille total de clients de la Banque mondiale, limitant ainsi les généralisations plus radicales sur la Banque.

L'évaluation s'est fondée sur les perceptions des trois groupes de répondants : les membres du MOPAN au niveau « pays », les membres au niveau de l'administration centrale ainsi que les clients et parties prenantes de la société civile de l'organisation multilatérale. Ces perceptions ont été collectées par le biais d'une enquête menée auprès des parties prenantes, principalement au moyen d'un questionnaire en ligne et, pour une petite proportion de partenaires ou clients directs, par le biais d'un entretien personnel pour des raisons pratiques. Au total, 258 répondants ont participé à l'enquête sur la Banque mondiale.

Principaux résultats

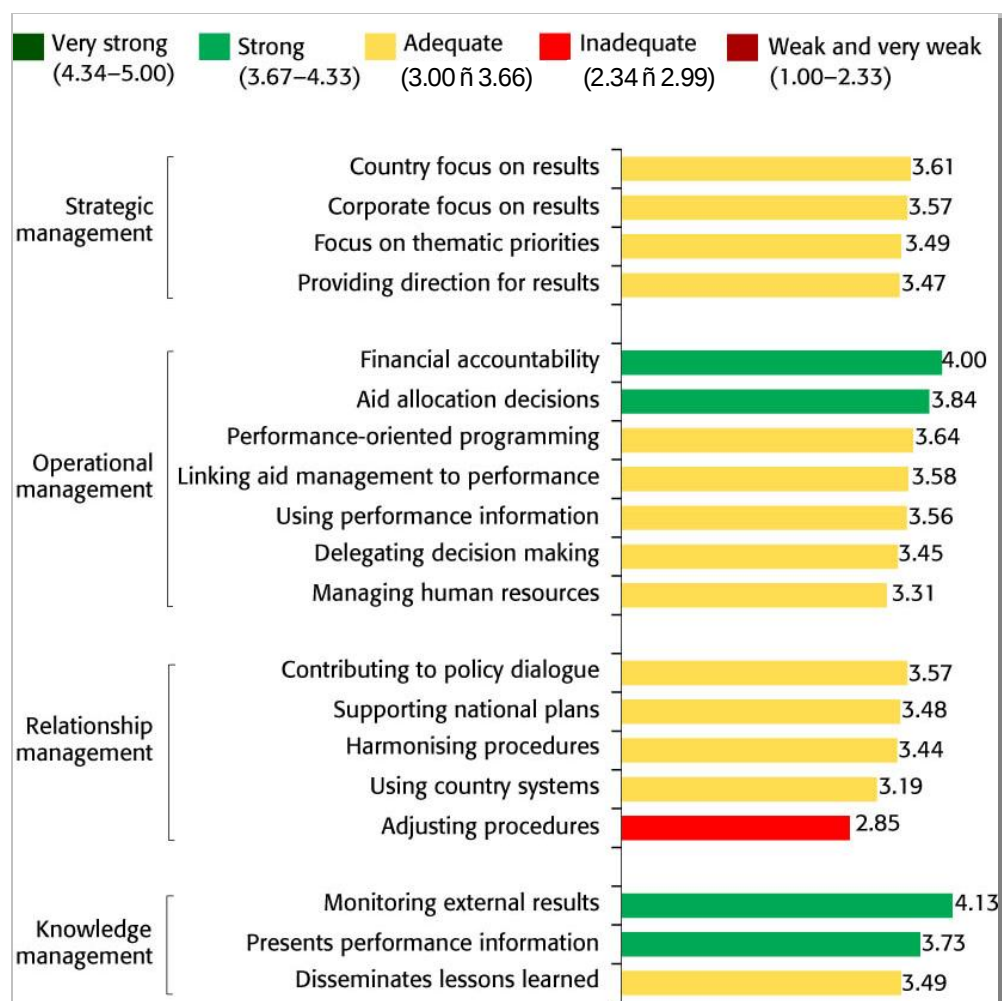
La Banque mondiale continue à être reconnue pour ses connaissances, sa compétence technique et son expérience en termes de développement. À la réponse à la question ouverte de l'enquête portant sur la force globale de la Banque mondiale, les répondants ont souvent mentionné son savoir-faire technique et sa recherche. Ils notent également la capacité de la Banque à mobiliser les ressources financières et non financières ainsi que son rôle en tant qu'organisation mondiale. Dans le cadre de l'Approche commune du MOPAN, les répondants ont identifié les domaines de performance suivants dans lesquelles la Banque excelle : le suivi des résultats externes et la présentation des informations sur les performances par le biais de rapports transmis au Conseil d'administration. La Banque mondiale est également perçue comme dotée de solides systèmes lui permettant de gérer efficacement ses opérations, tel que le reflètent les notations positives des répondants eu égard à sa capacité à assumer une responsabilité comptable et à respecter les critères d'affectation des ressources de l'Association internationale de développement (IDA). Les efforts entrepris par la Banque pour renforcer le programme de résultats sont reconnus, comme l'indiquent les résultats sur la gestion stratégique ; toutefois, les notations correctes attribuées illustrent aussi que des progrès doivent être réalisés.

Selon les répondants, la Banque doit poursuivre ses efforts pour améliorer sa gestion des relations. La culture de la Banque doit également évoluer en encourageant la prise en charge locale grâce à une utilisation plus cohérente des systèmes « pays », le cas échéant. En outre, la Banque gagnerait à adapter ses procédures.

« Connaissances, capacité, professionnalisme, efficacité. La Banque mondiale fait preuve d'un niveau de connaissances et de capacité qui n'a pas d'égal dans le secteur de l'assistance au développement. La capacité à tirer parti de cette expertise et de cette expérience pour déployer efficacement les efforts de développement est la principale force de la Banque. » (Donateur au niveau de l'administration centrale)

Comme l'illustre le tableau ci-dessous, sur les 19 indicateurs de performance clé évalués par le MOPAN en 2009, la Banque a obtenu une notation élevée sur quatre indicateurs, une notation insuffisante sur un indicateur et des notations correctes dans tous les autres domaines, en se basant sur les notes moyennes totales. En général, les clients de la Banque mondiale et les membres du MOPAN basés au siège de l'administration centrale évaluent ses performances de manière plus positive que les membres du MOPAN au niveau « pays ». Les répondants des pays membres de la Banque internationale pour la reconstruction et le développement (BIRD) évaluent plus positivement les performances de la Banque mondiale que les pays membres de l'Association internationale de développement (IDA) ou des pays pouvant prétendre à un financement mixte.

Performances par indicateur (notes moyennes, tous les répondants)



Gestion stratégique

Gestion stratégique de la Banque mondiale

Ç Notation élevée obtenue pour la priorité accordée par la Banque aux résultats, focalisation de l'organisation sur les résultats

Ç Notation intermédiaire obtenue pour son orientation stratégique sur l'égalité des genres

L'orientation de la Banque mondiale sur les résultats au niveau « pays » est évaluée comme étant correcte ou élevée par les répondants interrogés au niveau « pays ». Les clients interrogés et les membres du MOPAN suggèrent que les cadres conceptuels des résultats de la Stratégie d'assistance au pays (CAS) sont cohérents avec les stratégies de développement national et sont de bonnes qualités, incluant des liens entre les différents niveaux, projet, secteur et « pays », ainsi des indicateurs pour chacun de ces niveaux. Les performances de la Banque en matière d'intégration des résultats issus des priorités thématiques de portée générale (par exemple, l'égalité des genres, l'environnement, la gouvernance) et de consultation des bénéficiaires dans la définition des résultats, sont perçues comme étant correctes.

La Banque est reconnue pour la qualité de son système de mesure des résultats, dans le cadre de la focalisation de l'organisation sur les résultats. Les membres du MOPAN au niveau du siège de l'administration centrale attribuent à la Banque une notation élevée pour l'intégration d'indicateurs mesurables aux niveaux des données de sortie et des résultats dans ses cadres conceptuels de résultats ; il en est de même pour la prise en compte de cadres conceptuels des résultats de gestion attendus et des résultats de développement dans ses stratégies. Les cadres conceptuels sont perçus comme ayant des liens de causalité entre les données de sortie et les résultats et conséquences. Sur d'autres aspects de l'orientation de l'organisation sur les résultats, tels que le lien entre la stratégie et la mission, ou la garantie de l'application de la gestion des résultats dans l'organisation, la Banque obtient une notation correcte.

Les répondants indiquent que la Banque mondiale fournit un cadre approprié aux résultats. Les représentants du MOPAN au niveau de l'administration centrale attribuent une notation élevée à la mise à disposition des documents clé au public. Les répondants attribuent à la Banque une notation correcte pour sa culture institutionnelle qui renforce la focalisation sur les résultats, l'animation par les cadres dirigeants d'une gestion axée sur les résultats et sa culture institutionnelle accordant la priorité au client et/ou au partenaire.

L'orientation stratégique de la Banque mondiale sur la bonne gouvernance est évaluée comme étant forte alors que la priorité qu'elle accorde à la protection environnementale est perçue comme étant élevée ou correcte. Les opinions des répondants sont partagées sur la priorité accordée par la Banque à l'égalité des genres. Les clients interrogés attribuent une notation élevée ou correcte à la focalisation de la Banque sur les trois priorités thématiques de portée générale, analysées dans le cadre de l'enquête de cette année : bonne gouvernance, protection environnementale et égalité des genres. Les membres du MOPAN attribuent une notation élevée ou correcte à l'orientation stratégique de la Banque sur la bonne gouvernance et la protection environnementale ; toutefois, les répondants au niveau « pays » considèrent que la perspective stratégique de la Banque sur l'égalité des genres est insuffisante.

Gestion opérationnelle

Gestion opérationnelle de la Banque mondiale

Ç Notation élevée obtenue pour ses pratiques garantissant la responsabilité comptable

Ç Notations inférieures mais correctes sa gestion des ressources humaines et sa délégation des prises de décision

La force de la Banque mondiale dans la responsabilité comptable est largement reconnue par les répondants. Les clients et les donateurs du MOPAN interrogés indiquent que l'une des forces de la Banque repose sur ses pratiques d'audit externe (à la fois aux niveaux de l'organisation et du projet) et sur sa fonction d'audit interne, qui est perçue comme fournissant des informations objectives au Conseil d'administration. Une notation élevée est également attribuée à la Banque pour ses politiques institutionnelles relatives à la corruption et ses stratégies de gestion des risques. Elle obtient une notation correcte pour sa gestion en temps opportun des irrégularités, lorsqu'elles sont identifiées au niveau « pays ». Dans le domaine de la responsabilité comptable, les donateurs au niveau « pays » semblent disposer de moins d'informations sur les pratiques de la Banque, indiquant « ne sait pas » à plusieurs questions.

Les performances de la Banque en matière d'affectation de ses ressources financières à des conditions de faveur (Association internationale de développement (IDA)) d'une manière transparente et prévisible sont également évaluées positivement. Tous les répondants accordent à la Banque une notation élevée dans l'affectation des financements conformément aux critères spécifiés. Toutefois, un grand nombre de répondants, à la fois clients et donateurs « pays » du MOPAN, font part de leur méconnaissance de la publication ou non des critères d'attribution de crédits d'aide à des conditions favorables. Les répondants ayant indiqué avoir des connaissances dans ce domaine, soit un large pourcentage de donateurs MOPAN basés au siège de l'administration centrale, mais également certains clients membres du MOPAN au niveau « pays », ont confirmé percevoir que la Banque publie effectivement les critères.

La Banque mondiale est perçue comme appliquant des pratiques favorisant l'élaboration de programmes axés sur les performances. La Banque est réputée mettre en œuvre plusieurs pratiques permettant d'améliorer la conception et la mise en œuvre des projets. Elle obtient une notation élevée au niveau « pays » pour l'établissement de repères permettant le suivi de la mise en œuvre des projets. Pour les membres du MOPAN de l'administration centrale, sa pratique consistant à soumettre de nouvelles opérations à une analyse d'incidence préalablement à son approbation, est jugée comme étant correcte.

Les répondants du MOPAN basés au siège de l'administration centrale signalent que la Banque établit des liens appropriés entre la gestion de l'aide et les performances. Les membres du MOPAN au niveau de l'administration centrale attribuent une notation correcte à la manière avec laquelle la Banque mondiale associe les emprunts et les crédits aux résultats de développement attendus.

Les répondants aux niveaux du pays et de l'administration centrale considèrent, en outre, que la Banque utilise de manière appropriée les informations sur les performances en tant qu'outil permettant de réviser ses stratégies et d'adapter ses opérations. Au niveau « pays », les répondants accordent une note élevée aux performances de la Banque en matière d'utilisation des informations sur les performances du pays pour planifier de nouvelles opérations. Au niveau de l'administration centrale, les donateurs des pays du MOPAN perçoivent l'utilisation par la Banque des informations sur les performances du projet, du secteur et du pays pour réviser les stratégies de l'organisation comme étant correcte. La gestion proactive de la Banque des projets « insatisfaisants » est évaluée de manière correcte par les trois groupes de répondants. Les répondants au niveau « pays » accordent une notation élevée aux pratiques de la Banque consistant à suivre la mise en œuvre des recommandations d'évaluation présentées au Conseil d'administration, alors que les donateurs au niveau de l'administration centrale ne leur attribuent qu'une notation correcte. Les donateurs du MOPAN et les clients « pays » interrogés semblent manquer d'informations dans ce domaine, si l'on prend en compte le nombre de réponses « ne sait pas » à cette question.

La Banque mondiale est perçue comme déléguant de manière appropriée son autorité de prise de décision au niveau « pays ». Les clients et les donateurs du MOPAN interrogés au

niveau « pays » attribuent des notations correctes dans ce domaine clé de performance. Ils perçoivent que les tâches de la Banque sont gérées au niveau du pays et que la Banque mondiale est à même de proposer localement de nouvelles activités de prêt et/ou de crédit, dans le cadre d'un plafond budgétaire. Toutefois, en ce qui concerne le dernier indicateur, les membres du MOPAN semblent moins avertis, plus de la moitié d'entre eux indiquant ne pas savoir si une telle action peut être prise localement.

Dans le cadre de la gestion des ressources humaines, les performances de la Banque sont jugées correctes. Les membres du MOPAN et les clients interrogés au niveau « pays » estiment que la Banque enregistre des performances correctes dans le déploiement d'un personnel international dans les bureaux « pays » pendant une période suffisamment longue pour garantir un partenariat efficace au niveau du pays. Les donateurs interrogés au niveau de l'administration centrale attribuent une notation correcte aux pratiques de la Banque à l'égard de la gestion des ressources humaines : utilisation des accords de performance axés sur les résultats établis pour le personnel senior, la transparence du système de recrutement, avancement du personnel basé sur le mérite et utilisation d'un système transparent d'incitations et de récompenses pour récompenser les performances du personnel. Il est à noter toutefois que les répondants ne semblent pas connaître dans le détail les pratiques de la Banque en matière de ressources humaines.

Gestion des relations

Gestion des relations de la Banque mondiale

Ç Notation élevée obtenue pour sa participation aux concertations

Ç Notation faible obtenue pour sa capacité à réviser les procédures

Ç Notation intermédiaire obtenue pour son harmonisation des procédures ; les donateurs sont davantage concernés que les clients

Dans le domaine de la concertation, les performances de la Banque mondiale sont évaluées comme étant correctes ou élevées. Les donateurs « pays » du MOPAN et les clients interrogés ont attribué à la Banque une notation élevée pour la qualité de sa participation aux concertations. Les trois groupes de répondants estiment que la pratique de la Banque en matière de respect des opinions des clients et/ou des partenaires est correcte.

« É la Banque mondiale fournit une expertise et des analyses approfondies que les autres acteurs ne sont pas en mesure de faire. Elle associe les problèmes socio-économiques et politiques d'une manière unique et efficace et établit des recommandations très pertinentes » (Donateur au niveau « pays »)

Les performances de la Banque mondiale en matière de soutien aux plans nationaux sont jugées comme étant correctes. Les clients interrogés perçoivent la Banque mondiale de manière positive dans le soutien qu'elle apporte aux financements des propositions conçues et développées par le gouvernement national ou les clients et/ou partenaires ; ils attribuent en outre une notation correcte au degré de conformité du caractère conditionnel de l'aide appliqué par la Banque, aux objectifs et aux critères du gouvernement national. Les donateurs du MOPAN au niveau « pays » perçoivent ces deux micro-indicateurs de manière correcte.

Les répondants ont généralement une perception correcte de la Banque mondiale en termes d'harmonisation des dispositions et des procédures avec les autres partenaires, dans le cadre de l'élaboration des programmes ; les donateurs au niveau « pays », quant à eux, expriment plus de réserves. Les clients interrogés évaluent les performances de la Banque mondiale comme étant élevées sur les trois micro-indicateurs, dans cet indicateur de performance clé. Les membres du MOPAN au niveau « pays » évaluent la participation de la Banque mondiale aux approches axées sur les programmes et aux missions communes comme étant correcte. En revanche, ils attribuent une notation insuffisante à l'assistance technique fournie par la Banque par le biais de programmes coordonnés visant à promouvoir le développement de la capacité.

« La Banque mondiale a une position de leader en matière d'approche basée sur les programmes (par exemple, le projet PBS et l'éducation). Leur objectif est l'harmonisation mais, en principe, avec leurs propres conditions. (Donateur au niveau « pays »)

Les performances de la Banque mondiale en termes d'utilisation des systèmes « pays » sont perçues comme étant correctes bien que des clients et des donateurs au niveau « pays » font part de leur inquiétude dans différents domaines. Les répondants au niveau « pays » considèrent que la Banque mondiale enregistre des performances élevées en matière d'inscription des décaissements attendus dans les budgets nationaux. Son utilisation des procédures d'exécution du budget national et son encouragement à procéder à des évaluations de responsabilité comptable mutuelle sont tous deux évalués comme étant corrects. Toutefois, quatre domaines ont été identifiés dans lesquels l'utilisation par la Banque des systèmes « pays » est jugée insuffisante par les donateurs MOPAN et les clients interrogés. Ce sont : (i) utilisation des unités de mise en œuvre des projets fonctionnant parallèlement au gouvernement ;⁵ (ii) utilisation des procédures nationales de présentation des rapports financiers dans l'établissement de prêts et de crédits ; (iii) utilisation des procédures nationales d'audit pour l'établissement de prêts et de crédits ; et (iii) utilisation des systèmes nationaux d'approvisionnement. Il semble également que les donateurs et les clients ne soient pas suffisamment sensibilisés aux performances de la Banque dans ce domaine. De plus, il est important de noter que, dans certains contextes dans lequel la Banque mondiale intervient, l'utilisation des systèmes nationaux peut ne pas être possible ou appropriée.

Les performances de la Banque dans le cadre de l'adaptation de ses procédures sont jugées insuffisantes. Les réponses fournies par les membres du MOPAN et les clients interrogés sont cohérentes avec la notation insuffisante qu'ils ont attribuée aux performances de la Banque pour cet indicateur. Cet indicateur de performance clé a obtenu la pire notation sur les 19 indicateurs de cette évaluation. Les clients interrogés considèrent que Banque mondiale utilise de manière correcte les procédures pouvant être facilement comprises et ne procède pas de manière souple aux révisions des projets/programmes individuels en fonction des expériences acquises. Cependant, ils évaluent comme insuffisante sa capacité à ajuster rapidement les portefeuilles « pays » globaux, afin de faire face à l'évolution des circonstances et à suivre les procédures dans un délai suffisamment court pour ne pas affecter de manière négative la mise en œuvre des projets. Les membres du MOPAN au niveau « pays » attribuent à la Banque mondiale une notation insuffisante sur l'ensemble de ces quatre indicateurs.

« Les procédures et les conditions de financement et de mise en œuvre des projets de la Banque mondiale sont très compliquées ; par conséquent, elle est impliquée dans la microgestion de projets, entraînant des effets négatifs sur la mise en œuvre des projets. » (Client)

Gestion des connaissances

Gestion des connaissances de la Banque mondiale

Ç Notation élevée obtenue pour l'indépendance du Groupe d'évaluation indépendant (IEG)

La Banque mondiale enregistre de bonnes performances dans le domaine du suivi, de l'évaluation et des présentations de rapports sur ses performances.

L'indépendance du Groupe d'évaluation indépendant (IEG) est perçue comme l'une des forces fondamentales de la Banque eu égard au suivi des résultats externes.

L'indépendance de l'unité d'évaluation de la Banque mondiale est perçue très positivement dans l'évaluation de cette année. Les donateurs interrogés estiment également que la Banque est performante en termes d'évaluation, une partie appropriée de projets et de programmes est

⁵ Les répondants ont été invités à évaluer le degré avec lequel : « La Banque mondiale utilise les unités de mise en œuvre des projets fonctionnant parallèlement au gouvernement. » Une définition des unités parallèles de mise en œuvre des projets n'a pas été présentée aux répondants. Toutefois, le MOPAN suppose que les répondants disposent d'une référence commune de la définition utilisée dans le cadre de l'enquête sur le suivi de la Déclaration de Paris.

soumise à une évaluation indépendante. Les clients interrogés évaluent ses performances dans le domaine de l'implication des clients et des bénéficiaires dans les fonctions de suivi et d'évaluation comme étant élevées ; toutefois, les donateurs au niveau « pays » sont plus réservés dans leur évaluation (accordant une notation correcte).

Les membres du MOPAN au niveau de l'administration centrale reconnaissent la qualité de la présentation des rapports sur les performances de la Banque mondiale. Les comptes rendus communiqués au Conseil d'administration sur les performances, incluant les résultats, sont perçus comme étant de qualité élevée alors que les rapports sur ses engagements dans le cadre de la Déclaration de Paris obtiennent une évaluation correcte.

Les donateurs interrogés au niveau de l'administration centrale indiquent que la Banque enregistre des performances correctes dans la diffusion des expériences acquises. La manière de la Banque d'identifier et de diffusion les enseignements tirés des informations sur les performances est jugée correcte. La Banque mondiale obtient une notation correcte pour sa capacité à offrir des opportunités à tous les niveaux de l'organisation visant à partager les enseignements tirés des expériences pratiques.

Points forts et domaines d'amélioration

En se basant sur les résultats de l'Approche commune du MOPAN, plusieurs points forts et domaines d'amélioration ont été identifiés, offrant une base de discussion entre les membres du MOPAN, la Banque mondiale et ses clients. Consultez la section Conclusion de ce rapport pour obtenir une liste plus détaillée des problèmes pouvant faire l'objet de discussions.

Principales forces

Les principales forces de la Banque mondiale sont basées sur les indicateurs qui sont évalués comme « Élevé » par plusieurs groupes de répondants ou à qui une notation globale « Élevé » a été attribuée. Cela comprend :

- **Responsabilité comptable** : les parties prenantes font confiance aux systèmes fiduciaires de la Banque mondiale, incluant l'audit externe et interne, la gestion des risques et les politiques de lutte contre la corruption.
- **Suivi des résultats externes** : ce micro-indicateur est perçu comme une force par les membres du MOPAN au niveau de l'administration centrale, en grande partie en raison de leurs notations élevées attribuées à l'indépendance de l'IEG et à la couverture appropriée des opérations de la Banque, par le biais d'une évaluation indépendante. Pour les clients interrogés, la force de la Banque dans ce domaine est liée à l'implication des principaux clients et bénéficiaires dans les fonctions de suivi et d'évaluation.
- **Décisions d'attribution des aides** : le système adopté par la Banque pour affecter ses ressources financières à des conditions de faveur (Association internationale de développement (IDA)) est considéré comme transparent et prévisible ; il est évalué positivement par les donateurs du MOPAN au niveau de l'administration centrale. Les clients interrogés et les donateurs du MOPAN au niveau « pays » attribuent également une notation élevée à l'affectation par la Banque des ressources financières à des conditions de faveur (IDA), conformément aux critères établis.
- **Établissement d'objectifs pour le suivi de la mise en œuvre des projets** : cette pratique en matière de élaboration de programme axé sur les performances est perçue positivement par les répondants au niveau « pays ».
- **Participation aux concertations** : cet indicateur est perçu comme une force par les répondants au niveau « pays ».
- **Inscription des décaissements attendus dans les budgets nationaux des gouvernements** : cet indicateur est perçu comme une force par les donateurs du MOPAN au niveau « pays » et par les clients interrogés.
- **Focalisation sur certaines priorités thématiques** : les donateurs du MOPAN au niveau de l'administration centrale et les clients interrogés attribuent à la Banque une notation élevée à son orientation stratégique sur la bonne gouvernance et la protection environnementale.
- **Utilisation des informations sur les performances** : au niveau « pays », la Banque est perçue par les clients interrogés et les donateurs du MOPAN comme une organisation enregistrant de bonnes performances dans l'utilisation des informations sur les performances pour planifier de nouvelles interventions. Ces groupes considèrent également comme une force les pratiques adoptées par la Banque en matière de suivi de la mise en œuvre des recommandations d'évaluation signalée au Conseil.

- **Focalisation sur les résultats au niveau « pays »** : les clients interrogés attribuent à la Banque une notation correcte à la plupart des dimensions évaluant la focalisation sur les résultats dans le cadre de son CAS. Les donateurs interrogés au niveau « pays » perçoivent également que les performances de la Banque, eu égard à l'harmonisation des cadres conceptuels des résultats avec les stratégies de développement national et à l'inclusion des indicateurs à tous les niveaux (pays, secteur et projet), sont élevées.
- **Présentation des informations sur les performances** : la qualité de l'établissement par la Banque de rapports sur les performances, en particulier eu égard aux résultats, est perçue comme une force par les membres du MOPAN au niveau de l'administration centrale.

Principaux domaines d'amélioration

Les principaux domaines d'amélioration de la Banque mondiale ont été identifiés sur la base des indicateurs notés comme étant « Insuffisant » plusieurs groupes de répondants ou à qui une notation globale « Insuffisant » a été attribuée :

En se basant sur les notations des répondants, les domaines d'amélioration de la Banque sont les suivants :

- **Adaptation des procédures** : les clients et les donateurs interrogés au niveau « pays » considèrent qu'il est nécessaire pour la Banque d'adopter des procédures administratives plus efficaces et plus souples. L'ensemble de ces critères dans ce domaine obtiennent une notation insuffisante.
- **Utilisation des systèmes nationaux** : les clients et les donateurs interrogés au niveau « pays » attribuent une notation insuffisante à l'utilisation par la Banque des procédures nationales de présentation des rapports financiers, des procédures d'audit et des systèmes d'approvisionnement. En outre, ils estiment que la Banque est à même de réduire davantage son utilisation des PIU parallèles. Cependant, la capacité de la Banque mondiale à renforcer son utilisation des systèmes « pays » peut dépendre du contexte d'un pays spécifique dans lequel l'organisation intervient.

Conclusion

La Banque mondiale continue à être reconnue pour ses connaissances, sa compétence technique et son expérience en termes de développement. À la réponse à la question ouverte de l'enquête portant sur la force globale de la Banque mondiale, les répondants ont souvent mentionné son savoir-faire technique et sa recherche. Ils notent également la capacité de la Banque à mobiliser les ressources financières et non financières ainsi que son rôle en tant qu'organisation mondiale. Dans le cadre de l'Approche commune du MOPAN, les répondants ont identifié les domaines de performance suivants dans lesquelles la Banque excelle : le suivi des résultats externes et la présentation des informations sur les performances par le biais de rapports transmis au Conseil d'administration. La Banque mondiale est également perçue comme dotée de solides systèmes lui permettant de gérer efficacement ses opérations, tel que le reflètent les notations positives des répondants eu égard à sa capacité à assumer une responsabilité comptable et à respecter les critères d'affectation des ressources de l'Association internationale de développement (IDA). Les efforts entrepris par la Banque pour renforcer le programme de résultats sont reconnus, comme l'indiquent les résultats sur la gestion stratégique ; toutefois, les notations correctes attribuées illustrent aussi que des progrès doivent être réalisés.

Selon les répondants, la Banque doit poursuivre ses efforts pour améliorer sa gestion des relations. La culture de la Banque doit également évoluer en encourageant la prise en charge

locale grâce à une utilisation plus cohérente des systèmes « pays », le cas échéant. En outre, la Banque gagnerait à adapter ses procédures.

Les points forts et les domaines d'amélioration suivants offrent une base de discussion entre les membres du MOPAN, la Banque mondiale et ses clients.

Forces :

Les principales forces de la Banque mondiale sont basées sur les indicateurs qui sont évalués comme « Élevé » par plusieurs groupes de répondants ou à qui une notation globale « Élevé » a été attribuée. Cela comprend :

- **Responsabilité comptable** : les parties prenantes font confiance aux systèmes fiduciaires de la Banque mondiale, incluant l'audit externe et interne, la gestion des risques et les politiques de lutte contre la corruption.
- **Suivi des résultats externes** : ce micro-indicateur est perçu comme une force par les membres du MOPAN au niveau de l'administration centrale, en grande partie en raison de leurs notations élevées attribuées à l'indépendance de l'UEG et à la couverture appropriée des opérations de la Banque, par le biais d'une évaluation indépendante. Pour les clients, la force de la Banque dans ce domaine est liée à l'implication des principaux clients et bénéficiaires dans les fonctions de suivi et d'évaluation.
- **Décisions d'attribution des aides** : le système adopté par la Banque pour affecter ses ressources financières à des conditions de faveur (Association internationale de développement (IDA)) est considéré comme transparent et prévisible ; il est évalué positivement par les donateurs au niveau de l'administration centrale. Les clients interrogés et les donateurs du MOPAN au niveau « pays » attribuent également une notation élevée à l'affectation par la Banque des ressources financières à des conditions de faveur (IDA), conformément aux critères établis.
- **Établissement d'objectifs pour le suivi de la mise en œuvre des projets** : cette pratique en matière de élaboration de programme axé sur les performances est perçue positivement par les répondants au niveau « pays ».
- **Participation aux concertations** : cet indicateur est perçu comme une force par les répondants au niveau « pays ».
- **Inscription des décaissements attendus dans les budgets nationaux des gouvernements** : cet indicateur est perçu comme une force par les donateurs au niveau « pays » et par les clients.
- **Focalisation sur certaines priorités thématiques** : les donateurs au niveau de l'administration centrale et les clients attribuent à la Banque une notation élevée à son orientation stratégique sur la bonne gouvernance et la protection environnementale.

- **Utilisation des informations sur les performances** : au niveau « pays », la Banque est perçue par les clients et les donateurs interrogés comme une organisation enregistrant de bonnes performances dans l'utilisation des informations sur les performances pour planifier de nouvelles interventions. Ces groupes considèrent également comme une force les pratiques adoptées par la Banque en matière de suivi de la mise en œuvre des recommandations d'évaluation signalée au Conseil.
- **Focalisation sur les résultats au niveau « pays »** : les clients interrogés attribuent à la Banque une notation correcte à la plupart des dimensions évaluant la focalisation sur les résultats dans le cadre de son CAS. Les donateurs du MOPAN au niveau « pays » perçoivent également que les performances de la Banque, eu égard à l'harmonisation des cadres conceptuels des résultats avec les stratégies de développement national et à l'inclusion des indicateurs à tous les niveaux (pays, secteur et projet), sont élevées.
- **Présentation des informations sur les performances** : la qualité de l'établissement par la Banque de rapports sur les performances, en particulier eu égard aux résultats, est perçue comme une force par les membres du MOPAN au niveau de l'administration centrale.

Le tableau reflète ces indicateurs de performances clés ou ces micro-indicateurs qui ont enregistré les appréciations les plus élevées (Élevé ou Très élevé), décernées par chacun des groupes de répondants.⁶

Figure 0.1 Principaux points forts de la Banque mondiale par groupe de répondants*

Membres du MOPAN au niveau du pays	Membres du MOPAN au niveau de l'administration centrale	Clients de la Banque mondiale
• Établissement de programmes axés sur les performances • Responsabilité comptable • Participe de manière constructive aux concertations (Participation aux concertations) • Inscription des décaissements attendus dans les budgets nationaux des gouvernements. (Utilisation des systèmes du pays) • Utilise des informations sur les performances du pays pour planifier de nouvelles interventions au niveau « pays » (Utilisation des informations sur les performances)	• Suivi des résultats externes • Responsabilité comptable • Décisions d'attribution des aides • Présente des informations sur les performances en matière d'efficacité • Orientation stratégique significative sur la bonne gouvernance (Focalisation sur les priorités thématiques)	• Responsabilité comptable • Établit des objectifs permettant le suivi de la mise en œuvre d'un projet (élaboration de programmes axés sur les performances) • Harmonisation des procédures • Suivi des résultats externes • Focalisation du pays sur les résultats

*Seuls les KPI ou les micro-indicateurs notés « Élevé » sont mentionnés. Seuls les 5 éléments les mieux notés sont mentionnés.

⁶ Consultez l'Annexe III pour voir tous les éléments qui ont pu être classés comme « Élevé » par l'un des groupes de répondants.

Domaines d'amélioration

Les principaux domaines d'amélioration de la Banque mondiale ont été identifiés sur la base des indicateurs notés comme étant « Insuffisant » plusieurs groupes de répondants ou à qui une notation globale « Insuffisant » a été attribuée : En se basant sur les notations des répondants, les domaines d'amélioration de la Banque sont les suivants :

- **Adaptation des procédures** : les clients interrogés et les donateurs du MOPAN au niveau « pays » considèrent qu'il est nécessaire pour la Banque d'adopter des procédures administratives plus efficaces et plus souples. L'ensemble de ces critères dans ce domaine obtiennent une notation insuffisante.

- **Utilisation des systèmes nationaux** : les clients et les donateurs interrogés au niveau « pays » attribuent une notation insuffisante à l'utilisation par la Banque des procédures nationales de présentation des rapports financiers, des procédures d'audit et des systèmes d'approvisionnement. En outre, ils estiment que la Banque est à même de réduire davantage son utilisation des PIU parallèles. Cependant, la capacité de la Banque mondiale à renforcer son utilisation des systèmes « pays » peut dépendre du contexte d'un pays spécifique dans lequel l'organisation intervient.

Figure 0.2 Principaux domaines d'amélioration de la Banque mondiale par groupe de répondants *

Membres du MOPAN au niveau du pays	Membres du MOPAN au niveau de l'administration centrale	Clients de la Banque mondiale
• Adaptation des procédures • Utilise les systèmes nationaux d'approvisionnement pour l'établissement des emprunts/crédits. (Utilisation des systèmes du pays) • Utilise les procédures nationales d'audit pour l'établissement des emprunts et des crédits. (Utilisation des systèmes du pays) • Utilise les unités de mise en œuvre des projets qui fonctionnent parallèlement au gouvernement. (Utilisation des systèmes du pays) • Utilise les procédures nationales de présentation de rapports financiers dans l'établissement des emprunts et des crédits. (Utilisation des systèmes du pays)	Aucun	• Adaptation des procédures • Utilise les unités de mise en œuvre des projets qui fonctionnent parallèlement au gouvernement. (Utilisation des systèmes du pays) • Utilise les systèmes nationaux d'approvisionnement pour l'établissement des emprunts/crédits. (Utilisation des systèmes du pays) • Utilise les procédures nationales d'audit dans l'établissement des emprunts et des crédits. (Utilisation des systèmes du pays) • Utilise les procédures nationales de présentation de rapports financiers dans l'établissement des emprunts et des crédits. (Utilisation des systèmes du pays)

*Seuls les KPI ou les micro-indicateurs notés « Insuffisant » sont mentionnés. Seuls les 5 éléments les moins bien notés sont mentionnés.

