

Joachim von Amsberg  
Vice President and Head of Network  
Operations Policy and Country Services

Le 17 janvier 2013

M. Gerry Cunningham  
Président, MOPAN  
Senior Development Specialist  
Multilateral Section, Irish Aid  
Department of Foreign Affairs and Trade  
15 Lower Hatch Street  
Dublin 2  
IRLANDE

***Objet : Réponse de la Direction de la Banque mondiale à l'évaluation 2012 de l'institution par l'Approche commune du MOPAN***

Monsieur,

Nous tenons à remercier les pays membres du MOPAN de cette évaluation, qui présente les conclusions de l'enquête 2012 sur la Banque. Nous sommes également sensibles au rôle primordial joué par l'Australie et les Pays-Bas pendant toute la durée du processus, notamment la collecte et l'analyse des informations. L'évaluation du MOPAN, qui avait pour objet de contribuer à déterminer l'efficacité organisationnelle de la Banque, est certes utile et a été l'occasion pour l'institution de s'entretenir avec ses actionnaires.

Nous notons avec satisfaction que l'évaluation reconnaît l'efficacité générale de la Banque et sa contribution aux résultats dans le domaine du développement. Les notes attribuées aux 19 indicateurs de performance clé (KPI), aussi bien pour les réponses fournies dans le cadre de l'enquête que pour l'examen des documents, sont « adéquate » ou « élevée ». Six des dix-neuf indicateurs clés témoignent d'une amélioration entre 2009 et 2012, ce qui confirme les progrès accomplis par la Banque depuis l'évaluation précédente.

Nous tenons à noter que, si l'évaluation ne comporte pas de cadre analytique permettant de prendre en compte la portée mondiale de la mission de notre institution, ce rôle mondial est un point fort fondamental, et identifiable, de la Banque. Il est un aspect important de notre efficacité, de notre volonté de résultat et de notre contribution au partenariat mondial de développement.

Les domaines dans lesquels, selon l'évaluation, des progrès pourraient être réalisés correspondent à ceux que nous avons nous-mêmes notés et que nous nous employons à améliorer par le biais de nos initiatives de modernisation. Les résultats de l'examen des documents et les commentaires sur la manière dont la Banque est perçue par les membres du MOPAN et par ses clients nous seront très utiles dans le cadre des efforts que nous ne cessons de mener pour accroître l'efficacité de notre organisation.

Vous trouverez ci-après nos commentaires concernant ces domaines, et notamment : i) les résultats ; ii) la présentation des informations relatives à la performance ; iii) la longueur des procédures administratives ; iv) l'établissement de liens entre les décaissements et les résultats déclarés ; v) la délégation du pouvoir de prise de décision ; et vi) l'harmonisation des opérations avec celles des autres partenaires de développement.

- **Résultats** : Si l'évaluation fait clairement état des progrès accomplis et du rôle moteur joué par la Banque dans le cadre de la recherche de résultats, elle note que la fiche de performance institutionnelle pourrait mieux expliquer la chaîne des résultats. Nous tenons à faire valoir que la fiche de performance institutionnelle présente les résultats et la performance de la Banque de manière globale, en les regroupant au niveau le plus élevé, et que d'autres banques multilatérales de développement utilisent la même structure ou une structure similaire. Les chaînes de résultats sont établies dans les stratégies sectorielles et nationales, et au niveau des projets.
- **Présentation des informations relatives à la performance** : Il s'agit là d'un des domaines essentiels dans lesquels la Banque a réalisé d'importants progrès depuis l'évaluation du MOPAN de 2009. Ces progrès sont, notamment, la publication de la fiche de performance institutionnelle, le lancement de la version électronique de cette fiche sur le web, le système d'évaluation des résultats (RMS) d'IDA-16 et les articles consacrés aux activités de la Banque. Or, malgré ces importants accomplissements, l'évaluation résultant de l'enquête menée au siège du MOPAN auprès des pays membres du Réseau a jugé la performance de la Banque « adéquate » en 2012, alors qu'elle l'avait qualifiée d'« élevée » en 2009. Nous sommes d'avis que cette dégradation de la note ne représente pas de manière satisfaisante l'aptitude de la Banque à présenter « des informations relatives à sa performance ».
- **Longueur des procédures administratives** : l'évaluation reconnaît la solidité des pratiques financières et fiduciaires de la Banque mais note que les procédures administratives sont jugées prendre trop de temps. Nous estimons que ces procédures contribuent à renforcer nos pratiques financières. La Banque s'emploie, par ailleurs, à remédier au problème que pose la longueur de ces procédures dans le cadre de la réforme des prêts d'investissement et d'autres réformes qui visent à simplifier et à moderniser la prestation de nos services à nos clients. Ces efforts permettront d'assouplir davantage les procédures et les processus administratifs de la Banque, et l'on peut déjà observer certaines améliorations. Par exemple, le délai moyen entre la date d'approbation d'un financement de la Banque et le premier décaissement a été ramené de 12 mois durant l'exercice 08 à 7,5 mois durant l'exercice 11.
- **Établissement de liens entre les décaissements et les résultats déclarés** : l'évaluation reconnaît que le nouvel instrument de financement de la Banque — le Programme pour les résultats — donne lieu au décaissement des fonds sur la base des résultats. Elle note aussi que les documents institutionnels concernant l'établissement du budget et les rapports financiers n'alignent toujours pas les décaissements ou les dépenses à l'échelle de l'organisation sur les résultats.

Nous croyons comprendre que le cadre d'évaluation du MOPAN a été initialement conçu dans le but d'évaluer l'utilisation des fonds provenant des prêts de la BIRD et des crédits de l'État et non l'orientation sur les résultats des dépenses administratives. L'évaluation du MOPAN semble ne pas faire de différence entre ces deux catégories d'emploi des fonds et, par conséquent, ne semble pas décrire le système de la Banque dans ce domaine. En ce qui concerne l'utilisation des fonds de la BIRD/IDA, par exemple, le système d'allocation sur la base des résultats affecte les ressources aux pays admissibles à emprunter à l'IDA en fonction des résultats des politiques

publiques et des capacités institutionnelles de ces derniers. Dans le cas des dépenses administratives, l'allocation des fonds est déterminée par les priorités de la Banque, au nombre desquelles figure la satisfaction des besoins de ses clients, comme indiqué dans les documents concernant l'examen par le Conseil de la planification des activités et du budget et dans les documents du budget qui sont publiés.

- **Délégation du pouvoir de prise de décision** : la Banque a un système de délégation des pouvoirs aux directeurs- pays qui sont, en grande majorité, basés dans les pays clients, et ce système fonctionne dans l'ensemble de manière satisfaisante. L'étendue précise des pouvoirs délégués est essentiellement déterminée par la Banque en fonction du contexte national. La mise en œuvre de notre nouveau cadre de responsabilisation et de prise de décision devrait permettre de préciser et de rationaliser encore plus la délégation du pouvoir de prise de décisions sur le terrain.
- **Harmonisation des activités avec d'autres partenaires de développement** : si nous sommes conscients de l'intérêt que revêtent les efforts d'harmonisation, nous estimons qu'il est aussi important de mettre l'accent sur les partenariats forgés avec une plus large gamme de parties prenantes, notamment les pays partenaires, les OSC et le secteur privé, ainsi que sur les résultats et la performance des pays partenaires, au lieu de nous focaliser uniquement sur l'harmonisation des activités des bailleurs de fonds.

Nous notons que l'évaluation 2012 comporte une composante pilote couvrant les résultats en matière de développement. Nous apprécions l'effort déployé par le MOPAN pour élargir la portée de l'évaluation au-delà de l'efficacité de l'organisation en prenant en compte les résultats de développement. Nous suggérons toutefois que les pays membres du MOPAN évaluent avec soin l'utilité de cette composante pilote car la mesure des résultats au plan du développement obtenus à l'échelle de l'organisation par un petit nombre de pays est une opération très ambitieuse et la robustesse de la méthodologie employée est préoccupante. Nous vous suggérons, pour l'avenir, d'utiliser les cadres de résultats de la Banque à l'échelle de l'organisation, notamment la fiche de performance institutionnelle, pour juger de nos résultats au plan du développement dans le cadre de l'évaluation plutôt que d'élargir la portée de la composante pilote.

Enfin, nous voudrions suggérer aux donateurs du MOPAN d'envisager la possibilité de regrouper leurs examens externes. Environ un an s'est écoulé entre le lancement de l'évaluation MOPAN et sa conclusion. Durant cette période, la Banque a fait l'objet d'évaluations menées par différents membres du MOPAN qui ont, chacun, examiné l'efficacité de l'organisation à des fins et à des degrés divers. Nous pouvons vous communiquer de plus amples informations sur notre collaboration à ces différents examens externes. Nous sommes conscients des mérites de l'évaluation du MOPAN et de sa contribution aux efforts que nous déployons nous-mêmes, en interne, pour systématiquement renforcer l'institution. Nous attendons avec intérêt de poursuivre le dialogue avec le MOPAN à cet égard.

Veillez agréer, Monsieur, l'assurance de ma considération distinguée.

Joachim von Amsberg

M. Gerry Cunningham

17 janvier 2013

cc : M. John Henry Whitehead, Administrateur, EDS09  
M. Rudolf Jan Treffers, Administrateur, EDS19  
Mme Beth Delaney, Conseillère, EDS09  
M. Nigel Bruce, Program Manager, Multilateral Aid Effectiveness, AusAid