



# **MOPAN 2015-16** **Évaluations**

**La Banque Mondiale**

Résumé exécutif

## Résumé exécutif

Cette évaluation institutionnelle de la Banque mondiale, et particulièrement de la Banque internationale pour la reconstruction et le développement (BIRD) et de l'Association internationale de développement (IDA), couvre la période allant de 2014 à la mi-2016. Tout en appliquant la méthodologie MOPAN 3.0, l'évaluation tient compte des systèmes organisationnels, des pratiques et des comportements, ainsi que des résultats obtenus par la Banque mondiale. L'évaluation porte sur cinq domaines de performance : quatre se rapportent à l'efficacité organisationnelle (gestion stratégique, gestion opérationnelle, gestion des relations et gestion de la performance) et un cinquième qui concerne l'efficacité du développement (résultats). Cet exercice évalue la performance de la Banque mondiale selon un cadre d'indicateurs clés et de micro-indicateurs associés qui comprennent les normes caractérisant une organisation multilatérale efficace. L'évaluation fournit également un aperçu de la trajectoire de sa performance. La Banque mondiale a déjà été évaluée par le MOPAN en 2009 et 2012.

### Contexte

#### LA BANQUE MONDIALE

- A été créée en tant qu'institution unique et se compose aujourd'hui d'un groupe de cinq institutions distinctes. La Banque internationale pour la reconstruction et le développement (BIRD) et l'Association internationale de développement (IDA) composent la Banque mondiale ; la Société financière internationale (IFI), l'Agence multilatérale de garantie des investissements (MIGA) et le Centre international pour le règlement des différends relatifs aux investissements (CIRDI), viennent, quant à eux, composer le Groupe de la Banque mondiale.
- Elle est guidée par deux objectifs stratégiques que la communauté internationale doit atteindre à l'horizon de 2030 :
  - Mettre fin à l'extrême pauvreté en réduisant le pourcentage de personnes vivant avec moins de 1,90 USD par jour à pas plus de 3%
  - Promouvoir la prospérité partagée en favorisant, dans chaque pays, la croissance du revenu des 40 % les plus pauvres
- Elle fournit une combinaison de ressources financières, de connaissances et de conseils techniques et stratégiques aux pays en développement.
- Elle est régie par le Conseil des gouverneurs qui représente tous les pays membres et qui se réunit deux fois par an, et par le Conseil des administrateurs, composé de 25 administrateurs, qui supervise les activités de la Banque et se réunit régulièrement.
- Elle possède des engagements totaux de 60 milliards USD en 2015 et est le principal bailleur de fonds international au monde en matière d'interventions pour le développement.
- Elle a entrepris un vaste processus de réforme avec des réformes structurelles et financières et un modèle plus solide fondé sur le partenariat.

#### Aperçu de l'organisation

- Création en 1944
- Dépensements 45 milliards USD (en 2015)
- 189 pays membres
- Emploie plus de 11 900 personnes
- Présente dans 136 pays
- Opère à travers :
  - Son siège à Washington
  - 127 bureaux de pays

### Performance Générale

La conclusion générale de l'évaluation du MOPAN de 2016 est que la Banque mondiale est une organisation mature et performante qui répond aux exigences d'une organisation multilatérale efficace. **Elle s'adapte à la fois à son objectif et peut anticiper et s'adapter à un monde en mutation.** Elle est la principale source de financement pour les pays en développement et assure un leadership intellectuel fort sur un large éventail de questions d'importance mondiale.

L'avantage comparatif de la Banque réside dans sa capacité à fournir un ensemble de financements et de connaissances adaptés à ses clients. Ses structures, processus et procédures internes soutiennent une prestation efficace et efficace de ces services conformément à son mandat.

Le récent processus de réforme de la Banque, à travers lequel celle-ci a été restructurée pour assurer une meilleure prestation de services à une clientèle de plus en plus diversifiée, témoigne de sa capacité à identifier et à s'adapter aux changements et à relever les défis émergents dans un paysage du développement de plus en plus complexe. L'adaptabilité de la Banque est également mise en évidence par la récente élaboration de nouvelles modalités de financement, la révision des approches de partenariat au niveau national et mondial et l'introduction d'un nouveau cadre plus rationalisé pour la passation des marchés.

La Banque mondiale fait preuve d'un engagement clair en faveur de la transparence et de la reddition de comptes dans ses opérations, et elle dispose d'une solide architecture de contrôle interne qui garantit le respect des garanties fiduciaires, sociales et environnementales.

Le AAA décerné par les agences de notation est le témoignage de sa solidité financière.

Les attentes sont élevées pour une organisation de niveau mondial et la Banque mondiale répond dans une large mesure à ces attentes. Parmi les domaines où la performance pourrait être renforcée et améliorée : i) l'engagement dans les situations de fragilité, de conflit et de violence, ii) la gestion des connaissances, iii) la clarté du cadre pour l'engagement dans les partenariats, et iv) la mesure et la communication des résultats, en particulier sur les questions transversales.

### Points forts et domaines à améliorer

#### Points forts

- **Avec une portée mondiale et des ressources financières inégalées**, la Banque reste l'un des organismes internationaux de développement les plus influents, il est souvent le partenaire de développement des pays en développement. Ses produits de connaissances phares orientent souvent les agendas aux niveaux mondial et national.
- **Un engagement solide au niveau des pays** et un modèle axé sur la demande, renforcé par de nouveaux outils qui améliorent l'analyse des pays et le ciblage des interventions.
- **Aptitude à anticiper et à s'adapter à l'évolution de l'environnement mondial**. La solide capacité d'analyse de la Banque lui permet de déployer des ressources financières et d'expertise institutionnelle pour un effet maximal.
- **Des structures de surveillance, de reddition de comptes et de diligence raisonnable solides** garantissent un haut niveau d'intégrité financière. Un respect rigoureux des garanties sociales et environnementales, de solides contrôles internes, des risques et de la gouvernance ; ainsi qu'une forte capacité de mesurer sa contribution aux résultats du développement.

#### Domaines à améliorer

- **Développer son approche stratégique et opérationnelle pour qu'elle soit plus efficace dans des situations complexes** caractérisées par la fragilité, les conflits et la violence.
- **Améliorer la gestion des connaissances** pour assurer à la Banque un équilibre approprié entre l'investissement dans la production de connaissances et le financement des résultats de développement. Une approche plus stratégique est nécessaire pour relever ce défi de longue date. Cela inclut également la nécessité de continuer à investir dans la création d'une culture de l'apprentissage au sein de l'organisation, afin que le personnel soit mieux placé pour tirer des enseignements de la performance opérationnelle et pouvoir optimiser les prestations à venir.
- **Le renforcement des résultats et des rapports sur la performance reste essentiel**. S'il est clair que la Banque a fait des efforts louables pour améliorer l'orientation de ses résultats, les cadres de S&E au niveau des projets et des pays doivent encore être renforcés, car ils constituent le fondement des rapports et d'une réflexion plus large. Il est également nécessaire de renforcer les rapports sur les résultats en matière de genre et de changement climatique, et d'améliorer ainsi la reddition de comptes sur ces questions transversales.
- **Renforcer le cadre de travail en partenariat** qui est actuellement en cours d'examen, afin que les partenariats soient alignés sur les programmes nationaux de la Banque et qu'ils contribuent aux deux objectifs.
- **La rapidité de la mise en œuvre pourrait être améliorée** ; la Banque le reconnaît et un examen de simplification visant à réduire la complexité procédurale des opérations de la Banque est en cours.