

'19 RAPPORT ANNUEL

Bureau d'Évaluation et de Supervision



Copyright © [2020] Banque Interaméricaine de Développement (BID). L'œuvre ci-présente est sous une Licence Creative Commons IGO 3.0 Paternité - Pas d'utilisation commerciale - Pas de travaux dérivés (CC-IGO BY-NC-ND 3.0 IGO)

(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>) et peut être reproduite à la condition de l'attribuer à la BID et pour tous les types d'utilisation non commerciales. Les œuvres de types dérivées sont interdites.

Toutes les différences concernant l'usage des produits de la BID qui ne peuvent être résolues amicalement, doivent être soumises à la procédure d'arbitrage conformément aux règles UNCITRAL. Le nom de la BID peut être utilisé seulement pour l'attribution de l'œuvre à la BID. Dans tous autres cas, l'utilisation du nom de la BID et l'utilisation du logo de la BID est interdit et il sera nécessaire d'avoir un autre accord de licence convenu entre la BID et l'utilisateur.

N.B Le lien ci-dessus contient des informations supplémentaires sur les termes et conditions de la licence.

Les opinions exprimées dans cette publication sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement les opinions de la Banque Interaméricaine de Développement, de son Conseil d'administration ou des pays qu'elles représentent.



© **Banque Interaméricaine de Développement, 2020**

Bureau d'Évaluation et de Supervision
1350 New York Avenue, N.W.
Washington, D.C. 20577
www.iadb.org/evaluacion

'19 RAPPORT ANNUEL

Bureau d'Évaluation et de Supervision



BUREAU DE L'ÉVALUATION ET DE LA SUPERVISION — OVE

Etabli en 1999, l'OVE entreprend des évaluations indépendantes et systématiques des stratégies, politiques, programmes, activités, résultats et des systèmes de mise en œuvre du Groupe BID.

L'OVE diffuse les résultats de ces évaluations afin que ses recommandations puissent être utilisés lors du développement, de l'analyse et de la mise en œuvre de nouvelles opérations.

TABLE DES MATIÈRES

I Préface

II Message de la Directrice de OVE

IV Sigles et abréviations

1 Rapport annuel 2019 de l'OVE

1 Intégration des évaluations dans les processus de prise de décisions stratégiques du Groupe de la BID.

13 Un nouveau cadre de politique pour le système d'évaluation

15 Amélioration des processus internes de l'OVE

15 Diffusion et développement de la capacité d'évaluation

18 Orientations futures

21 OVE : 20 Années d'Évaluation

21 Antécédent

23 20 années d'évaluation indépendante au sein de la BID

LIENS // Annexe : Évaluations de l'OVE pour le Groupe BID

Évaluations corporatives

Évaluations de programmes de pays

Évaluations spécifiques pour le secteur privé

Évaluations sectorielles et thématiques

PREFACE

En tant que composante essentielle de son système d'évaluation, le Bureau d'évaluation et de supervision (OVE) apporte son soutien au Groupe de la Banque interaméricaine de développement (Groupe de la BID). L'OVE contribue à améliorer l'efficacité du Groupe et sa capacité d'induire des résultats de développement en l'évaluant systématiquement ses stratégies, ses politiques, ses opérations, ses activités et ses structures et procédures internes. L'OVE est un bureau indépendant qui relève directement des Conseils d'administration de la BID et de BID Invest, contribuant ainsi au compte rendu des résultats de développement et à l'amélioration institutionnelle continue. L'OVE publie ses constats et recommandations de manière interne et externe, afin d'encourager la transparence institutionnelle et l'apprentissage au niveau du personnel opérationnel de la BID et de la communauté de développement en général. En outre, lorsque cela est pertinent, l'OVE soutient les Conseils du Groupe de la BID dans leur fonction de supervision. Chaque année, les Conseils du Groupe de la BID approuvent le programme de travail de l'OVE qui vise à traiter un éventail de sujets pertinents pour le Groupe. Les évaluations de l'OVE sont regroupées en trois grandes catégories : les évaluations des programmes, qui comprennent les évaluations de programmes de pays, les évaluations sectorielles et thématiques, qui comprennent les évaluations de projets et les rapports techniques, et les évaluations corporatives, qui comprennent aussi les tâches de supervision et de validation.

Le bureau indépendant d'évaluation de la BID a été fondé en 1999 par un accord institutionnel sur l'importance des fonctions d'évaluation et de supervision, et sur la nécessité de disposer d'un organisme indépendant qui puisse réaliser ces tâches. En 2019, l'OVE a célébré 20 ans consacrés à la promotion d'une culture de mesure des résultats de développement du Groupe de la BID.

Le présent rapport annuel 2019 de l'OVE est organisé en deux sections. La première section rend compte des produits et des résultats du Programme de travail 2019 selon les priorités établies par le bureau et présente les orientations futures du Programme de Travail pour 2020/21. La deuxième section synthétise le travail de l'OVE au cours de ces vingt dernières années et présente quelques exemples qui visent à illustrer la contribution spécifique qu'apporte le bureau aux processus d'apprentissage et à l'amélioration institutionnelle.

MESSAGE DE LA DIRECTRICE DE L'OVE



Ce Rapport Annuel, le deuxième que je publie en qualité de directrice de l'OVE, offre une description générale des travaux d'évaluation réalisés par le bureau en 2019. En outre et pour marquer les 20 années depuis la création du bureau indépendant d'évaluation de la BID, le rapport contient une synthèse des travaux d'évaluation et de supervision réalisés par l'OVE depuis 1999, en appui au Conseil dans sa fonction de compte rendu et du Groupe de la BID dans son effort permanent d'amélioration de l'efficacité de ses interventions sur le développement.

En 2019 l'OVE a soumis son programme de travail en manière opportune, en promouvant l'intégration des constats et recommandations des évaluations dans les processus de prise de décisions stratégiques du Groupe de la BID. Les évaluations de programmes de pays entreprises en 2019 ont confirmé que le Groupe de la BID demeure un partenaire efficace pour le développement de ses clients dans la région, mais ont souligné la nécessité d'améliorer la coordination entre les différents guichets du Groupe de la BID, et de renforcer l'appui au niveau infranational. Le système de suivi des recommandations de l'OVE continue à se consolider et la révision effectuée cette année a mis en évidence une amélioration de la pertinence des actions proposées par l'Administration du Groupe pour donner suite aux recommandations de l'OVE. La validation des rapports d'achèvement de projet a aussi révélé que les systèmes d'auto-évaluation du Groupe de la BID continuent de s'améliorer en termes de qualité et de crédibilité.

Cette année, OVE a consacré une partie considérable du temps et des ressources du bureau à traiter les recommandations du Panel de révision indépendant concernant la fonction d'évaluation du Groupe de la BID, étude commandée par le Conseil d'Administration et terminée en 2018. Dans ce sens, l'un des progrès les plus importants de 2019 a été l'élaboration et l'approbation par les Conseils du Groupe de la BID et BID Invest du Cadre de la politique d'évaluation. Il s'est agi d'un travail conjoint entre l'OVE et les Administrations de la BID et de BID Invest qui a permis, après 20 ans, de réaffirmer de rendre public le consensus sur les principes et les responsabilités

qui régissent la fonction d'évaluation de l'institution. Enfin, nous avons entrepris cette année un processus de réorganisation des procédures internes de l'OVE, tant au niveau des responsabilités et des fonctions du personnel professionnel et administratif que de la portée de quelques-uns de nos produits et approches.

Notre programme de travail pour 2020/21 est ambitieux. Il comprend des évaluations corporatives de grande ampleur qui serviront de base pour les discussions stratégiques du Groupe BID, et des évaluations sectorielles et thématiques qui relèvent les défis du développement de la région comme, par exemple, la transparence et la sécurité des citoyens. Nous continuerons également à offrir des évaluations de programmes de pays avec un protocole renouvelé et en conduisant des activités annuelles de validation afin d'améliorer le système général d'évaluation du Groupe. Enfin, notre programme comprend un engagement renouvelé de renforcer les capacités d'évaluation dans la région.

À mesure de l'adaptation du Groupe de la BID aux besoins de la région et de l'émergence de nouvelles tendances en matière d'évaluation, l'OVE continuera de s'acquitter de son mandat qui consiste à encourager la redevabilité portant sur les résultats de développement, à améliorer la transparence et à stimuler l'apprentissage à travers ses évaluations. Grâce à cette mission, nous travaillerons pour contribuer à l'amélioration continue du Groupe de la BID dans son action de développement en Amérique Latine et dans les Caraïbes, *en améliorer des vies*.

Ivory Yong Prötzel
Directrice

SIGLES ET ABREVIATIONS



ALC	Amérique latine et Caraïbes
BHNS	Bus à haut niveau de service
BID Invest	Société interaméricaine d'investissement (antérieurement SII)
BID Lab	Laboratoire d'innovation du Groupe de la BID
BMD	Banque multilatérale de développement
CAF	Corporation andine de développement
CIDE	Centre de recherche et d'enseignement économique
CLEAR	Centres d'apprentissage sur l'évaluation et les résultats
CT	Coopération technique
DEM	Cadre de développement efficace
ECG	Groupe de coopération en évaluation
EPP	Évaluation de programmes de pays
FOMIN	Fonds Multilatéral d'Investissement (actuellement BID Lab)
GPS	Normes internationales de bonnes pratiques
Groupe BID	Groupe de la Banque Interaméricaine de Développement
GS	Garantie souveraine
IDB8 (g)	Huitième (Neuvième) augmentation générale de capital de la BID
MICI	Mécanisme indépendant de consultation et d'investigation
OMJ	Initiative Opportunités pour la Majorité
OVE	Bureau de l'Evaluation et de la Supervision
PA	Plan d'action
PBP	Prêt programmatique à l'appui de réformes de politiques et réformes institutionnelles
PCR	Rapport d'achèvement de projet

PPP	Partenariat public-privé
PSPD	Politique de services publics à domicile
ReTS	Système de suivi des recommandations d'évaluation
S&E	Suivi et Évaluation
SCF	Département de financement structuré et d'entreprise
SGS	Sans garantie souveraine
SII	Société interaméricaine d'investissement (actuellement BID Invest)
SP	Stratégie de pays
TCE	Transferts conditionnels en espèces
XSR	Rapport de supervision élargi (par ses sigles anglais)

RAPPORT ANNUEL 2019 DE L'OVE

Le présent rapport annuel s'articule autour des priorités établies dans le Plan de Travail de l'OVE pour 2019. Celui-ci se résume aux quatre actions suivantes : (a) promouvoir l'intégration des évaluations dans les processus de décisions stratégiques du Groupe de la BID, (b) établir le cadre de la politique pour le système d'évaluation, (c) améliorer les processus internes de l'OVE pour garantir l'efficacité, la pertinence et l'opportunité de ses évaluations et (d) continuer à mener des efforts de diffusion et de renforcement des capacités d'évaluation dans la région.

Intégration des évaluations dans les processus de prise de décisions stratégiques du Groupe de la BID.

En 2019, le Bureau d'évaluation et de supervision (OVE) a remis quatre évaluations de programmes de pays (EPP), un rapport de validation des rapports d'achèvement de projets (PCR) et des rapports de supervision élargis (XSR), un rapport sur le système de suivi des recommandations d'évaluation de l'OVE (ReTS) et le rapport avec le nouveau Cadre de Politique d'évaluation pour le Groupe de la BID. Dans le contexte des évaluations de pays, les spécialistes de l'OVE ont analysé près de 1050 opérations de prêt, coopérations techniques (CT) et produits non financiers du Groupe de la BID ; ils ont mené un travail de terrain dans 30 états, provinces, municipalités, ou cantons de la région et eu des entrevues avec plus de 800 représentants de gouvernements, du secteur privé, universitaires et de la société civile. De plus, dans le cadre des exercices de validation des PCR et XSR et de la validation du ReTS, OVE a maintenu une interaction constante avec ses homologues techniques et de gestion de l'Administration du Groupe de la BID.

Ce rapport fournit un bref condensé des évaluations réalisées en 2019. Les évaluations comprises dans ce rapport, ainsi que les réponses correspondantes de l'Administration du Groupe de la BID, sont disponibles sur le site web de l'OVE : <http://iadb.org/evaluation>. Au cours du second semestre

de 2019, l'OVE a commencé à travailler sur diverses évaluations qui seront présentées en 2020, notamment les évaluations des programmes de pays pour l'Argentine, l'Uruguay et la Bolivie, l'évaluation du Mécanisme indépendant de consultation et d'investigation (MICI), l'évaluation de transparence et d'intégrité, et la révision des évaluations de l'OVE sur les instruments financiers et non financiers de la BID.



Marco de Política de Evaluación - Grupo BID



Sistema de Seguimiento de las Recomendaciones de las Evaluaciones - Grupo BID



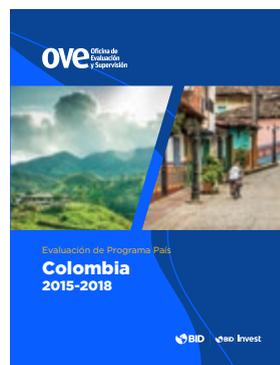
Revisión de Informes de Proyecto e Informes Ampliados de Supervisión. Ciclo 2018/2019



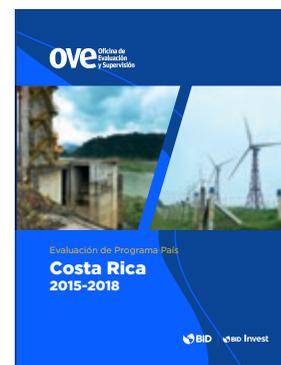
Evaluación de Programa País: México 2013-2018



Evaluación de Programa País: Brasil 2015-2018



Evaluación de Programa País: Colombia 2015-2018



Evaluación de Programa País: Costa Rica 2015-2018

Évaluations de programmes de pays

Les évaluations de programmes de pays analysent le soutien du Groupe de la BID à un pays emprunteur sur la période couverte par la Stratégie pays (SP) la plus récente et servent de base au processus de rédaction de la nouvelle SP. Les EPP donne une perspective globale du travail du Groupe de la BID dans les pays emprunteurs, sur une période de quatre à cinq ans. Les EPP analysent la pertinence, l'efficacité, l'efficacé et la viabilité du programme du Groupe, notamment des opérations de prêt à garantie souveraine (GS) et sans garantie souveraine (SGS),¹, des opérations de coopération technique (CT) et des produits non financiers dans les pays respectifs. Les EPP impliquent un processus exhaustif d'analyse documentaire et un dialogue approfondi avec le personnel du Groupe de la BID et avec les contreparties nationales, ainsi que des visites de terrain à un échantillon de projets. Les EPP sont examinées au sein du Comité de programmation du Conseil. En 2019, l'OVE a effectué quatre EPP (Brésil, Colombie, Costa Rica et Mexique), et sont en cours de finalisation, les EPP d'El Salvador et de Panama. Les EPP de l'Argentine (2016-2019), de la Bolivie (2016-2020) et de l'Uruguay (2016-2020) ont démarré en 2019 et seront remises en 2020. Les principales conclusions des quatre évaluations pays achevées en 2019 figurent ci-après.

Évaluation du Programme du Groupe de la BID pour le Brésil 2015-2018

Au cours de la période d'évaluation (2015-2018), le Brésil a traversé une conjoncture économique et politique complexe ce qui a eu un impact sur le programme du Groupe de la BID dans le pays. Les approbations de prêts GS ont dépassé les 5 milliards de dollars, montant conforme au cadre de financement estimé de la SP mais inférieur aux périodes précédentes. En particulier, le montant total des projets approuvés avec des entités infranationales a baissé d'une manière significative en raison d'une diminution de la demande de financement. Face à la décision du gouvernement d'observer de manière plus stricte les normes en matière de la capacité fiscale des entités infranationales, la Banque a également ajusté son approche pour ne prêter qu'aux états et municipalités qui, outre le fait qu'ils disposent de la garantie du gouvernement fédéral, ont une capacité de paiement reconnue par le Trésor national. D'un autre côté, la Banque a réactivé

1 À partir de 2016, les EPP englobent toutes les opérations de BID Invest. N'y sont pas comprises les opérations de BID Lab (antérieurement Fonds Multilatéral d'Investissement, FOMIN), sauf dans des cas ponctuels.



le financement par le biais d'intermédiaires financiers publics avec des opérations qui ont atteint la somme de 2,7 milliards US\$ et qui représentent plus de la moitié du total des approbations GS. Les montants approuvés par le guichet privé (SGS) durant la période d'évaluation (1,573 milliard US\$) ont doublé par rapport à la période précédente (2011-2014). En général, l'OVE a constaté que, même si durant la période d'évaluation la Banque a œuvré pour créer des opportunités de dialogue sur des questions sectorielles et opérationnelles, il est encore possible d'appuyer des réformes de politique publique avec des implications à long terme et de mieux articuler le travail entre les niveaux fédéral et infranational. En ce qui concerne le financement du guichet privé, l'OVE a constaté que la réorientation vers de nouveaux secteurs s'est traduite par une meilleure additionalité. L'évaluation a toutefois identifié un manque de clarté sur la question de savoir quand utiliser des instruments GS ou SGS dans le même but. La réalisation des objectifs stratégiques a nettement

progressé dans les composantes d'infrastructure mais de façon plus limitée dans les interventions visant à augmenter la qualité, améliorer la gestion et/ou renforcer les capacités institutionnelles. Finalement, l'OVE a constaté que la BID a contribué à augmenter les recettes fiscales des états grâce à la ligne de crédit conditionnelle pour prêts d'investissement de PROFISCO (Programme de modernisation et renforcement de la gestion fiscale), bien qu'aucune amélioration n'ait été observée du côté des dépenses.

Les restrictions fiscales du pays ont limité le mode d'intervention de la Banque, essentiellement basé sur financement direct aux gouvernements infranationaux. L'OVE a en conséquence recommandé à l'Administration de définir un mode d'intervention différencié pour chaque type d'emprunteur (gouvernement fédéral, états, municipalités, secteur privé et entités financières publiques) qui prévoit des aspects tels que les conditions relationnelles, le choix des instruments, les domaines de soutien, les facteurs de succès et les besoins d'articulation entre les différents acteurs. En outre, l'OVE a exhorté l'Administration à consolider ses efforts de gestion de portefeuille, promouvoir l'utilisation d'instruments plus adaptés à l'expérience et à la capacité des exécutants et renforcer les aspects de contrôle et de qualité des dépenses dans les travaux au niveau infranational. Enfin, l'évaluation a recommandé de renforcer la coordination entre la BID et BID Invest pour définir quand il est justifié d'avoir recours au financement SG ou SGS pour un objectif donné. L'Administration a avalisé les recommandations de l'OVE et s'est engagée à mettre en œuvre un mode d'intervention différencié selon le type de client, en diversifiant ses instruments et en favorisant le recours à des prêts axés sur les résultats, à des garanties et à des prêts en monnaie locale. L'Administration a également proposé de définir un agenda de dialogue avec les entités infranationales à propos du contrôle et de la qualité des dépenses, et s'est engagée à poursuivre le renforcement de la coordination entre la BID, BID Invest et BID Lab.

Évaluation du Programme du Groupe de la BID avec la Colombie 2015-2018

La Colombie est un pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure ayant accès aux marchés financiers mais avec des disparités importantes au niveau infranational. La croissance économique que le pays a connue ces dernières années a contribué à la diminution de la pauvreté et à l'élargissement de la classe moyenne. Cependant, les disparités régionales et les écarts de développement au niveau infranational font de la Colombie le deuxième pays le plus inégalitaire de la région. Le programme du Groupe de la BID pour la période 2015-2018 a atteint un montant total d'approbations de plus de 4 milliards de dollars, excédant ainsi le cadre de financement proposé dans la SP. 75% des prêts GS furent des opérations programmatiques basées sur des réformes politiques (PBP), ce qui correspond à la proportion de PBP la plus élevée de tous les pays emprunteurs. La capacité du pays à émettre des titres de créance et à se financer sur le marché de capitaux explique la préférence pour les PBP, vu l'efficacité et la prévisibilité des décaissements de cet instrument. Les PBP ont permis d'appuyer les réformes prioritaires du gouvernement colombien, telle que la réforme fiscale et le cadre juridique et réglementaire pour les partenariats public-privé (PPP). De leur côté, les prêts d'investissement ont rencontré des difficultés de mise en œuvre liées principalement à une capacité institutionnelle limitée, surtout au niveau infranational. En termes de résultats, se distinguent ceux qui sont liés à la gestion publique (réforme fiscale, gouvernance et justice). La Banque a apporté une valeur ajoutée en garantissant la mise en œuvre des réformes, en assumant un rôle d'intermédiaire impartial (honest broker) et en promouvant l'échange d'expériences dans la région.

En ligne avec les constatations de l'évaluation, l'OVE a recommandé d'approfondir le travail du Groupe de la BID au niveau infranational. L'OVE a notamment recommandé que l'administration du Groupe de la BID, dans son prochain exercice stratégique, continue à chercher les moyens efficaces de soutenir les autorités infranationales, en tenant compte des contraintes institutionnelles et réglementaires du pays et des modèles d'intervention infranationale appliqués de manière efficace dans d'autres pays. En outre, l'OVE a exhorté l'administration à examiner un assortiment d'instruments qui aident à réduire les coûts de transaction en recherchant des créneaux qui puissent soutenir le développement infranational. Cela pourrait se faire en ayant recours à des instruments financiers qui combinent des investissements public-privé ou qui contribuent à l'expansion des marchés financiers afin de développer des marchés d'obligations municipales. L'Administration a avalisé



les recommandations de l'OVE et s'est engagée à favoriser la diversification de ses instruments financiers par le biais de l'inclusion de prêts axés sur les résultats et de prêts en monnaie locale, à revoir sa stratégie de financement infranational ainsi qu'à encourager le travail conjoint de la BID et BID Invest afin de rechercher des synergies et de maximiser l'impact du Groupe à ce niveau.



Évaluation du Programme du Groupe de la BID avec le Costa Rica 2015-2018

Le Costa Rica a enregistré des progrès notables en matière de développement mais doit également faire face à des défis importants. Même si la BID reste le partenaire principal pour le développement du pays, durant la période d'évaluation le portefeuille du Groupe de la BID a été limité et sa mise en œuvre faible. Parmi les progrès réalisés par le pays figurent son leadership environnemental global, la hausse du revenu par habitant, ses solides indicateurs de développement humain et l'accès quasi universel aux services de base. Parmi les défis se trouvent la difficile situation fiscale, l'endettement public croissant, la dégradation des cotes de crédit, l'inégalité et certaines insuffisances dans la fourniture des services publics. Les approbations de la BID durant la période d'évaluation ont représenté 464

millions US\$ et ont été bien inférieures au cadre de financement envisagé par la SP. Cela s'explique en partie par la fragile situation fiscale du pays et par les changements réglementaires récents. Les activités du Groupe de la BID durant la période d'évaluation ont été pertinentes, en particulier celles liées au soutien à la formulation de la réforme fiscale et au financement visant à améliorer l'infrastructure des secteurs du transport et de l'énergie, où était concentré le portefeuille. Cependant, la mise en œuvre de plusieurs opérations a été insuffisante en raison des changements de priorités du gouvernement, des retards dans les processus et des coûts élevés. Dans certains domaines, tels que l'éducation, le secteur financier et les PPP, le programme de la BID ne s'est pas suffisamment concentré sur les changements structurels nécessaires. La viabilité de certains de ces projets a été réduite du fait d'une focalisation insuffisante sur les questions de maintenance et le changement des priorités du gouvernement.

Dans un contexte d'importantes restrictions fiscales, l'OVE a recommandé à l'Administration de soutenir le pays dans sa mise en œuvre de la réforme fiscale et des changements structurels nécessaires pour accroître le revenu et l'efficacité dans la prestation des services publics. L'OVE a également appelé l'Administration à continuer de soutenir le pays à attirer des investissements privés au travers de PPP

(particulièrement en infrastructure) en améliorant la coordination avec les activités de BID Invest. Enfin, l'OVE a recommandé de continuer à se centrer sur une meilleure mise en œuvre des projets et à soutenir le pays dans son leadership environnemental. L'Administration a accepté les recommandations et s'est engagée à travailler au renforcement des finances publiques, en mettant l'accent sur la mise en œuvre de la réforme fiscale. L'Administration s'est également engagée à renforcer la coordination entre la BID et le BID Invest, et à promouvoir des conditions plus favorables à l'utilisation de la modalité des partenariats public-privé. En dernier lieu, l'Administration s'est engagée à améliorer la mise en œuvre du portefeuille.

Évaluation du Programme du Groupe de la BID avec le Mexique 2014-2018

La croissance économique du Mexique durant la période d'évaluation a été positive mais insuffisante pour obtenir des hausses significatives dans les revenus par habitant. En général, le programme de la BID au Mexique a été pertinent, quoique plus efficient et efficace dans certains domaines que dans d'autres. La période d'évaluation a été marquée par l'introduction de vastes réformes structurelles, qui visaient à réduire les coûts et à améliorer la prestation de services dans divers secteurs (énergie, télécommunications et secteur financier), consolider les finances publiques aux niveaux fédéral et infranational, améliorer la qualité et la performance éducative, et accroître la flexibilité du marché du travail. Entre 2013 et 2018, le Groupe de la BID a approuvé des opérations pour un montant total de 13 milliards US\$ qui correspondaient à 204 prêts GS et SGS, et 117 CT. 42% du montant approuvé avec GS correspondait à des PBP et 25% du portefeuille total correspondait à des opérations avec des intermédiaires financiers publics. Les annulations, dues en partie aux réductions budgétaires nationales, ont affecté la mise en œuvre ainsi que les résultats du programme. Les opérations du Groupe de la BID ont été plus efficaces dans les secteurs énergie/changement climatique, fiscal et développement rural que pour ce qui est des marchés du travail et des chaînes de valeur.

Cependant, le modèle de gestion du Groupe de la BID au Mexique pourrait devoir être modifié pour conserver sa pertinence et sa valeur ajoutée. D'un côté, la pertinence et la durabilité des résultats du programme évalué pourraient être affectées par des changements de priorités politiques du nouveau gouvernement. De plus, le travail avec les banques de développement nationales pourrait être affecté



par la compétitivité financière réduite de la BID pour ces institutions. Par ailleurs, un nouvel élan visant à trouver des solutions pour soutenir de manière plus directe les entités infranationales pourrait améliorer la valeur ajoutée de la BID dans le pays. L'OVE a recommandé à l'Administration de la BID de participer activement au dialogue avec le nouveau gouvernement afin d'identifier les programmes et les politiques où la Banque pourrait ajouter de la valeur grâce à des contributions techniques et financières. L'OVE a recommandé également de redoubler d'efforts pour trouver des solutions pour soutenir les entités infranationales. De plus, l'OVE a recommandé d'assurer l'approche stratégique des CT. L'OVE a recommandé à l'Administration de BID Invest, de renforcer l'efficacité et l'additionalité de ses opérations de soutien aux chaînes de valeur, ainsi que de documenter les résultats de ces opérations sur le développement. L'Administration de la BID a été d'accord avec les recommandations de l'OVE et a proposé des actions visant à favoriser l'additionalité de la Banque, tant au niveau fédéral qu'au niveau infranational. Pour sa part, l'Administration de BID Invest a été partiellement d'accord avec la recommandation spécifique concernant les opérations de chaînes de valeur.

Évaluations corporatives

Les évaluations corporatives se centrent sur les politiques, stratégies, instruments et processus internes dont dispose le Groupe de la BID pour atteindre ses objectifs institutionnels à l'appui du développement des pays de la région. Il s'agit d'une vaste catégorie qui recouvre un éventail d'activités d'évaluation et de supervision et qui comprennent les exercices de validation. En 2019 l'OVE a présenté deux rapports de validation annuelle, la validation du système d'auto-évaluation des projets du Groupe de la BID et celle du système de suivi des recommandations d'évaluation de l'OVE (ReTS)². L'OVE a également entrepris en 2019 deux évaluations corporatives qu'il achèvera en 2020, à savoir l'évaluation de l'MICI sur l'efficacité de la mise en œuvre de son nouveau cadre de politiques et l'exécution de sa mission d'amélioration de la transparence, du compte rendu et de l'efficacité du Groupe de la BID, et un exercice de synthèse des principales conclusions des évaluations de l'OVE concernant l'adéquation des instruments financiers et non financiers dont dispose la BID pour répondre aux besoins des différents pays de la région.

2 En 2019, pour la première fois, cet exercice de validation a été présenté sous forme d'un rapport séparé. En 2017 et 2018, l'OVE a présenté les résultats des validations du ReTS dans le cadre de son rapport annuel.

Synthèse des résultats de la validation par l'OVE des Rapports d'achèvement de projet et des Rapports de supervision élargis.

Le Groupe de la BID est à l'avant-garde du développement de critères d'évaluation communs pour les opérations des secteurs public et privé. La validation par l'OVE comprend la révision des auto-évaluations de projets publics (PCR) et privés (XSR) en utilisant dans les deux cas une approche basée sur les objectifs. Le rapport de validation de 2019 comprend l'examen de 64 PCR d'opérations achevées durant la période 2016-2017 et 35 XSR d'opérations ayant atteint une *early operational maturity* en 2017.

Du côté public, la validation par l'OVE des notations données dans les PCR a conclu que 41 des 64 opérations GS (64%) ont obtenu une note de résultat global positive. La plupart des opérations ont obtenu de bonnes notes en ce qui concerne leur pertinence, ce qui indique une cohérence logique et un bon alignement sur les défis de développement des pays et des stratégies de pays et institutionnelles de la BID. Cependant, les notes pour l'efficacité et l'efficacités ont été moins bonnes. En termes d'efficacité, plus de la moitié des projets validés n'ont pas présenté d'analyse coûts-avantages et/ou coûts-efficacité solides. En termes d'efficacité, environ un tiers des opérations (24 projets) ont démontré qu'elles avaient atteint la majeure partie des objectifs qu'elles s'étaient fixés. Ces notes sont dues à une combinaison de facteurs, notamment le fait de ne pas avoir atteint certains des objectifs de développement proposés et/ou le manque d'informations sur certains indicateurs de résultats. Les notes de durabilité pour les projets qui ont fait des progrès en termes de résultats ont été positives ; cependant, les informations en matière de performance des sauvegardes environnementales et sociales des projets sont encore insuffisantes. Enfin, plus des deux tiers des PCR ont obtenu une note satisfaisante ou excellente en termes de qualité, ce qui veut dire que l'analyse des résultats du projet s'est effectuée de manière complète et que les notations sont conformes aux éléments probants.

Du côté privé, la validation des notations des XSR a conclu que seules 15 des 35 opérations SGS (43%) ont obtenu une note de résultat global positive, mais celles-ci ont été élevées en termes d'additionnalité et de résultats financiers. Ainsi, 24 projets ont obtenu des notes positives pour l'additionnalité et 33 pour les résultats financiers. Néanmoins, en termes d'efficacité et d'efficacités, seules 13 et 14 opérations respectivement ont obtenu des notes positives. Les mauvaises notes en efficacité s'expliquent, en partie, en raison du manque de paramètres pour mesurer les objectifs



et des informations incomplètes sur les indicateurs, et par les conditions macroéconomiques et/ou réglementaires défavorables. En matière de durabilité, moins de la moitié des projets ont obtenu une note positive. Là aussi, les informations en matière de performance des sauvegardes environnementale et sociale ont été insuffisantes.

Un objectif clef de la validation indépendante des notations de performance des projets est de pouvoir garantir la crédibilité et la transparence du système d'auto-évaluation. Il est prévu que lorsque le système fonctionne correctement, l'écart entre les notations de l'Administration et celles de l'OVE est faible. Même si, en raison de questions méthodologiques, la comparaison des qualifications des PCR n'a été possible que pour 54 des 64 opérations GS, les notes globales des résultats des projets entre l'OVE et l'Administration de la BID ont convergé pour 29 des cas. Les notes de l'Administration ont été, en général, plus favorables que celles de l'OVE. Du côté des opérations NGS, la comparabilité est totale et les notes globales des résultats des projets entre l'Administration de BID Invest et l'OVE ont convergé pour 25 des 35 opérations revues. Dans ce sens, alors même que les niveaux d'écart entre les notations de l'OVE et de l'Administration sont encore importants, on peut conclure que le système d'auto-évaluation du Groupe de la BID continue à se renforcer grâce au travail conjoint de l'OVE et de l'Administration. En outre, depuis 2018 les notations de performance attribuées par l'OVE dans son exercice de validation sont indiquées dans les rapports annuels Efficacité en Matière de Développement du Groupe de la BID, ce qui contribue à la transparence du système d'évaluation.



Synthèse des résultats de la validation du Système de suivi des recommandations d'évaluation de l'OVE

Le ReTS constitue une pièce clé pour vérifier l'intégration des constatations des évaluations dans les processus de prise de décisions stratégiques du Groupe de la BID. Le ReTS permet d'assurer le suivi de la mise en œuvre par l'Administration des recommandations faites par l'OVE et avalisées par les Conseils d'administration de la BID et de BID Invest. La BID utilise le ReTS depuis 2013 et BID Invest depuis 2016. L'Administration prépare un plan d'action (PA) pour chaque recommandation et actualise ses progrès chaque année. L'OVE analyse l'évaluabilité des PA proposés et valide leur pertinence et leur progrès dans l'implémentation. Chaque

validation annuelle analyse 100 pour cent des PA actifs. En tant qu'instrument de supervision, le ReTS améliore la transparence, l'apprentissage et le compte-rendu institutionnel, complétant ainsi le cycle d'évaluation.

Les résultats 2019 de la validation des PA par le ReTS affichent une amélioration de certains aspects. La validation de l'OVE a permis de constater que le dialogue continu entre l'OVE et l'Administration dès les premiers stades du processus de validation a favorisé l'amélioration de la conception des interventions ainsi que la définition d'objectifs et de jalons adéquats. Ce dialogue a également contribué à améliorer la pertinence des PA. Des défis demeurent toutefois en matière de mise en œuvre. La plupart des PA actifs (91%) ont compris des activités pertinentes pour donner suite aux recommandations, et 79% des PA ont atteint les objectifs fixés. Les principaux problèmes liés aux notations de mise en œuvre ont été l'insuffisance des informations et/ou de moyens de vérification, et le fait que les jalons annoncés n'ont pas été atteints. L'OVE s'est engagé à analyser systématiquement, dans le cadre de ses EPP, l'intégration des recommandations.



Quelles acquisitions de connaissances ressortent des travaux d'évaluation de 2019 ?

Les exercices de validation annuelle réalisés par l'OVE en 2019 indiquent que, de façon générale, le Groupe de la BID fait d'importants progrès dans l'amélioration de ses processus d'auto-évaluation et dans le suivi des recommandations. Les résultats des rapports d'auto-évaluation (PCR et XSR) et du système (ReTS) ont montré des progrès par rapport aux cycles précédents. Néanmoins, il existe encore une marge d'amélioration pour renforcer les capacités du Groupe de la BID, en particulier, dans la mesure de la performance de ses programmes et projets en matière de sauvegardes environnementales et sociales et dans l'analyse des coûts-efficacité et des coûts-bénéfices des projets.

Les EPP remises en 2019 mettent également en évidence des conclusions communes en termes d'additionnalité, de service aux clients et de la coordination interinstitutionnelle. Ces évaluations soulignent la nécessité de démontrer l'additionnalité du Groupe de la BID dans son rôle de partenaire stratégique dans la région, d'optimiser la combinaison d'instruments financiers et non financiers permettant de répondre aux besoins de leurs clients, au niveau national comme au niveau infranational, et d'améliorer la coordination des activités entre la BID et BID Invest, afin de maximiser l'impact du Groupe sur le développement (Encadré 1).

Encadré 1.

Synthèse des acquisitions de connaissances des EPP de 2019

Dans le droit fil des évaluations antérieures, les EPP pour la Colombie, le Brésil et le Mexique mettent également en évidence la nécessité que le Groupe de la BID mette davantage l'accent sur la valeur ajoutée de ses programmes. En particulier, les évaluations de la Colombie et du Mexique ont souligné le potentiel de valeur ajoutée qu'avait le Groupe de la BID dans le soutien au niveau infranational. L'évaluation du Brésil a identifié que le Groupe de la BID pourrait ajouter de la valeur dans l'articulation du travail au niveau fédéral et infranational (des Etats). Certaines de ces évaluations ont mis l'accent aussi sur le potentiel d'additionnalité du Groupe de la BID pour le soutien au développement des PPP dans les projets d'investissement.

Les EPP remises en 2019 ont également mis en évidence la nécessité que le Groupe de la BID diversifie et optimise l'utilisation de ses instruments en les adaptant aux capacités d'exécution de ses clients, tout en soulignant l'importance d'identifier des instruments et des solutions viables pour apporter un soutien aux entités infranationales.

C'est là un constat que l'on retrouve dans plusieurs des EPP de ces dernières années. L'Administration a reconnu cette limitation et en réponse aux recommandations faites par l'OVE pour les évaluations de 2019, elle s'est engagée à promouvoir la diversification de ses instruments, en ayant recours de manière plus systématique aux prêts axés sur les résultats, aux prêts en monnaie locale et aux garanties, pour aider à réduire les coûts de transaction et de remédier aux défaillances du marché.

Trois ans après la création de BID Invest, tous les EPP livrés en 2019 ont reconnu qu'il existe une vaste marge d'amélioration dans la coordination entre la BID et BID Invest. Particulièrement, l'EPP du Brésil a souligné le besoin de différencier et de mieux justifier les interventions du Groupe de la BID dans ses opérations avec et sans garantie souveraine. Les Directions de la BID et de BID Invest s'engagent à renforcer les instances de coordination et à rechercher des synergies au travers de ses stratégies et opérations dans les pays de la région.

Un nouveau cadre de politique pour le système d'évaluation

Au cours de 2019, l'OVE a continué à traiter les recommandations du Comité d'examen indépendant (IRP) consulté par le Conseil d'Administration en 2017 et dont les travaux ont été achevés en 2018. En particulier, la recommandation relative au renforcement de la politique qui régit la fonction d'évaluation. L'analyse de la fonction d'évaluation du Groupe de la BID a mis en évidence le fait que les éléments clés de cette fonction étaient dispersés dans différents documents de référence de l'institution et a conclu que le Groupe de la BID aurait avantage à n'avoir qu'un seul document de politique d'évaluation qui les consolide tous. Donc, en collaboration avec l'Administration de la BID et de BID Invest, OVE a préparé et présenté avec succès le nouveau Cadre de Politique d'Évaluation du Groupe de la BID, qui a été approuvé par les Conseils d'Administration de la BID et de BID Invest en juillet 2019. Ce nouveau Cadre de Politique d'Évaluation délimite les principes d'évaluation, les accords institutionnels qui guident le système d'évaluation du Groupe de la BID, ainsi que les rôles et responsabilités du Conseil, de l'OVE et de l'Administration (Encadré 2). De cette manière, conformément aux bonnes pratiques d'autres agences multilatérales de développement, la fonction d'évaluation du Groupe de la BID est régie par un document de politique public et contraignant.

Encadré 2.

Système d'évaluation du Groupe de la BID : objectifs et principes

OBJECTIFS DU SYSTÈME D'ÉVALUATION

- Promouvoir l'**acquisition continue de connaissances** à l'appui des décisions et des améliorations des politiques, stratégies, programmes, opérations et processus actuels et futurs ;
- Fournir aux actionnaires une base pour le **compte rendu** de la réalisation de la mission de développement de chaque institution, grâce à l'évaluation systématique de la performance et des résultats de développement ;
- Contribuer à la **transparence** par l'évaluation systématique de la performance et des résultats de développement obtenus par le Groupe de la BID, et la diffusion adéquate des conclusions, en conformité avec la politique d'accès à l'information de l'institution.

PRINCIPES DIRECTEURS DU SYSTÈME D'ÉVALUATION

- **Utilité des évaluations.** L'évaluation doit être réalisée en temps utile, porter sur des questions d'intérêt stratégique et être crédible.
- **Évaluabilité.** Les objectifs des activités du Groupe de la BID doivent être exprimés et suivis de manière à permettre la réalisation d'une évaluation fondée sur les éléments probants.
- **Utilisation de normes acceptées internationalement.** Les méthodologies utilisées par l'évaluation indépendante et l'auto-évaluation doivent être fondées sur des normes convenues au niveau international et adaptées aux besoins spécifiques, mandats et gouvernance de chaque institution.
- **Collaboration.** Une approche collaborative et constructive entre les évaluateurs et les parties prenantes peut améliorer l'appropriation et la validité des conclusions, ainsi qu'augmenter l'adoption des recommandations et l'utilisation des enseignements de l'évaluation.
- **Indépendance du bureau d'évaluation.** L'indépendance du bureau d'évaluation est fondamentale pour maximiser les avantages du système d'évaluation. C'est une condition nécessaire pour obtenir impartialité, crédibilité et légitimité. L'indépendance évaluative comporte quatre aspects : l'indépendance organisationnelle, l'indépendance de comportement, la liberté d'agir sans interférences externes et l'absence de conflits d'intérêt.
- **Diffusion appropriée.** Afin que les évaluations contribuent à la transparence et facilitent l'apprentissage, elles doivent être mises à disposition et diffusées de manière adéquate pour favoriser leur utilisation, conformément aux règles internes applicables et aux politiques de diffusion.

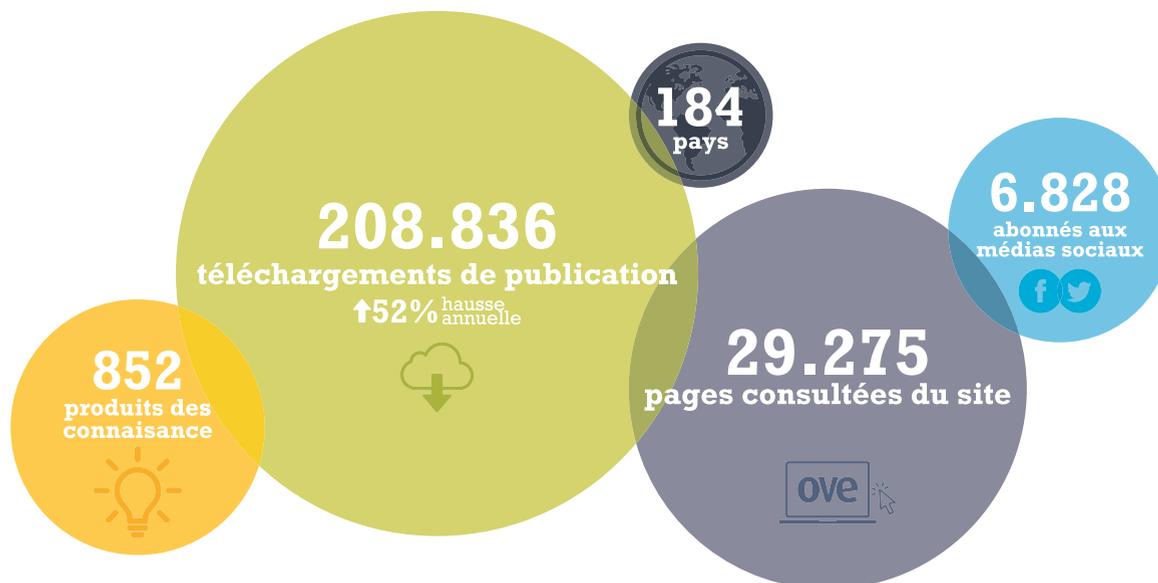
Amélioration des processus internes de l'OVE

Compris comme un investissement futur, au cours de 2019, l'OVE a mis en œuvre une nouvelle structure organisationnelle dans le but de continuer des améliorations en matière de qualité et d'opportunité dans la livraison de ses produits, ainsi que de continuer à renforcer le développement professionnel de son personnel. Le nouveau modèle définit et délègue les fonctions et les responsabilités du personnel de l'OVE, autant en termes de planification des activités, que de contrôle de qualité, de gestion des connaissances et de développement professionnel. En outre, dans le cadre de ces mêmes efforts, l'OVE a identifié au cours de 2019 ses besoins en ressources humaines pour lui permettre d'exécuter ses plans de travail futurs et, avec le Bureau de Ressources humaines de la BID, a entrepris un vaste processus de recrutement qui devrait s'achever en 2020. Finalement, en 2019, l'OVE a commencé le processus de révision pour la mise à jour du protocole des EPP, un exercice que s'effectue en parallèle avec les efforts d'autres membres du Groupe de coopération en évaluation (ECG) du système multilatéral.

Diffusion et développement de la capacité d'évaluation

Le mandat de l'OVE englobe la diffusion de ses évaluations à des fins d'apprentissage et le soutien aux pays de la région afin de développer les capacités en matière d'évaluation. En réponse à ce mandat, l'OVE consacre un effort important à faire connaître les résultats de ses évaluations à différents publics avec des moyens facilement accessibles et qui favorisent l'utilisation des constats d'évaluation, à l'intérieur du Group de la BID et avec ses contreparties dans les pays de la région et le public en général. En 2019, l'OVE a continué à diffuser ses produits en ligne, enregistrant un accroissement du nombre de téléchargements des rapports d'évaluation et des éléments contribuant à l'amélioration des connaissances. Le nombre total de téléchargements de rapports de l'OVE s'est élevé à 208 836, une augmentation de 50% par rapport à 2018 (Figure 1). Les téléchargements proviennent de plusieurs pays du monde, avec une présence importante des pays de la région, principalement la Colombie, le Mexique, le Pérou, l'Argentine, l'Équateur, la Bolivie et le Chili. Le site web de l'OVE a enregistré la consultation de 29.275 pages, considérablement inférieure à celle de 2018.

Figure 1. Communiquer pour apprendre : divulagation et diffusion en 2019



Source : OVE avec les données de [IDB Knowledge Analytics](#).

En ce qui concerne le renforcement des capacités en matière d'évaluation dans la région, l'OVE a continué à apporter son soutien à l'initiative CLEAR (Centres d'apprentissage en matière d'évaluation et de résultats), particulièrement aux centres d'Amérique Latine et Caraïbe (ALC) situés au Mexique et au Brésil.³ Le Centre de recherche et d'enseignement économiques (CIDE) du Mexique a été le premier centre CLEAR hispanophone pour l'ALC, tandis que la Fondation Getulio Vargas de Sao Paulo (Brésil) a été établie comme centre CLEAR lusophone. Les centres CLEAR du Mexique et du Brésil encouragent le renforcement des capacités locales de suivi et d'évaluation (S&E) à travers de la formation, l'assistance technique, la recherche et la production et diffusion des connaissances d'évaluation. L'OVE soutient ces centres depuis leur création avec des ressources, des échanges d'idées, et des événements conjoints.

³ CLEAR est un réseau d'institutions universitaires soutenues par des donateurs multilatéraux et bilatéraux qui a pour but de renforcer les capacités de suivi et d'évaluation (www.theclearinitiative.org).

En 2019 le travail avec les centres CLEAR du Mexique et du Brésil s'est centré sur le développement de nouvelles méthodologies pour le diagnostic des capacités de suivi et d'évaluation (S&E) et pour le travail avec des entités infranationales. CLEAR/CIDE a développé une méthodologie de diagnostic des capacités en S&E pour les agences chargées du programme de développement social en cours de mise en œuvre dans 19 pays de la région. CLEAR/Fondation Getulio Vargas a développé une méthodologie pour mettre sur pied des systèmes de S&E au niveau des états.⁴ Au niveau mondial, en juin 2019 l'initiative CLEAR a lancé la première Semaine de l'évaluation globale, qui a organisé des événements de connaissance sur S&E dans plusieurs pays du monde en encourageant les échanges de connaissances. Dans ce contexte, l'OVE a organisé une table ronde en Équateur pour partager les expériences sur l'institutionnalisation de l'évaluation dans les institutions publiques de la région.⁵ Fin 2019, l'OVE a soutenu la réalisation d'un panel sur l'établissement de systèmes de S&E au niveau infranational dans le cadre du XII Séminaire international sur la gestion par les résultats qui s'est tenue à Belo Horizonte au Brésil.

Finalement, et avec pour objectif de promouvoir l'échange des connaissances au sein de l'OVE et avec le reste de la Banque, le bureau a poursuivi son programme de présentations bimensuelles. À l'ordre du jour de 2019, outre les présentations de résultats des évaluations les plus récentes de l'OVE, des présentations sur divers sujets ont été incluses telles que l'utilisation de l'apprentissage automatique (machine learning) au sein de la BID, les modifications du Mécanisme de financement flexible de la BID, l'usage potentiel dans les évaluations de l'outil text analytics, entre autres.

4 En 2019 le travail avec l'État d'Espirito Santo s'est achevé et l'OVE travaille maintenant avec l'État de Minas Gerais. À partir de ces expériences, une stratégie d'intervention sera élaborée pour incorporer d'autres états du Brésil.

5 Dans ce panel participaient des représentants du Département national de planification de Colombie, du Bureau général de suivi et d'évaluation d'impact du Ministère du logement, de la construction et de l'assainissement du Pérou, et le Secrétariat technique de planification de l'Équateur. L'événement a accueilli environ 100 participants d'institutions publiques, d'universités et de la société civile.

Orientations futures

En décembre 2019, le Conseil de la BID a adopté la Proposition de Plan de Travail et de Budget de l'OVE pour 2020-2021 qui comporte un programme d'évaluation ambitieux et stratégique pour les prochaines années. Suite à un processus de consultation avec l'Administration et les Représentants du Conseil d'Administration de la BID et de BID Invest, l'OVE a développé son Plan de Travail dont le but principal est de continuer de contribuer et de fournir des éléments probants pour les discussions stratégiques sur les grands défis auxquels le Groupe de la BID est confronté :

- a. Des évaluations corporatives à grande échelle qui incluent les évaluations de la gouvernance du Groupe de la BID, de la Facilité de crédit non remboursable d'Haïti, de BID Invest et du BID Lab, de l'implication du Groupe de la BID au niveau infranational, ainsi que l'évaluation en cours du MICI et la revue de l'adéquation des instruments financiers et non financiers.
- b. Les évaluations sectorielles et thématiques qui répondent aux défis de développement les plus urgents de la région et qui contribuent à combler les lacunes des connaissances. Ces évaluations comprennent : les programmes de la BID en matière de transparence et d'intégrité, le travail du Groupe de la BID sur les questions de l'adaptation au changement climatique, la réponse des programmes de la BID au processus d'urbanisation de la région, les programmes et approches visant à garantir la sécurité publique, et l'accès à l'eau potable et à l'assainissement dans les zones rurales.
- c. Évaluations de programmes pays basées sur les bonnes pratiques qui ajoutent de la valeur au processus de définition de nouvelles stratégies.
- d. Rapports de compte rendu et de supervision qui continuent de soutenir l'amélioration des systèmes d'auto-évaluation. L'OVE poursuivra la validation des rapports d'auto-évaluation du Groupe de la BID, ainsi que la mise en œuvre de ses recommandations (ReTS), en essayant d'innover dans ses processus et dans le contenu de ses rapports.
- e. Activités qui contribuent à améliorer la diffusion des résultats de ses évaluations et à développer la capacité d'évaluation. En 2020 la BID sera le siège et présidera la 3^{ème} Réunion des présidents des Comités d'évaluation et des chefs de départements d'évaluation des Banques multilatérales membres de l'ECG. L'OVE continuera sa collaboration avec CLEAR

et d'autres partenaires de travail afin de renforcer les capacités d'évaluation de la région, en visant à étendre le champ d'action de ses activités par le biais de plusieurs initiatives. Finalement, des célébrations sont prévues pour commémorer les 20 ans d'évaluation indépendante du Groupe de la BID, ainsi que d'autres activités de diffusion du travail de l'OVE au sein de l'institution et dans les différents pays de la région.

20
ove **ANS**

Bureau de L'évaluation et de la Supervision

OVE : 20 ANNÉES D'ÉVALUATION

////////////////////////////////////

Cette section retrace les travaux d'évaluation et de supervision du Bureau de l'Evaluation et de la Supervision (OVE) depuis sa création en tant qu'entité indépendante en 1999. A une brève description du contexte de la création du bureau et de sa mission au sein de l'institution succède un historique de l'action de l'OVE au cours des deux décennies écoulées pour aider le Groupe BID à améliorer son efficacité en matière de développement. Dans cette section, le travail de l'OVE est présenté en fonction de l'objectif de ses évaluations. Les évaluations conduites portant sur l'institution sont principalement centrées sur la structure et les processus du groupe BID. Les évaluations de programmes nationaux analysent la pertinence, l'efficacité, l'effectivité et la durabilité du programme de la Banque dans chacun des pays emprunteurs. Les évaluations sectorielles et thématiques analysent en profondeur l'action de la BID dans un secteur donné, en mettant en évidence les résultats et enseignements tirés de l'expérience. Dans cette section est également évoqué le travail de l'OVE à l'appui des guichets du Groupe BID dans le secteur privé. Ce regard rétrospectif sur le travail d'OVE au cours des 20 dernières années est également l'occasion de nous pencher sur l'évolution de la fonction d'évaluation et du rôle de l'OVE. C'est la raison pour laquelle ont été inclus quelques exemples qui illustrent le rôle et la contribution de l'OVE dans la perspective de l'amélioration institutionnelle continue du Groupe BID.⁶

Antécédent

L'OVE a été créé en tant qu'organe d'évaluation indépendant de la BID en 1999. Son mandat prévoyait un partage de responsabilités en vertu duquel les fonctions d'évaluation et de supervision devaient être exercées aussi bien par l'Administration de la BID que par le bureau avec des rôles différenciés. La création du bureau indépendant d'évaluation est le résultat d'un accord institutionnel sur l'importance des fonctions d'évaluation et de supervision, ainsi que sur la nécessité d'un organisme indépendant pour évaluer les politiques et opérations de la Banque (Encadré 3). Dans le contexte international, la nécessité de l'amélioration de la gouvernance interne des institutions financières multilatérales en veillant à l'indépendance de leur fonction d'évaluation comptait au nombre des recommandations contenues dans le rapport de la Commission consultative du Congrès des Etats-Unis sur les institutions financières internationales (2000).

6 Ces exemples ont été choisis à des fins d'illustration et ne constituent pas un échantillon représentatif du travail de l'OVE au cours des 20 dernières années. Une liste complète des rapports et publications de l'OVE figure en annexe.

Encadré 3.

eter les bases de la création d'un bureau d'évaluation indépendant pour la BID

En 1998, le président de la Banque et celui du Groupe de travail du Conseil d'administration pour la supervision et l'évaluation sont tombés d'accord pour créer un comité composé de personnels de la Banque et de représentants de l'EVO (l'ancien organe d'évaluation interne de l'institution) chargé de formuler des recommandations visant à renforcer l'efficacité et l'efficience de la BID en matière de suivi et d'évaluation. Son rapport, intitulé « La fonction de supervision et d'évaluation, une responsabilité partagée » (1998), délimitait le cadre conceptuel des fonctions de supervision et d'évaluation de la Banque, et fixait le cap des modifications à apporter au système d'évaluation en vue de la création du bureau

d'évaluation indépendant. En juin 1999, le Conseil d'administration donna son aval à la proposition de modification de l'organisation de base de la banque (recommandation n° 2) qui prévoyait la création du Bureau Indépendant d'Évaluation, ainsi que le transfert de personnels et de ressources budgétaires. Ce rapport comportait des recommandations en vue d'une coordination adéquate entre l'Administration et le Bureau Indépendant d'Évaluation (recommandation n° 4), ainsi que sur les mécanismes de rapport au Conseil d'administration (recommandation n° 7). Enfin, il énonçait le mandat et organisait le processus de sélection du directeur de l'évaluation et de la supervision (recommandation n° 6).

Le mandat de base en matière d'évaluation au sein de la banque a été fixé par les gouverneurs de la BID dans la Huitième Augmentation générale du capital (IDB-8). Ce document soulignait ce qui suit : « le nouveau système d'évaluation de la Banque utilisera l'évaluation comme outil d'apprentissage institutionnel, mais aussi comme instrument d'évaluation systématique de l'efficacité des politiques de développement mises en œuvre par la Banque, des résultats des activités financées par celles-ci et des procédures connexes ». Il énonçait quatre principes fondamentaux d'orientation du travail d'évaluation de l'institution en général et de l'OVE en particulier : (i) que le processus d'évaluation nécessitait une mise à jour périodique ; (ii) que l'évaluation devait être axée sur l'apprentissage institutionnel ; et (iii) qu'elle devait porter avant tout sur l'efficacité en termes de développement et sur les résultats des activités financées par la Banque.

En 2000, le Bureau d'évaluation et de supervision (OVE) nouvellement créé a présenté son mandat, sa mission et son plan de travail au Conseil d'administration. Ce document définit les principes qui régissent les activités d'évaluation, ainsi que les produits d'évaluation et de supervision, de même que les activités

de renforcement des capacités d'évaluation. Il présente aussi la notion d'« évaluabilité », appelée à devenir par la suite l'un des apports essentiels de l'OVE au Cadre d'efficacité dans le développement du Groupe BID. L'OVE définit l'« évaluabilité » comme la capacité d'une intervention (prêt, coopération technique, stratégie, politique, etc.) à démontrer, en termes mesurables, les résultats qu'elle entend générer.⁷ Ainsi conçue, l'évaluabilité est une condition fondamentale de tout système de gestion basé sur les résultats.

Le mandat des gouverneurs de la Banque inclus dans la Neuvième Augmentation générale du capital (IDB-9) a donné une nouvelle impulsion à la fonction d'évaluation. Les engagements contenus dans l'IDB-9 facilitent l'appréciation des résultats des projets sur la base de paramètres solides, en institutionnalisant l'analyse d'évaluabilité, mais aussi en renforçant l'analyse du taux de rendement économique des projets d'investissement et les évaluations de projet a posteriori. Le mandat défini par l'IDB-9 élargit aussi le rôle de l'OVE en matière de validation des résultats induits par la mise en œuvre des projets et inclut, dans son cadre de résultats institutionnels, un indicateur qui mesure le pourcentage de projets ayant obtenu des scores satisfaisants en termes de résultats de développement, ce qui contribue au renforcement du dispositif incitatif de mesure de résultats.

20 années d'évaluation indépendante au sein de la BID

Vingt ans après la création du bureau indépendant d'évaluation, l'OVE est devenu une pièce maîtresse du système d'évaluation du Groupe BID. Depuis 1999, l'OVE a soumis au Conseil d'administration de la BID 360 rapports d'évaluation et de supervision⁸, en plus des rapports administratifs et de reddition de comptes (63), au nombre desquels les rapports annuels d'activités, les plans de travail et budgets, et les rapports d'auto-évaluation de l'OVE. Il convient de faire entrer dans cette catégorie d'autres types de rapports, tels que les notes d'accompagnement⁹ et les opinions, ainsi que les notes de synthèses et/ou commentaires établis à la demande du Conseil d'administration de la BID.¹⁰ Vingt-neuf pour cent du total

7 Ce rapport indique qu'une activité est évaluable lorsqu'elle spécifie clairement les résultats prévus, identifie des indicateurs adéquats permettant de déterminer dans quelle mesure ces résultats sont atteints, identifie une base de référence et une cible pour ses indicateurs, et inclut un système de collecte de données permettant de générer des informations relatives aux dits indicateurs. Plus loin, l'OVE propose une approche de l'évaluabilité plus complète, comprenant les questions formelles mentionnées ci-dessus et des questions de fond (diagnostic et logique de l'intervention).

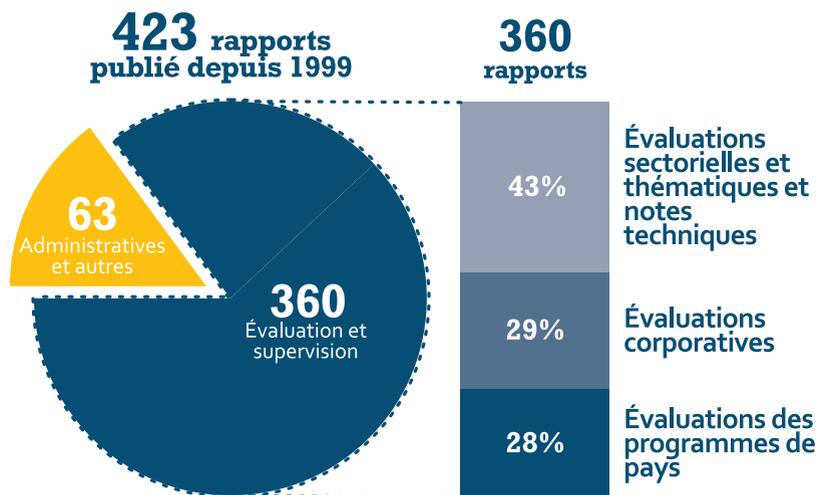
8 Ce chiffre n'inclut pas les documents de cadrage des évaluations (*Approach Papers*).

9 Les notes d'accompagnement sont pour l'OVE un moyen d'informer le Conseil d'administration, par exemple, sur les normes de bonnes pratiques de l'ECG pour les banques multilatérales, ou sur des exercices de parangonnage comparant la BID à d'autres institutions multilatérales en termes de capacités de monitoring et d'évaluation.

10 Les opinions ou commentaires englobent les demandes particulières adressées à l'OVE par le Conseil d'administration

des rapports d'évaluation et de supervision étaient institutionnels, 28 % portaient sur des EPP, et 43 % à des évaluations sectorielles et thématiques, parmi lesquelles des évaluations de projet (évaluations d'impact, évaluations comparatives, etc.) et des notes techniques (Figure 2).

Figure 2. Rapports de l'OVE par fonction et type d'évaluation



Source : Base de données de publications de l'OVE.

1 Évaluations corporatives

Depuis 1999, l'OVE a réalisé près de 150 évaluations corporatives portant sur les principales évolutions institutionnelles, organisationnelles et normatives du Groupe BID, ainsi que sur la structure de l'efficacité dans le domaine du développement et le programme de connaissance (Annexe I). Les rapports d'évaluation et de supervision relevant du pilier institutionnel de l'OVE sont classés en fonction des questions qu'illustraient. Une partie importante du travail de l'OVE a été centrée sur la révision des mandats institutionnels qui guident l'action de la Banque, tels que ceux se rapportant au processus de reconstitution des ressources, ainsi que des règles organisationnelles qui permettent son fonctionnement, comme celles en matière de réaligement, ou liées au fonctionnement des unités d'exploitation et d'appui. A titre d'exemple, les évaluations corporatives de l'OVE ont nourri les négociations concernant l'IDB-8 et l'IDB-9, en apportant des contributions-clés et des informations complètes sur le fonctionnement de l'institution (Encadré 4).

aux fins de commentaires, par exemple, sur le cadre de résultats en matière de réaligement ou sur le Rapport annuel sur l'efficacité dans le domaine du développement. Le Conseil d'administration a demandé à l'OVE, dans le cadre de la révision de ses stratégies sectorielles et de ses politiques opérationnelles en 2003, une synthèse du travail de l'OVE dans ces domaines.

Encadré 4.

Contribution de l'OVE au renforcement des cadres de résultats et de l'adaptation institutionnelle dans le contexte des processus d'accroissement des ressources (IDB-8 et IDB-9)

En 2009, l'OVE a présenté au Comité ad hoc du Conseil d'administration sur l'état des ressources de la banque un rapport résumant les conclusions de ses évaluations sur les directives de l'IDB-8 et les conséquences pour les futurs accords en matière de reconstitution des ressources. Ce rapport a souligné la nécessité d'un cadre de résultats au niveau institutionnel et au niveau des projets et programmes, mais aussi d'encourager l'apprentissage institutionnel et d'adopter une approche axée sur les résultats, tant dans le domaine du budget que de la performance. Ces questions sont devenues des piliers fondamentaux de la stratégie institutionnelle qui a accompagné l'IDB-9.

Ensuite, l'OVE a procédé, dans le cadre de l'IDB-9, à l'évaluation intermédiaire des engagements pris par la BID dont les résultats ont été présentés au Conseil des Gouverneurs en 2013. Cette évaluation a présenté une vision complète du fonctionnement institutionnel, tant en termes d'efficacité du développement que de durabilité financière, de performance institutionnelle et de sélectivité stratégique.

L'évaluation a conclu que l'accent mis par la Banque sur les résultats s'était accru, en particulier au niveau des projets, et que des progrès significatifs avaient été enregistrés dans la mise en œuvre du Cadre d'efficacité en matière de développement et dans la budgétisation basée sur les résultats. La gestion des risques, l'utilisation des systèmes nationaux et la politique d'accès à l'information ont également progressé de manière significative. Les stratégies sectorielles, les processus de programmation, la viabilité financière du Fonds pour les opérations spéciales et les engagements de la BID en Haïti ont compté au nombre des aspects dont la mise en œuvre a été la moins efficace. Enfin, cette évaluation a identifié des domaines nécessitant des reformulations majeures, telles que les activités du Groupe de la BID dans le secteur privé, les évaluations de durabilité macroéconomique et celles du MICI. Les recommandations de l'OVE à cet égard ont servi de base à la restructuration du MICI, à la reformulation méthodologique des rapports macroéconomiques et aux modifications apportées au mandat du secteur privé.

De la même manière, les évaluations corporatives de l'OVE ont analysé l'impact des changements organisationnels, tels que ceux engendrés par le processus de réalignement de 2007 et par la création de BID Invest en 2016.¹¹ L'évaluation de la mise en œuvre du processus de réalignement au sein de la BID effectuée en 2014 a souligné le succès de la nouvelle organisation matricielle de la BID et son impact en termes d'amélioration des compétences techniques du personnel, ainsi que de capacité à générer et à diffuser les connaissances, mais aussi les avantages de la décentralisation du point de vue de la proximité avec les clients. Les recommandations de l'évaluation visaient à améliorer les mécanismes en matière de renforcement de la gestion décentralisée, mais aussi à promouvoir la coordination intra-institutionnelle et l'efficacité des processus institutionnels. L'évaluation conduite en 2017 de la fusion des guichets traitant avec le secteur privé qui a donné lieu à la création de BID Invest (aussi appelée «merge-out»), a également permis de constater les progrès réalisés en termes de mise en œuvre, de constitution de la base de ressources humaines pour le fonctionnement de la nouvelle institution et de l'amélioration des instruments de mesure de l'additionnalité et de l'efficacité en termes de contribution au développement. Les recommandations de l'OVE ont souligné la nécessité d'améliorer la coordination entre la BID et IDB Invest, de renforcer la planification financière à long terme et de mettre en œuvre les initiatives en cours en matière de sélectivité des opérations et des procédures opérationnelles.

À travers ses rapports institutionnels, l'OVE a également évalué les politiques et directives qui guident les actions de la BID, ainsi que les instruments dont dispose la banque pour remplir sa mission dans la région. Au nombre des principales évaluations de politiques effectuées par l'OVE figurent celle de la Politique de services publics à domicile (PSPD) appliquée au secteur de l'eau potable et de l'assainissement (2002 - Encadré 5), ainsi qu'à celui de l'énergie (2007), l'évaluation de la politique d'investissement de la BID (2009 - Encadré 6), l'évaluation de la politique en matière d'adéquation des fonds propres (2013), de la politique d'accès à l'information (2013), de même que des politiques et sauvegardes environnementales et sociales (2018 - Encadré 7). Dans le domaine des instruments (financiers et non financiers) et des modalités de prêt, l'OVE a procédé à plusieurs évaluations qui ont permis au Conseil d'administration de suivre la prolifération des instruments et de s'assurer de leur adéquation aux besoins des pays. Il s'agit, par exemple, du rapport « Instruments et développement : une évaluation des modalités des opérations de prêt de la BID » (2004), de l'évaluation du nouveau cadre de financement (2008) et de la note technique : «évaluation IDB9 des instruments de prêt» (2013). Les évaluations d'instruments spécifiques ont apporté à l'Administration des recommandations qui ont abouti à des ajustements et/ou à des modifications. Tel est, par exemple, le cas des évaluations des prêts fondés sur des politiques (1999 et 2016), de l'évaluation des prêts d'urgence (2001) et de l'évaluation de prêts avec des modalités contingent (2016). L'OVE a également procédé à une évaluation de la gestion des activités de coopération technique (2010) et des programmes spéciaux financés sur capitaux ordinaires (2014).

11 Auparavant, certaines évaluations de l'OVE ont servi à éclairer ces processus. Par exemple, l'évaluation de l'adéquation des fonds propres de 2006 a débouché sur un diagnostic institutionnel des faiblesses de la fonction de gestion des risques, insuffisance à laquelle il a été répondu, dans le cadre du réalignement.

Encadré 5.

Le défaut d'adéquation de la Politique de services publics à domicile (PSPD) appliquée au secteur de l'eau potable et de l'assainissement

L'évaluation de la PSPD telle qu'appliquée au secteur de l'eau potable et de l'assainissement présentée au Conseil d'administration en 2002 a montré que le modèle d'intervention promu par cette politique (désintégration verticale et participation privée) ne convenait pas aux caractéristiques structurelles du secteur (ni aux conditions réglementaires, ni au contexte de concurrence), et qu'il ne correspondait pas non plus aux particularités de la région (niveaux élevés de pauvreté, faible capacité de paiement, déficiences opérationnelles et managériales des systèmes, insuffisance des niveaux d'investissement). L'évaluation a montré que, bien que le modèle de gestion et de prestation de services promu par la PSPD puisse être adapté dans les zones urbaines, il ne constituait pas une réponse adéquate aux besoins de services et d'investissement dans les zones rurales ou urbaines périphériques, considérées comme prioritaires par l'IDB-8. L'évaluation a également indiqué que le modèle de participation privée ne fonctionnait pas en raison d'aspects externes, environnementaux et sociaux, dans lesquels s'inscrivent les opérations,

des risques réglementaires et politiques, des longs délais associés au développement de l'industrie et du nombre limité d'entreprises privées désireuses d'investir dans ce secteur dans la région. La situation du portefeuille de prêts directs de la BID au secteur privé témoigne de ces difficultés. OVE a démontré que l'application du PSPD avait provoqué des incohérences entre les objectifs commerciaux, sociaux et environnementaux de la BID. Ainsi, alors même que la région comptait plus de 124 millions de personnes sans accès à l'eau potable et que 240 millions ne bénéficiaient pas d'un raccordement aux réseaux d'assainissement, le portefeuille de la BID atteignait un niveau historiquement bas. L'évaluation a recommandé le rétablissement du soutien de la BID au secteur, en garantissant l'extension de la couverture dans les zones les plus pauvres, de renforcer les processus de planification sectorielle et de revoir la stratégie du guichet privé. En conséquence, la Banque a progressivement abandonné la mise en œuvre de sa politique, en accordant des dérogations et en rétablissant ainsi son soutien au secteur.

Encadré 6.

Insuffisances de l'institution dans le domaine de la gestion du risque

Au milieu de la crise financière internationale de 2009, et à la demande des gouverneurs de la BID, l'OVE a procédé à une évaluation de la politique d'investissement, avec le soutien d'un groupe d'experts externes. L'évaluation a mis en évidence les effets de la crise financière sur la Banque qui, à la fin de 2008, avait enregistré des pertes latentes s'élevant à plus d'un milliard de dollars. L'évaluation a conclu que les politiques qui régissaient les investissements du portefeuille de la BID ne comportaient pas de définition adéquate de l'appétit pour le risque de l'institution, que ces politiques étaient incomplètes au regard de la nature des risques assumés, qu'elles étaient basées presque exclusivement sur des agences de notation et qu'elles ne définissaient pas clairement les différentes options de risque et de rendement auxquelles la Banque était confrontée au niveau de son portefeuille.

Les recommandations de l'OVE visaient à apporter des modifications fondamentales à l'ensemble des politiques et des arrangements institutionnels qui régissaient la politique d'investissement, en mettant particulièrement l'accent sur la gestion des risques et la composition du portefeuille. L'OVE a recommandé le renforcement de la gestion et de la supervision du portefeuille d'investissement, tant par l'Administration générale que par le conseil d'administration. En réponse aux recommandations, l'Administration générale de la BID a modifié ses politiques en matière de gestion des liquidités, de l'actif et du passif, ainsi que ses directives de gestion et de diversification des risques, de gestion de portefeuille et d'adéquation des fonds propres. Parallèlement, le Bureau de la gestion du risque a été consolidé sous l'égide de la Vice-Présidence exécutive.

Encadré 7.

Actualisation de la politique de sauvegarde environnementale et sociale du Groupe de la BID

En 2018, l'OVE a évalué les politiques liées aux garanties environnementales et sociales du Groupe de la BID, ainsi que leur application aux opérations GS et SGS. Cette évaluation a conclu que le Groupe de la BID devrait mettre à jour son cadre de politique de garantie et évoluer vers un système intégré et cohérent. L'évaluation a montré que les garanties de la BID étaient régies par cinq politiques distinctes portant sur divers aspects, qui avaient été élaborées de manière fragmentée au cours des vingt dernières années. Bien que la politique de durabilité environnementale et sociale de la BID, applicable à BID Invest, dessine un cadre général pour les impacts et les risques environnementaux et sociaux, BID Invest n'en utilise pas moins plusieurs politiques de tiers. Un exercice d'analyse comparative (« parangonnage ») conduit dans le cadre de l'évaluation a montré que les principales banques multilatérales de développement (BMD) avaient progressé

dans la consolidation de leurs politiques de sauvegarde dans un cadre intégré. Avec quelques différences entre les opérations de GS et de SGS, l'évaluation a identifié des insuffisances dans l'application des garanties environnementales et sociales tout au long du cycle du projet, ainsi que des limites en termes de supervision et de capacité du personnel à gérer ces problèmes. En termes de résultats, la performance des opérations SGS a été plus uniformément positive que celle des opérations GS. En réponse aux recommandations de l'OVE, l'Administration a commencé, en 2019, à élaborer une proposition de politique globale de garantie environnementale et sociale conforme aux normes internationales. De même, et dans le but d'améliorer la gestion de ces questions au niveau opérationnel et managérial, des formations obligatoires sont mises en place pour le personnel du Groupe BID.

Les évaluations corporatives ont également permis de renforcer l'institutionnalisation de l'exigence d'évaluabilité des interventions de la BID afin de mieux pouvoir en apprécier l'efficacité en termes de résultats de développement. L'OVE a accompagné le processus d'élaboration du Cadre d'efficacité du développement de la BID et a encouragé la mesure de la performance des opérations du Groupe de la BID tout au long du cycle du projet à travers plus de 50 rapports d'évaluation et de supervision. Comme mentionné dans la section consacrée à l'historique, l'OVE a introduit la notion d'évaluabilité des opérations. L'incorporation de la mesure de l'évaluabilité dans la Matrice d'efficacité du développement (DEM)¹², applicable à tous les projets exigeant l'approbation du Conseil d'administration, a induit des changements fondamentaux dans le système d'incitations de la BID. Ainsi, la BID est-elle devenue la première institution multilatérale à faire de l'évaluabilité de ses opérations une exigence fondamentale d'éligibilité et d'approbation des projets, contribuant de la sorte à l'amélioration du système d'évaluation et favorisant une plus grande transparence et compte rendu (Encadré 8).

Encadré 8.

L'évaluabilité et son incidence sur la conception des opérations

En 2002, dans le cadre des efforts de la BID pour renforcer son système d'évaluation, l'OVE a présenté sa première étude sur l'évaluabilité des projets. La conception de l'instrument et sa méthodologie ont été élaborées par l'OVE en 2000. L'analyse de l'évaluabilité comporte deux dimensions. Une dimension portant sur la formulation du projet qui comprend l'identification du problème de développement que prétend régler l'intervention par un diagnostic, ce que l'intervention vise à réaliser en définissant ses objectifs, les modalités de réalisation de ces objectifs exprimés dans la logique d'intervention, ainsi que les risques qui pourraient atténuer son efficacité. Et une dimension portant sur le suivi du projet comportant l'identification d'indicateurs permettant de mesurer les produits et les résultats, des paramètres de référence de base (base de référence

et cible), ainsi qu'une stratégie de suivi et d'évaluation adéquate. La capacité d'une intervention à formuler et mesurer ses résultats est une condition fondamentale du système de gestion par les résultats. Le premier emploi de l'instrument a eu lieu en 2001 ; il a été appliqué à tous les rapports de projet (156) soumis au Conseil d'administration cette année-là. Les résultats de cette première analyse ont montré qu'il existait une marge d'amélioration pour que les projets répondent aux normes minimales d'évaluation, tant au niveau des dispositifs de suivi qu'au niveau de la formulation des projets. Cette première mesure a servi de référence pour les mesures ultérieures.

En 2005 et en 2009, l'OVE a réévalué l'évaluabilité des projets et inclus une revue du système d'incitation du

12 La Banque mesure la capacité d'évaluer les interventions de développement à l'aide d'une Matrice d'efficacité du développement (DEM). La DEM comprend une liste d'exigences analytiques et d'informations qui permettent d'évaluer dans quelle mesure les produits satisfont à un certain nombre d'exigences minimales en matière d'information, afin de permettre un suivi fiable et crédible pendant la mise en œuvre et de rendre compte des résultats de l'intervention avec une rigueur suffisante pour finaliser l'opération et procéder à son évaluation.

processus de préparation et de revue managériale des projets. L'examen de 2005 a conclu que les 83 projets approuvés cette année là présentaient toujours des insuffisances considérables, limitant la possibilité d'une gestion et d'une évaluation sur la base de leurs résultats. Les guichets privés ont obtenu de meilleures notes que les guichets publics. Cette évaluation a également révélé que les manuels opérationnels utilisés pour la préparation des projets et le processus d'examen managérial préalable étaient médiocres, n'apportaient pas de recommandations explicites et ne contenaient pas de délimitation des responsabilités concernant le contrôle de la qualité des opérations. Cette évaluation recommandait une restructuration générale des processus et des dispositifs incitatifs de la BID dans la préparation des projets, et défendait l'idée que le Conseil d'administration ne devait pas approuver les projets qui ne répondaient pas aux normes minimums d'évaluabilité. Dans le contexte du réalignement, la responsabilité de la mise en œuvre de ces recommandations a été confiée au Bureau de planification stratégique et de l'efficacité du développement. Malgré les efforts déployés par l'Administration pour régler ces problèmes, la mesure de l'évaluabilité des projets réalisés par OVE en 2009, a de nouveau montré que les notes attribuées à la majorité des 147 projets approuvés cette année-là étaient insuffisantes, et que les progrès en matière d'inclusion de ces questions dans le processus d'examen managérial des opérations étaient limités. Au nombre des causes possibles de cette détérioration, l'OVE a identifié l'augmentation du volume et du montant des prêts en 2009 en réponse à la crise internationale et les types d'instruments utilisés. Dans le même temps, l'OVE et l'Administration se sont efforcés de parvenir à un accord quant à l'approche la plus appropriée et aux critères d'évaluabilité à appliquer par l'Administration dans les processus de contrôle qualité des projets.

En 2009, l'Administration générale a officiellement intégré les questions d'évaluabilité aux critères employés dans l'examen de la qualité des projets par le biais de sa DEM. En 2010, le Conseil des gouverneurs a approuvé la BID-9 et, dans leur Déclaration de Cancun, les gouverneurs ont repris à leur compte l'obligation que les projets approuvés par la Banque contiennent un « seuil minimum » qui permette de mesurer, à l'avenir, leur efficacité en matière de développement. Ce document propose d'utiliser l'évaluabilité pour déterminer ce « seuil d'efficacité » (ex ante) qui serait appliqué à travers le DEM. L'OVE a soutenu ce processus par la validation directe de la DEM. Les premiers résultats d'un échantillon aléatoire des scores DEM pour les projets GS approuvés en 2010 et 2011 ont montré que, bien que les scores attribués par l'OVE et l'Administration soient similaires, ceux de l'OVE étaient légèrement inférieurs concernant les dimensions de fond (formulation des projets). Ces résultats indiquent néanmoins que des progrès significatifs ont été accomplis en termes de qualité de la conception des projets GS. La dernière validation de la DEM par l'OVE remonte à 2012 et a abouti à des conclusions similaires. Cet exercice de validation comprenait également un examen des instruments de suivi concluant que pour les projets approuvés après la mise en œuvre de la DEM, les instruments de surveillance avaient montré des améliorations en termes de suivi des produits (mais pas de résultats). Sur la base de ces exercices de validation, l'OVE a formulé des recommandations pour renforcer la DEM en tant qu'instrument efficace de mesure des résultats de développement. L'Administration a continué d'appliquer et de mettre à jour la DEM et a développé un instrument similaire pour les opérations SGS.

L'OVE a également contribué au cadre d'efficacité du développement par la validation des rapports d'auto-évaluation favorisant une culture de mesure des résultats dans l'institution. L'OVE a procédé à des validations des processus d'auto-évaluation de la BID et de la Société interaméricaine d'investissement (anciennement SII et actuellement BID Invest) depuis 2001. En particulier, s'agissant de la BID, l'OVE a validé les PCR en 2001, en 2005 et en 2012, et s'est livré à cet exercice annuellement à partir de 2015 (Encadré 2.7). À compter de 2015, les validations du fonctionnement des guichets publics et privés ont également été intégrées dans le même rapport, ce qui a contribué à l'unification des normes applicables aux deux guichets.¹³ À partir de là, l'OVE et les directions de la BID et de BID Invest ont travaillé ensemble pour veiller à la conformité des directives en matière de préparation et de validation, ainsi que des modèles de rapport et critères de notation, aux normes établies. À la suite de ce travail conjoint et des progrès réalisés par l'Administration ces dernières années, les validations les plus récentes de l'OVE ont fait état d'améliorations des directives, qui comportent des critères d'évaluation solides, ainsi que d'un début de convergence des notations de l'Administration et de l'OVE dans le domaine de la performance de projet, ce qui renforce à la fois la crédibilité du système d'auto-évaluation et sa contribution à la transparence et la redevabilité.

Encadré 9.

Promouvoir une culture de mesure des résultats à travers les exercices de validation des rapports d'achèvement de projet.

Les premiers exercices de validation des rapports d'achèvement de projet (PCR) par l'OVE ont mis en évidence les insuffisances considérables du système d'auto-évaluation. En effet, la première validation effectuée par l'OVE en 2001 a conclu que les PCR n'étaient pas conformes aux principales normes appliquées par les BMD pour les rapports d'achèvement de projets (Banque Mondiale, 1996). La validation de 2005 a de nouveau permis de constater l'existence de limites importantes en termes

de cadres de résultats et d'informations sur les résultats pour la plupart des projets, ce qui a rendu quasiment impossible la validation des notes proposées par l'Administration. Les PCR étaient incomplets, les processus de contrôle qualité inefficaces et les ressources allouées à leur préparation insuffisantes. En conclusion, les PCR ne comportaient pas suffisamment d'informations sur les résultats des projets pour permettre d'en apprécier l'efficacité. Ce manque de preuves a considérablement

13

L'OVE a introduit le processus de validation des rapports XSR pour la SII en 2001, et pour les opérations financées par les divisions du Département des financements structurés et des entreprises (SCF) et de l'Initiative Opportunités pour la majorité (OMJ) en 2007.

limité la capacité de la BID de mesurer et de démontrer les résultats de développement des projets financés. En 2009, l'OVE a présenté une note technique de validation des PCR de cette année-là comportant des conclusions similaires, et expliquant le caractère limité des avancées réalisées dans ce domaine.

En 2012, l'OVE a repris l'exercice de validation pour un échantillon de PCR et a inclus un diagnostic du fonctionnement du système d'incitation qui expliquait l'importance de la validation systématique des PCR par le bureau indépendant. Ce rapport rendait compte des changements importants introduits par l'Administration, tels que la DEM, l'augmentation du nombre d'analyses d'impact rigoureuses et les améliorations apportées au nouveau rapport de suivi du projet. En dépit de ces améliorations néanmoins, cet exercice de validation a une nouvelle fois conclu que le principal mécanisme de la Banque pour rendre compte des résultats des projets ne remplissait pas correctement sa fonction d'instrument fiable, crédible et de qualité. Les notes n'étaient pas informatives, variaient peu et n'étaient pas fondées sur des données solides. La médiocrité de la qualité des PCR s'expliquait en partie par les insuffisances du système d'auto-évaluation, l'utilité limitée des PCR, les difficultés rencontrées avec le personnel, le manque d'instructions lors de la préparation des rapports, les incitations réduites pour le personnel et l'absence de validation systématique par un bureau indépendant. L'Administration s'est engagée à combler ces lacunes et à travailler avec l'OVE pour améliorer le système.

Depuis 2015, l'OVE procède à des validations systématiques des rapports d'achèvement de projets du secteur public (PCR) et du secteur privé (XSR), et contribue ainsi à l'unification des normes pour les deux secteurs, ainsi qu'à définir un cap pour les institutions multilatérales. La validation de 2015, qui portait sur un échantillon de projets dans le secteur public, a révélé que la qualité globale des PCR était de loin supérieure à ce qu'elle était pour les années précédentes, en particulier en ce qui concernait la documentation des résultats obtenus, bien que les limites liées à l'insuffisance des lignes directrices et à la rigidité du système aient persisté. Dans le cas du secteur privé, les notes des XSR étaient généralement positives, mais la qualité des rapports présentait toujours des insuffisances au niveau de la logique des interventions. Le Groupe BID a été à l'avant-garde des institutions multilatérales en termes de réalisation de l'harmonisation des critères d'évaluation des projets entre les secteurs public et privé, ce qui a permis d'accroître leur cohérence et leur comparabilité, grâce à un cadre d'évaluation commun basé sur les objectifs. Les validations de 2016, 2017 et 2018 ont elles aussi fait apparaître les progrès réalisés par le Groupe de la BID en termes de mise en place d'un système d'auto-évaluation crédible et cohérent basé sur les objectifs. Le niveau de divergence des notations de l'OVE et de l'Administration a progressivement diminué pour les validations les plus récentes (2017 et 2018), qui portaient sur un plus grand nombre de projets (l'univers des projets avec DEM clôturés les années correspondantes pour le secteur public et tous les projets parvenus à une maturité opérationnelle précoce pour le secteur privé).

Les évaluations de l'OVE ont également permis de renforcer le programme de connaissances de la BID. L'OVE a procédé à plusieurs évaluations qui portaient sur la production et la diffusion des connaissances du Groupe de la BID. Il s'agissait notamment d'évaluations portant sur la production d'études de la BID (2006 et 2010), sur la stratégie de la BID en matière de connaissances et d'apprentissage par le biais de sa division de la formation (anciennement KNL) (2011), sur la qualité des produits de connaissance (2013 et 2019) et sur l'utilisation et l'influence des évaluations d'impact (2018).

2 Évaluations des programmes de pays

À travers les évaluations de programmes de pays (EPP), l'OVE a analysé le programme de la BID et son travail avec les pays emprunteurs dans différents cycles politiques depuis les années 1990. Entre 1999 et 2019, l'OVE a soumis au Conseil de la BID une centaine d'EPP qui analysaient la pertinence, l'efficacité, l'efficience et la durabilité des programmes de la Banque, et ont rendu compte de l'élaboration des nouvelles stratégies de la BID avec les pays concernés. En moyenne, pendant ce période-là, l'OVE a réalisé entre 3 et 4 évaluations de ce type pour chaque pays (Annexe II).

L'OVE a soutenu les processus de définition des lignes directrices pour les SP, en fournissant des contributions analytiques clés. En 2003, l'OVE a soumis au Conseil d'administration le Protocole pour la conduite des évaluations des programmes de pays, qui est devenu par la suite l'un des éléments des Normes de bonnes pratiques pour les évaluations de pays de l'ECG, publiées en 2008. En 2005, l'OVE a élaboré une note méthodologique destinée à mesurer l'évaluabilité des SP et procédé à un exercice d'évaluation de celles-ci qui rendait compte des changements du format, du contenu et des directives des SP de la BID. En 2009, l'OVE a mis à jour son protocole pour l'EPP, y compris la méthodologie du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), pour l'analyse de la pertinence, de l'efficience, de l'efficacité et de la durabilité du programme de la BID dans le pays.

Le principal objectif des évaluations des stratégies par pays réalisées par l'OVE est de fournir des éléments pour la prise de décision stratégique de l'Administration pour les négociations de ses programmes et stratégies avec chaque pays lors de chaque cycle politique. À titre d'exemple, les EPP d'Haïti en 2011 et en 2015, ainsi que les travaux menés par l'OVE dans le cadre de l'évaluation des engagements de l'IDB-g pour Haïti, ont été à l'origine de contributions qui se sont inscrites à l'appui des changements institutionnels et stratégiques dans les relations du Groupe de la BID avec le pays. En particulier, la modification de la structure de gestion de la BID pour Haïti et l'incorporation des caractéristiques de la fragilité de l'État haïtien dans la programmation, un accent plus marqué étant mis sur les questions de renforcement des capacités de l'administration publique et de la fonction publique.

Le travail de la BID à l'échelon national est important, la Banque étant l'un des principaux partenaires pour le développement de la région. Un examen systématique par l'OVE, dans le cadre d'une évaluation en cours, des EPP soumis au cours des cinq dernières années a montré qu'en termes de participation à la dette multilatérale des divers pays, la BID était le principal partenaire multilatéral pour le développement de 21 des 24 pays étudiés.¹⁴ Cependant, une évaluation de l'OVE portant sur les pays à revenu intermédiaire à élevé (2013) a également montré que la BID avait perdu sa compétitivité financière dans certains pays.¹⁵ Ce contexte a incité le Groupe de la BID à adapter ses stratégies et programmes afin de réduire les coûts de transaction et de promouvoir des activités et des programmes à plus forte valeur ajoutée. Dans cette perspective, et dans la mesure où la Banque développe des modèles d'élaboration de ses stratégies nationales plus solides, l'OVE met également à jour son protocole d'évaluation des EPP.

3 Évaluations pour le secteur privé

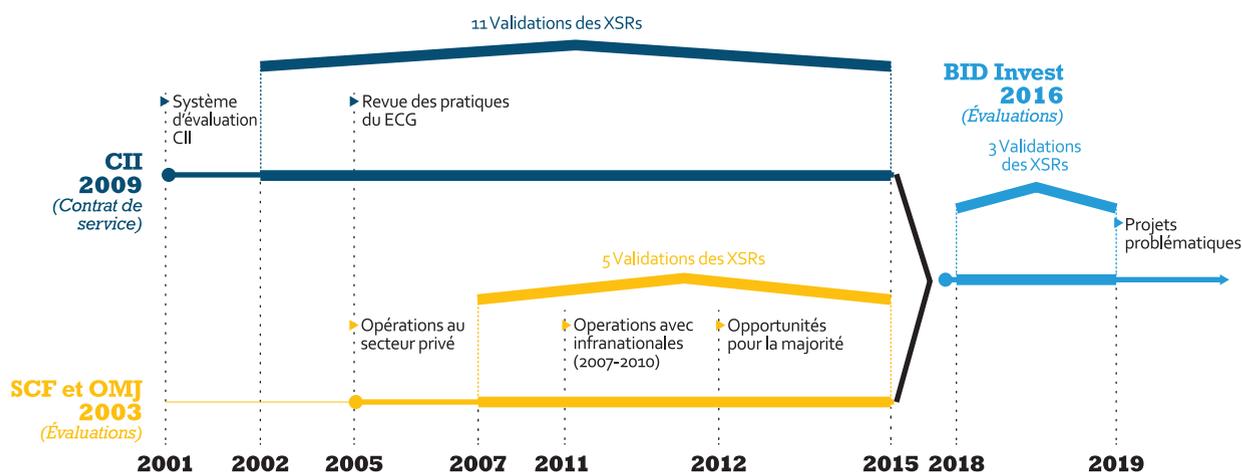
L'OVE a également fourni des services d'évaluation et de supervision aux guichets du secteur privé. Au cours des 20 dernières années, l'OVE a établi plus de 50 rapports d'évaluation et de supervision spécifiques pour les guichets du secteur privé (Figure 2 et annexe III). Par exemple, en 2001, l'OVE a apporté son appui à la construction de la structure de S&E de la SII. À partir de là, et jusqu'en 2015, l'OVE a procédé à la validation de tous les XSR, de la SII, ce qui a contribué à renforcer la crédibilité de son système d'auto-évaluation (Encadré 10). Avant la fusion des guichets traitant avec le secteur privé, l'OVE a également procédé à deux évaluations du soutien apporté par la BID au développement du secteur privé à travers l'SCF (2004) et l'OMJ (2012), qui étaient alors ses guichets principaux. Certaines de ces évaluations ont alimenté les discussions qui ont abouti à l'extension du mandat institutionnel et stratégique de la BID pour appuyer le secteur privé. À la demande du Comité des politiques et de l'évaluation de la BID, l'OVE a également procédé à une évaluation des opérations SGS avec des entités infranationales (2011). Enfin, l'OVE a contribué à mettre en place et à renforcer le système d'auto-évaluation du guichet privé de la BID, principalement la Division des financements structurés (SCF). Sur la base des normes internationales de bonnes pratiques (Good Practice Standards GPS, en anglais) promues par l'ECG, l'OVE a élaboré les instruments

14 Durant la période d'évaluation examinée, la Banque mondiale a été le principal partenaire de la Colombie dans le domaine du développement, alors que la Banque de développement pour l'Amérique latine (CAF) était le principal partenaire financier de l'Équateur et de la Bolivie. Cet examen a également révélé que la CAF était l'une des institutions financières multilatérales de la région dont la croissance était la plus rapide de la région, avec une forte présence au Pérou, au Paraguay, en Uruguay et au Panama.

15 Ces dernières années, le Chili, le Pérou, le Panama, le Mexique, le Paraguay, la Colombie et l'Uruguay ont eu accès aux marchés de capitaux, ce qui a facilité l'émission d'obligations souveraines pour financer leurs besoins d'investissement à un taux d'intérêt très compétitif, parfois inférieur à celui de la BID.

et les guides de mise en place du système d'auto-évaluation de SCF. Par la suite, l'OVE a conduit cinq exercices de validation des XSR, ce qui a favorisé la mesure des résultats du développement des opérations de la SCF. À la suite de ce travail conjoint de l'OVE et de l'Administration, la BID a considérablement amélioré sa position relative dans les exercices de parangonnage des pratiques d'évaluation conduits par l'ECG.¹⁶

Figure 3. Calendrier des travaux d'évaluation de l'OVE portant sur les guichets du secteur privé



Source : Base de données de publications de l'OVE.

16 Dans un effort pour améliorer la responsabilisation et la comparabilité des activités privées des banques multilatérales de développement (BMD), l'ECG a conduit, sur la base des GPS, trois exercices de parangonnage concernant les pratiques d'évaluation des opérations du secteur privé en 2002, 2005 et 2011. En 2005, la BID (SCF) obtenait le résultat le plus faible de toutes les BMD. Six ans plus tard, en 2011, le résultat de la BID était considérablement meilleur, avec un score de 90 % en termes d'adoption de bonnes pratiques (75 % en termes de pleine application), supérieur à la moyenne des BMD qui était d'un taux de 78 % d'adoption (69 % en termes de pleine application).

Encadré 10.

Vers un système d'évaluation pour la SII

En juillet 2001, la Société Interaméricaine d'Investissement (SII) a soumis à son conseil d'administration le travail conduit en collaboration avec l'OVE pour créer un système d'évaluation pour la SII. En juin 1999, le conseil d'administration de la SII a conclu qu'après dix ans d'existence, le moment était venu pour elle de se doter d'une fonction d'évaluation pour mesurer ses progrès et apprécier son efficacité dans l'accomplissement de sa mission. En mai 2000, le conseil d'administration de la SII a approuvé la proposition consistant à recourir à l'OVE comme entité d'évaluation indépendante, pour que celui-ci agisse en tant que conseiller pour la mise en place d'un système d'auto-évaluation, mais aussi en tant que source de validation indépendante de l'auto-évaluation. À cet égard, la SII et l'OVE ont conclu un accord pour la fourniture de services d'évaluation en vertu duquel l'OVE s'est engagé à : (i) fournir des conseils en matière de définition et de révision de critères d'auto-évaluation ; (ii)

rédiger des directives en matière d'analyse et de notation, ainsi que des indicateurs de référence ; (iii) définir la population de projets à évaluer à partir des critères de maturité précoce définis par l'ECG ; (iv) délimiter des échantillons de projets à évaluer ; (v) établir un calendrier des évaluations et de remise des rapports ; et à (vi) vérifier les conclusions et les notations des rapports d'auto-évaluation. Suite à la mise en place du système d'évaluation de la SII, celle-ci et l'OVE ont renouvelé leur contrat de service jusqu'en 2011. L'OVE a conduit 11 exercices annuels de validation indépendante des rapports de supervision élargis, renforçant ainsi la crédibilité du système d'évaluation et la transparence des exercices de reddition de comptes. En 2005, le bureau a présenté les résultats d'un exercice de *parangonnage* consacré aux pratiques d'évaluation des membres de l'ECG opérant dans le secteur privé qui rendait compte des progrès réalisés par la SII.

Depuis 2016, quand le Groupe de la BID a consolidé ses activités d'appui au secteur privé dans une seule institution – BID Invest –, l'OVE est devenu le bureau d'évaluation indépendant de BID Invest. En 2017, l'OVE a présenté une évaluation du soutien direct de la SII aux petites et moyennes entreprises qui analysait les résultats de 117 opérations approuvées entre 2006 et 2015 et qui mettait en évidence les limites de ce modèle d'intervention. En 2019, l'OVE a présenté un rapport sur les enseignements tirés de la mise en œuvre de projets en difficulté contribuant ainsi à la promotion d'une culture de l'apprentissage.

D'autres évaluations de l'OVE, antérieures et postérieures à la fusion du secteur privé de 2016, ont également porté sur des opérations du secteur privé. Au nombre des exemples figurent l'évaluation du changement climatique (2014), qui a mis en évidence les succès et les échecs du financement direct au secteur privé pour

les investissements dans les énergies renouvelables et l'efficacité énergétique dans la région. L'évaluation des travaux du Groupe de la BID par le biais d'intermédiaires financiers (2016),¹⁷ décrivait certains défauts de coordination entre les divers départements du Groupe de la BID qui canalisent leur financement par des intermédiaires financiers et encourageait l'apport de modifications importantes à la manière dont le Groupe de la BID définissait les objectifs de développement de ces opérations et établissait ses rapports de suivi. L'évaluation des PPP (2017) a également favorisé une approche coordonnée et collaborative à l'échelle de l'ensemble des guichets du Groupe de la BID, ainsi que le développement d'un ensemble d'outils de connaissances, de politiques et de financements à l'appui des PPP dans la région. L'évaluation des garanties environnementales et sociales (2018, cité dans l'Encadré 7) a analysé leur application aux opérations GS et SGS, mettant en évidence leur plus grande flexibilité et leur meilleure adaptation aux processus de mise en œuvre dans les opérations SGS, et favorisé l'unification des normes de performance appliquée à ces projets, ainsi que le renforcement des capacités du personnel et des clients d'IDB Invest en matière de gestion environnementale et sociale.

Le pilier entreprise de l'OVE a également évalué l'ensemble du portefeuille du Fonds Multilatéral d'Investissement (actuellement IDB Lab), apportant ainsi des informations essentielles à la négociation de ses processus de reconstitution des ressources et contribuant à la définition de son mandat stratégique. En accord avec les processus de reconstitution du Fonds multilatéral d'investissement et conformément à son mandat institutionnel, l'OVE a évalué les travaux du FOMIN en 2002-2003 et en 2012-2013 (Encadré 11). L'OVE a également apporté un soutien au système d'évaluation du Fonds multilatéral d'investissement par la validation des rapports de supervision de ses opérations d'investissement (Figure 4). L'OVE inclut également, de manière sélective, certaines évaluations de projets du Fonds multilatéral d'investissement dans ses évaluations de programme de pays, de même que dans ses évaluations sectorielles et thématiques.

Encadré 11. Vers une spécialisation structurée du Fonds multilatéral d'investissement - IDB Lab

L'OVE a procédé à deux évaluations indépendantes du Fonds multilatéral d'investissement contribuant à la modernisation de son organisation et de sa spécialisation. Créé en 1992 dans le cadre de

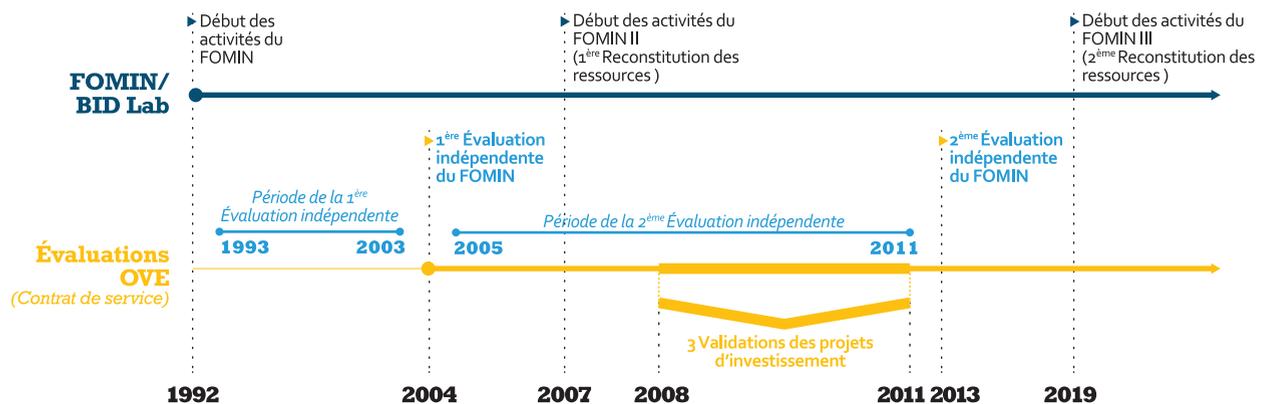
la libéralisation économique et des réformes des politiques de privatisation, le FOMIN avait vocation à renforcer le développement du secteur privé par l'apport d'une assistance technique et

17 Cette évaluation couvre toutes les opérations avec des intermédiaires financiers gérées par les divers guichets du Groupe de la BID : la division des marchés de capitaux et des institutions financières (CMF), qui octroie des prêts GS, les divisions des financements structurés (SCF) et des opportunités pour la majorité (OMJ) qui accordent des prêts SGS, la SII et le Fonds multilatéral d'investissement. Cette évaluation porte sur 10 ans et 17 000 millions de dollars de prêts aux intermédiaires financiers pour les lignes de crédit aux PME, les hypothèques, les investissements « verts », le crédit-bail et l'affacturage financier, ainsi que le financement du commerce extérieur.

d'investissements en capital destinés à financer en initiatives innovantes dans la région. Dans sa première évaluation du Fonds multilatéral d'investissement (MIF/GN-78-16), l'OVE a conclu que le fonds avait su s'imposer à l'échelon régional comme un acteur pertinent en matière de développement et d'innovation pour le secteur privé, en dépit de faiblesses dans les domaines de l'analyse des risques et des capacités de mise en œuvre de ses homologues. Avec 17 recommandations stratégiques et opérationnelles, l'OVE a souligné la nécessité de la définition du rôle et des fonctions du fonds au sein du Groupe de la BID et suggéré de renforcer son caractère expérimental pour le financement des initiatives innovatrices. En 2005, les bailleurs de fonds ont signé le premier accord de reconstitution des ressources du Fonds multilatéral d'investissement,

qui a notamment renforcé son rôle dans le financement des initiatives innovatrices dans la région. Dans la deuxième évaluation du Fonds multilatéral d'investissement, l'OVE a reconnu les progrès réalisés dans les questions d'innovation et lui a recommandé des améliorations de la gestion interne, une focalisation thématique, et la consolidation de sa capacité de contribuer à la connaissance. Ces recommandations ont également contribué aux discussions préalables à l'approbation récente du deuxième accord de reconstitution des ressources (2019) qui, en plus d'orienter l'organisme vers une spécialisation dans certains domaines thématiques et d'encourager la focalisation de ses activités, cherche à consolider son rôle de producteur de connaissance et le reconnaît en tant que laboratoire d'innovation du Groupe BID ou de BID Lab

Figure 4. Chronologie du travail de l'OVE avec le Fonds multilatéral d'investissement/IDB Lab

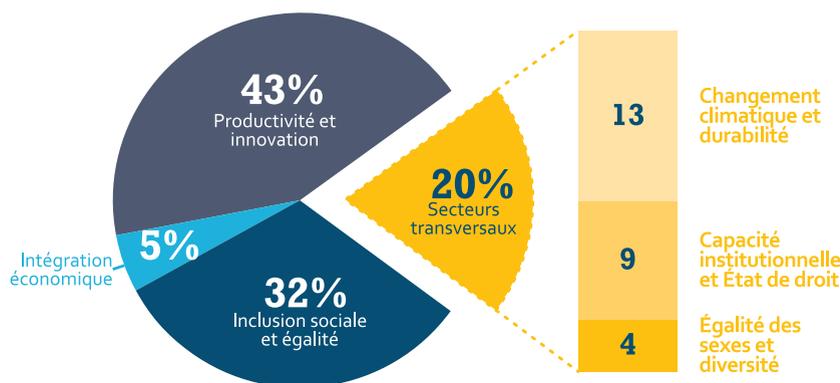


Source : Base de données de publications de l'OVE

4 Évaluations sectorielles et thématiques, et études techniques

Par le biais d'évaluations sectorielles et thématiques, ainsi que d'évaluations de projets et d'études techniques, l'OVE a apporté des éléments factuels convaincants en relation avec les principales questions qui constituent les priorités institutionnelles du Groupe de la BID. Depuis la création de l'OVE, ses évaluations sectorielles et thématiques ont été alignées sur le mandat et les priorités stratégiques de la BID (Figure 5). Pour chacun des trois piliers du mandat institutionnel de la BID, à savoir l'inclusion sociale et l'égalité, la productivité, l'innovation et l'intégration régionale, l'OVE a fourni des constats, des analyses et des appréciations grâce aux évaluations sectorielles et thématiques, ainsi qu'aux études d'impact et aux analyses comparatives. L'annexe IV comprend la liste complète de toutes les évaluations sectorielles et thématiques, ainsi que les évaluations des projets et études techniques réalisées par l'OVE dans chaque secteur associé aux piliers du mandat institutionnel de la BID.

Figure 5. Évaluations sectorielles et thématiques



Source : Base de données de publications de l'OVE.

En matière d'inclusion sociale, par exemple, l'OVE a participé aux premières évaluations de l'impact du programme « Oportunidades »¹⁸, qui est l'un des principaux programmes publics mexicain de lutte contre la pauvreté intergénérationnelle. L'OVE a procédé à plusieurs évaluations des programmes de transfert conditionnel au Mexique (2005) et, plus récemment, a publié une évaluation comparative de ces opérations dans trois pays d'Amérique centrale (2015) (Encadré 2.10). L'OVE a également évalué les programmes qui utilisaient les fonds d'investissement social dans la région et procédé à des examens systématiques des programmes de la BID axés sur la pauvreté (2003 et 2010). De même, à travers des évaluations sectorielles, l'OVE a analysé l'ensemble des portefeuilles des divisions santé en 2006 (Évaluation du secteur de la santé 1995-2005) et de l'éducation en 2003 (Évaluation de la stratégie de la BID en matière de soutien à l'éducation de base) et en 2013 (Analyse du soutien de la BID à l'enseignement secondaire 1995-2012). Enfin, l'étude technique : transport urbain et pauvreté : les effets des systèmes de transport rapide par autobus (*Bus à haut*

18 Ce programme a porté différents noms lors de sa mise en œuvre : Progrès, Opportunités, Prospérité.

niveau de service, BHNS) soutenus par la BID (2016), a utilisé une combinaison de méthodes qualitatives et quantitatives¹⁹ pour analyser l'impact de ces opérations sur les populations à faible revenu de Lima et de Cali. Cette étude technique a apporté des preuves empiriques qui ont enrichi les discussions sur l'accessibilité, les tarifs et les subventions aux systèmes de BHNS.

Encadré 12.

Comblent les lacunes en matière de connaissances - les transferts monétaires conditionnels en Amérique centrale

Pour que la mise en œuvre des programmes de transferts conditionnels en espèces (TCE) soit réussie, des institutions d'exécution solides et un degré élevé de coordination entre les différents protagonistes sont nécessaires pour administrer les services et vérifier le respect des conditions. Les études et les évaluations disponibles concernant l'ALC ont, pour l'essentiel, porté sur l'impact des transferts sur les indicateurs de santé et de scolarité, et moins sur la compréhension des facteurs institutionnels et de leur impact sur la durabilité et les résultats du programme. En 2015, l'OVE a publié l'évaluation comparative du soutien de la BID aux transferts monétaires conditionnels (TCE) dans trois pays à faible revenu (Honduras, Salvador et Guatemala). Cette évaluation a permis de mieux comprendre la manière dont la BID aidait ces trois pays à concevoir, à mettre en œuvre et à surveiller

leurs programmes de TCE. L'utilisation d'une méthodologie d'analyse par composante a permis d'identifier des progrès spécifiques et des défis opérationnels dans chacun des pays. En outre, s'agissant d'une analyse institutionnelle complète, l'évaluation a permis de toucher un public moins universitaire et de se concentrer sur l'identification de solutions politiques opérationnelles à court terme, et de cibler notamment les décideurs. L'évaluation a montré qu'au-delà des ressources financières, la BID était un acteur clé dans le soutien technique à la conception de projets, ce qui était très apprécié par ses clients. L'évaluation a souligné l'importance d'un renforcement du soutien en relation avec les aspects opérationnels liés à la durabilité des programmes. Enfin, l'évaluation a montré qu'il conviendrait de systématiser les enseignements tirés des opérations, des processus et des évaluations, afin de tirer parti

19 Les méthodes utilisées comprennent (i) la recherche des meilleures pratiques en matière d'intégration des systèmes BHNS et des moyens de transport informels dans d'autres zones urbaines du monde ; (ii) une étude de la bibliographie spécialisée sur les mesures politiques visant à rendre les tarifs des transports publics plus abordables ; (iii) des entretiens avec des chefs d'équipe de projet, des autorités locales et nationales en charge des questions de planification, de gestion et d'exploitation des systèmes de transport urbain, des représentants des institutions d'enseignement, du secteur privé, des sociétés d'autobus, de groupes de citoyens et de forums d'analyse auprès des populations pauvres et à faible revenu ; (iv) une analyse géostatistique des déplacements urbains et des données géospatiales ; et (v) une analyse statistique des données des enquêtes urbaines et de l'OVE sur les habitudes de déplacement et les dépenses des utilisateurs pauvres dans les zones desservies par les systèmes BHNS.

de la vaste expérience de la BID en matière de conception et de mise en œuvre des programmes de TCE. En 2016, l'OVE a organisé au Salvador un séminaire auquel assistaient des spécialistes de la Banque, des universitaires et des représentants des gouvernements des

trois pays. Depuis lors, l'Administration a publié plusieurs études. L'une des plus importantes a été « C'est ainsi que fonctionnent les transferts conditionnels. Les bonnes pratiques tirées de 20 ans de mise en œuvre » (BID, 2017).

En termes de productivité et d'innovation, l'OVE a réalisé, par exemple, les premières évaluations de l'impact des programmes de déploiement et d'adoption des nouvelles technologies dans le secteur agricole en Argentine, en Uruguay, en République dominicaine et au Salvador ; des programmes de canalisation des fonds publics pour la science et la technologie (FONTAR en Argentine et FONTEC en Equateur), et des programmes nationaux de formation et d'emploi, en particulier la formation des jeunes, au Pérou (PROJOVEN), en Colombie (Youth in Action), au Mexique (PROBECAT-SICAT), au Panama (PROCAJOVEN), en Argentine (Projet YOUNG) et en République Dominicaine. De même, à travers ses évaluations sectorielles, l'OVE a procédé à un examen complet du portefeuille de la BID dans le secteur agricole en 2003 et en 2015. Ce dernier, par exemple, s'est concentré sur des domaines thématiques clés pour le secteur agricole et a inclus des études comparatives sur les opérations de soutien direct aux producteurs, aux projets en matière de santé agricole et de sécurité sanitaire des aliments, et aux projets de régularisation et d'administration des terres.

En termes d'intégration régionale, l'OVE a procédé à la première évaluation de la stratégie implicite de la BID en matière d'intégration (2002) ainsi qu'à des évaluations des principales initiatives de la BID aux fins d'intégration régionale, telles que l'Initiative d'intégration des infrastructures régionales d'Amérique du Sud (2008) et le Plan de Puebla Panama (2009). L'OVE a également évalué les programmes transnationaux (2011) et le programme de coopération technique pour les biens publics régionaux (2012). Les deux études rendaient compte des limitations rencontrées par la BID pour relever les défis transnationaux de la région.

En ce qui concerne les questions transversales, l'OVE a réalisé des évaluations qui ont notamment encouragé des changements des systèmes de classification intersectoriels et la mesure des résultats. En 2013, l'OVE a présenté une évaluation des changements climatiques prenant en compte les questions d'adaptation, d'atténuation et des dispositions institutionnelles de la BID pour relever ce défi régional. Cette évaluation a permis d'alimenter les discussions sur le mandat de la division du changement climatique récemment créée et a incité la BID à améliorer son système d'identification et de suivi des opérations transversales. OVE a également effectué plusieurs évaluations centrées sur les questions de genre et de diversité rendant compte des progrès réalisés en termes d'intégration et des limites en termes d'informations sur les résultats

(encadré 13).²⁰ En termes de capacité institutionnelle, l'OVE a réalisé quelques évaluations sur les questions fiscales, qui ont illustré la position de la BID dans la région concernant ces questions.²¹ De même, à travers une évaluation sectorielle (réponse de la BID aux principaux défis de sécurité publique, 1998-2012) publiée en 2014 et plusieurs études comparatives, ethnographiques et d'évaluation d'impact, l'OVE a analysé les programmes et les projets touchant aux questions de sécurité publique, qui constituent l'un des défis les plus pressants de la région.

Encadré 13.

Améliorer l'information sur les résultats en matière de genre et de diversité

Dans son évaluation la plus récente des questions de genre et de diversité (2018), l'OVE a conclu que, bien que la Banque ait réalisé des progrès significatifs dans l'intégration des dimensions du genre et de la diversité dans ses opérations, l'efficacité de ces activités n'était pas encore connue. Le rapport a noté que, concernant ces questions, l'Administration générale de la BID avait mis en place des dispositifs destinés à renforcer la prise en compte des dimensions de genre et de diversité dans ses opérations, mais qu'elle ne disposait d'aucun instrument pour en mesurer les résultats. Ainsi, l'OVE a-t-il recommandé de renforcer les preuves de l'efficacité du soutien en matière de genre et de diversité, en particulier au niveau opérationnel, en veillant à ce qu'il existe des incitations adéquates en matière de suivi et d'appréciation de ses résultats.

En réponse, l'Administration a lancé plusieurs actions, dont le travail conjoint de la division de genre et diversité avec les divisions sectorielles pour faciliter et consigner l'obtention de résultats liés au genre et à la diversité lors de la mise en œuvre des projets. D'autre part, la division de genre et diversité et le bureau de la planification stratégique et de l'efficacité du développement redoublent d'efforts pour veiller à ce que les résultats dans les domaines du genre et de la diversité soient inclus dans les instruments de suivi. Ces efforts aideront l'Administration à consigner les enseignements tirés en liaison avec les questions de genre pour éclairer le Plan d'action 2020-2022 sur le genre. Enfin, l'Administration a identifié et diffusé les impacts spécifiques des dimensions de genre et de diversité sur la base des évaluations d'impact en cours.

- 20 Au nombre de celles-ci figurent les suivantes : Résumé des conclusions de l'évaluation de 10 projets dont les bénéficiaires sont des autochtones, publiée en 2002 ; « La perspective de genre est-elle intégrée aux projets de la Banque ? », publiée en 2010 ; Mise en œuvre de la stratégie de développement autochtone : enseignements tirés de la revue de portefeuille publiée en 2012.
- 21 Il s'agit aussi des suivantes : Évaluation du rôle de la BID dans le secteur fiscal publiée en 2006 ; Évaluation des mobilités publiée en 2015 ; et Analyse comparative de l'appui des banques à la politique et à l'administration fiscales 2007-2016, publiée en 2017.

Enfin, grâce aux techniques et aux évaluations de projets, l'OVE est en pointe en termes de questions méthodologiques ; il s'efforce de combler le fossé existant en matière d'informations et de connaissances. L'OVE a ainsi introduit au sein de la BID les méthodologies d'évaluation d'impact avec des méthodes expérimentales (Randomized Control Trials) et quasi-expérimentales (Regression Discontinuity Design et Propensity Score Matching). L'OVE a lancé sa proposition de programme expérimental d'évaluations d'impact en 2003 et, à compter de cet instant, a mené une quarantaine d'évaluations d'impact en utilisant ces méthodes.²² À partir de 2007, le réaligement et le lancement du programme de connaissances de la BID ont créé les conditions de la promotion de la conduite des évaluations d'impact par les unités opérationnelles.²³ Dans ce contexte, l'OVE s'est concentré sur la réalisation d'études avec des méthodes comparatives et des études de cas destinées à apporter des preuves empiriques concernant l'efficacité d'un modèle d'intervention dans des contextes/pays différents ou de plusieurs modèles d'intervention dans un même contexte. L'une des études comparatives de l'OVE les plus téléchargées à partir du portail a été celle consacrée aux projets de BHNS à Lima (Pérou), Cali (Colombie) et Montevideo (Uruguay) (2015). La revue de la littérature réalisée dans le cadre de cette évaluation a montré que le BHNS était de plus en plus utilisé pour résoudre les problèmes de mobilité dans les zones urbaines de la région ALC et du reste du monde (encadré 14).

22 Parmi les évaluations d'impact les plus remarquables, dont certaines ont été publiées dans des revues universitaires spécialisées, figurent celles portant sur les programmes de transfert conditionnel, les programmes de formation et d'emploi et les programmes de transfert et d'adoption de technologies.

23 Selon le rapport de l'OVE, « les évaluations d'impact de la BID : Utilisation de la production et influence » (2018), l'incorporation de la DEM en 2009 a créé des incitations en matière d'élaboration d'évaluations d'impact. Entre 2006 et 2016, plus de 400 projets ont inclus des évaluations d'impact dans leurs documents de projet. Cependant, au moment de l'évaluation, seulement une centaine ont été menées à terme.

Encadré 14.

Résultats de l'étude comparative des projets de BHNS dans trois villes

Il découle de la comparaison des résultats de ces projets que le système de Lima se démarque du point de vue de l'ingénierie des transports, et génère les plus grandes économies de temps de déplacement, ainsi que des réductions significatives des émissions de gaz à effet de serre dans les couloirs équipés. Le système Cali a également permis de réduire les temps de trajet sur ses lignes principales et a eu un impact plus large sur la réduction des émissions (dans toute la ville), en raison principalement du succès du programme de mise au rebut des vieux autobus. Les projets de Lima et de Cali ont tous deux apporté des améliorations importantes aux espaces

publics. Au moment de l'évaluation, le système de Montevideo avait atteint peu de ses objectifs en termes de mobilité ou environnementaux du fait d'erreurs de conception et d'un mauvais choix des couloirs. En dépit de cela, les passagers ont bénéficié d'améliorations des trottoirs, d'un nouveau système de carte de paiement électronique, de tarifs intégrés et d'un système GPS permettant de disposer d'informations en temps réel sur l'arrivée des bus, ainsi que de conseils quant à la meilleure combinaison d'itinéraires de n'importe quel point de départ vers n'importe quelle destination dans la ville.

Un regard rétrospectif au travail de l'OVE au cours des 20 dernières années montre que le bureau a accompli sa mission en termes de contribution à l'apprentissage institutionnel et à la transparence et à la redevabilité. L'OVE a utilisé l'évaluation comme un outil d'amélioration institutionnelle continue et il s'est adapté aux changements de l'institution et de la région, tout en conservant sa pertinence, sa crédibilité et sa vision stratégique. Dans son pilier corporative, l'OVE a non seulement accompagné les processus de définition et de mise en place du cadre pour l'efficacité du développement du Groupe de la BID, mais a aussi apporté son soutien à une institution de plus en plus complexe et sophistiquée, avec des évaluations adaptées pour nourrir les processus de prise de décisions stratégiques du Groupe de la BID. Grâce à EPP, l'OVE est devenu une référence en matière de bonnes pratiques dans ce type d'évaluation, en mettant à jour son protocole et en démontrant sa flexibilité pour s'adapter aux changements institutionnels. Enfin, l'OVE est resté à la pointe sur les questions méthodologiques en apportant des éléments empiriques en relation avec les questions clés pour la région et la Banque. Dans toutes ses évaluations, l'OVE a conservé son indépendance et sa crédibilité au niveau de ses principaux clients dans les pays, l'Administration et le Conseil d'administration, ce qui lui a permis d'agir en tant qu'« *honest broker* ».

Vous pouvez trouver toutes les évaluations
mentionnées dans ce rapport sur
www.iadb.org/evaluacion

'19 RAPPOR ANNUEL

Bureau d'Évaluation et de Supervision

 iadb.org/evaluacion

 facebook.com/idbevaluation

 [@BID_evaluacion](https://twitter.com/BID_evaluacion)