

# 18 RAPPORT ANNUEL

Bureau d'Évaluation et de Supervision



**Copyright © [2019] 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/leg> alcode) 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.

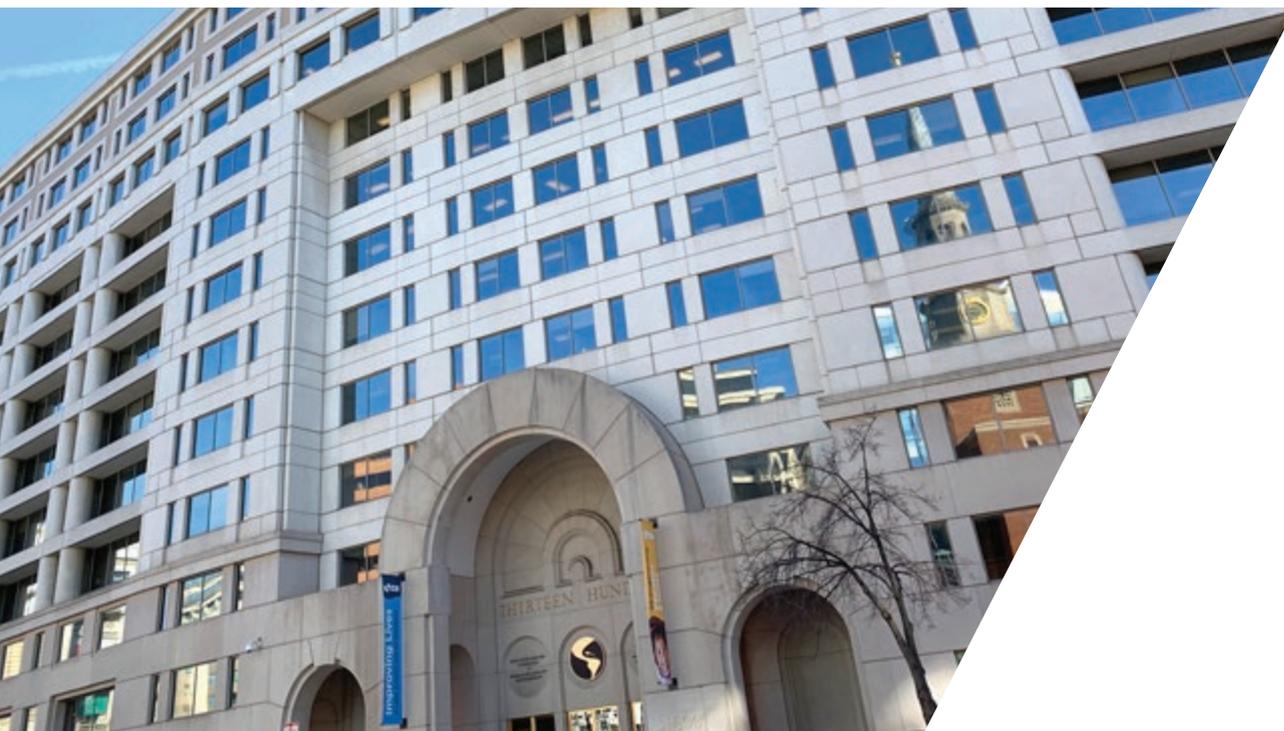


© Banque Interaméricaine de Développement, 2019

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

# **18** **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

**6** Preambule

---

**8** Acronymes et abreviations

---

**9** Evaluations terminée en 2018

---

**12** Évaluations de projet

**15** Évaluations sectorielles et thématiques

**17** Évaluations corporatives

**21** Évaluations de programmes de pays

**24** Pour résumer : qu'avons-nous appris de ces évaluations?

---

**29** Développement des capacités de diffusion et d'évaluation

---

**32** Directions futures

---

**35** Annexe : Évaluations de l'OVE pour le Groupe BID, 2011-2018



Le Bureau de l'Evaluation et de la Supervision (OVE) soutient le Groupe de la Banque Inter-Américaine de Développement (GBID) dans sa mission d'amélioration de la qualité de vie en Amérique latine et dans les Caraïbes. L'OVE produit des évaluations indépendantes et systématiques des stratégies, politiques et programmes, ainsi que des projets financés par des prêts et des dons du GBID. L'OVE constitue un bureau indépendant qui relève directement du Conseil d'administration de la BID. Depuis 2016, l'OVE est aussi au service de la Société interaméricaine d'investissement (BID Invest) et rend également compte directement à son Conseil d'administration. En outre, en cas de besoin, l'OVE soutient la fonction de supervision de ces deux Conseils.

Le programme d'évaluation de l'OVE, approuvé chaque année par les Conseils d'administration du GBID, est conçu pour traiter un large éventail de questions présentant un intérêt pour notre institution. Les évaluations de l'OVE sont regroupées en quatre grandes catégories : évaluations de projets, évaluations de programmes de pays, évaluations sectorielles et thématiques, et évaluations corporatives . Ces produits sont destinés à fournir des analyses objectives, utiles, professionnelles et impartiales sur les performances de la BID et sur l'efficacité de la contribution de ses interventions au développement.

Ce rapport annuel donne un aperçu du travail d'évaluation réalisé en 2018. Il s'agit du cinquième rapport de ce type produit par l'OVE et du premier que je présente en tant que Directrice de ce Bureau, après avoir succédé au Dr Cheryl Gray, qui a dirigé l'OVE pendant sept années fructueuses et productives. Malgré ce changement de direction, l'OVE a réalisé son programme de travail pour 2018 dans son intégralité et dans les délais annoncés. En outre, il a continué d'étendre ses activités de sensibilisation et de diffusion, ce qui lui a permis d'atteindre un plus grand nombre de personnes et de susciter des discussions entre les parties prenantes à l'intérieur et à l'extérieur du GBID. En interne, au cours du second semestre, OVE a commencé à donner

suite aux recommandations de la revue externe de la fonction d'évaluation commandée par le Conseil d'administration et à examiner les résultats d'un sondage sur le climat de travail afin de tirer les leçons de ces deux démarches et d'orienter le processus d'amélioration continue du fonctionnement et des performances du Bureau.

Alors que l'OVE aura 20 ans l'année prochaine, il s'appuiera sur les conclusions de la revue externe pour revoir certains de ses produits et approches. Au fur et à mesure que le GBID s'ajustera aux besoins de la région et que des tendances se dégageront dans la profession de l'évaluation, l'OVE continuera de s'acquitter de son mandat qui consiste à rendre compte des résultats de développement et de stimuler l'apprentissage et l'amélioration.

Je voudrais saisir cette occasion pour exprimer mon engagement à assurer un bureau d'évaluation adapté aux besoins, objectif et indépendant. Je fais confiance à la mission et à l'équipe de l'OVE et je travaillerai à l'amélioration de l'efficacité de l'appui de l'OVE à l'action du GBID.

**Ivory Yong Prötzel**  
Directrice

# ACRONYMES ET ABREVIATIONS



- BMD** Banque multilatérale de développement
- CLEAR** *Centers for Learning on Evaluation and Results* - Centres d'apprentissages sur l'évaluation et les résultats
- CPE** Comité de politique et d'évaluation
- CT** Opération de coopération technique
- ECG** Groupe de coopération d'évaluation (*par ses sigles anglais*)
- EPP** Évaluation de programmes de pays
- E&S** (Sauvegardes) environnementales et sociales
- (G) BID** (Groupe) de la Banque interaméricaine de développement
- GS** À Garantie souveraine
- IDB-g** Neuvième augmentation générale de capital de la BID
- IRP** Groupe d'examen indépendant (*par ses sigles anglais*)
- LAC** Région Amérique latine et Caraïbes (*par ses sigles anglais*)
- OMJ** Initiative Opportunités pour la majorité (*par ses sigles anglais*)
- OVE** Bureau de l'Évaluation et de la Supervision (*par ses sigles anglais*)
- PCR** Rapport d'achèvement de projet (*par ses sigles anglais*)
- PME** Petites et moyennes entreprises
- PPP** Partenariat public-privé
- ReTS** Système de suivi des recommandations d'évaluation (*par ses sigles anglais*)
- SCF** Département des financements structurés et corporatifs (sigle anglais) de la BID
- SGS** Sans garantie souveraine
- SII** Société interaméricaine d'investissement
- SP** Stratégie de pays
- XSR** Rapport de supervision élargi (*par ses sigles anglais*)

# ÉVALUATIONS TERMINEES EN 2018

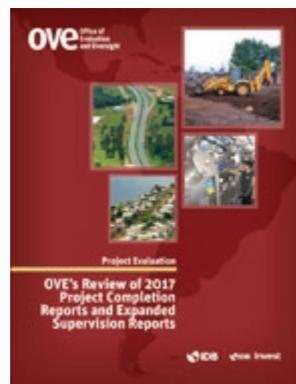
En 2018, l'OVE (Bureau de l'Evaluation et de la Supervision) a remis onze évaluations et ce rapport annuel. Ce faisant, les spécialistes de l'OVE ont revu près de 4300 opérations de prêt et hors-prêt et produits de connaissance du Groupe de la Banque interaméricaine de développement (GBID), mené un travail de terrain dans quinze pays d'Amérique latine et des Caraïbes (LAC), et interviewé plus de 1100 personnes. De plus, l'OVE a, au cours du second semestre 2018, commencé à travailler sur les Évaluations de programmes de pays (EPP) pour le Brésil, le Costa Rica, la Colombie et le Mexique, qui seront remises en 2019.

Ce rapport fournit un bref condensé des évaluations réalisées en 2018 et examine quelques-uns des thèmes essentiels qui en ressortent. Toutes les évaluations discutées dans ce rapport, ainsi que les réponses correspondantes de l'Administration du Gestion BID, sont disponibles sur le site web de l'OVE :

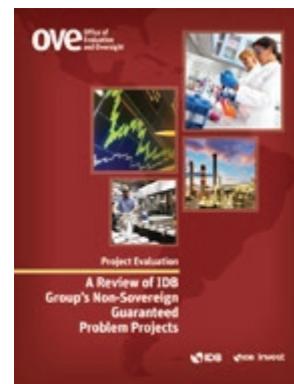
<http://www.iadb.org/evaluacion>

2

Évaluations  
de projet



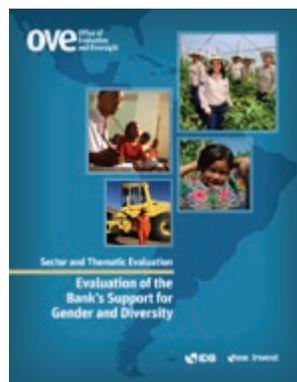
OVE's Review of 2017 PCRs  
and XSRs  
[iadb.org/ove/PCR-XSR17](http://iadb.org/ove/PCR-XSR17)



Lessons from IDB Group's  
NSG Problem Projects  
[iadb.org/ove/NSG](http://iadb.org/ove/NSG)

1

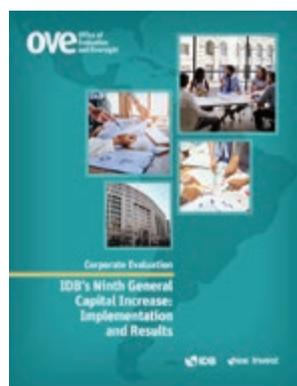
## Évaluations sectorielles et thématiques



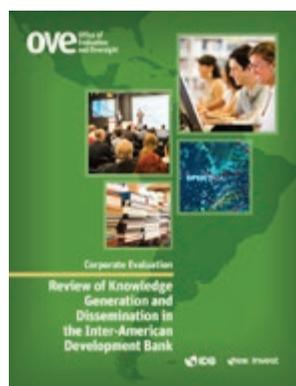
**Gender and Diversity**  
[iadb.org/ove/Gender](http://iadb.org/ove/Gender)

3

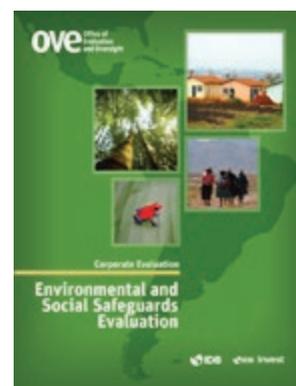
## Évaluations corporatives



**IDB's Ninth General Capital Increase**  
[iadb.org/ove/IDB-9](http://iadb.org/ove/IDB-9)



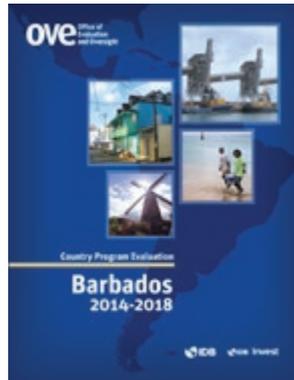
**Knowledge Generation and Dissemination at the IDB**  
[iadb.org/ove/Knowledge](http://iadb.org/ove/Knowledge)



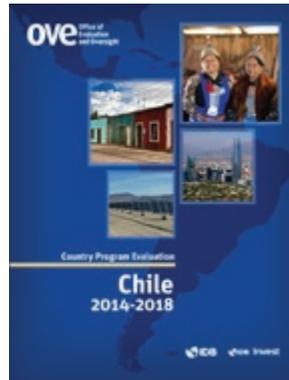
**Environmental and Social Safeguards**  
[iadb.org/ove/Safeguards](http://iadb.org/ove/Safeguards)

5

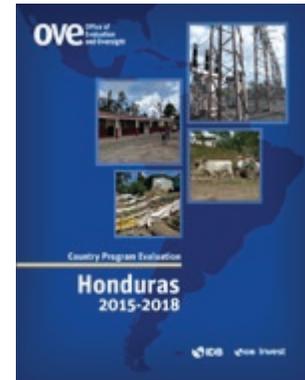
## Évaluations de programmes de pays



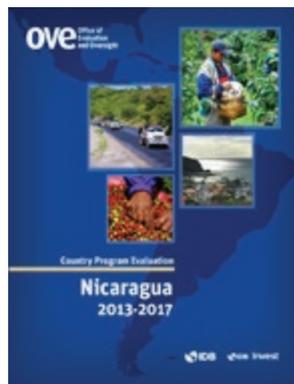
**Barbados 2014-2018**  
[iadb.org/ove/Barbados](http://iadb.org/ove/Barbados)



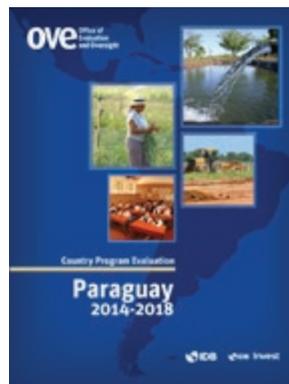
**Chile 2014-2018**  
[iadb.org/ove/Chile](http://iadb.org/ove/Chile)



**Honduras 2015-2018**  
[iadb.org/ove/Honduras](http://iadb.org/ove/Honduras)



**Nicaragua 2013-2017**  
[iadb.org/ove/Nicaragua](http://iadb.org/ove/Nicaragua)



**Paraguay 2014-2018**  
[iadb.org/ove/Paraguay](http://iadb.org/ove/Paraguay)

## Évaluations des projets

Comprendre les résultats au niveau des projets est une composante essentielle du système d'évaluation de n'importe quelle banque multilatérale de développement (BMD). À partir des résultats au niveau des projets, les évaluations sectorielles, thématiques et par pays assemblent ensuite une image plus générale des résultats de l'action du GBID. L'OVE entreprend ses propres évaluations des résultats au niveau des projets tout en appuyant également les systèmes d'auto-évaluation de projets de l'ensemble du GBID



### Leçons tirées des projets problématiques sans garantie souveraine du Groupe de la BID

En 2018, l'OVE a terminé l'évaluation intitulée *Leçons tirées des projets problématiques sans garantie souveraine (SGS) du Groupe de la BID*, qui s'est concentrée sur les projets « financièrement problématiques » – c'est-à-dire ceux qui présentaient une possibilité de pertes financières pour le GBID (p. ex. ceux classés comme Actifs spéciaux). Cette revue examinait le mécanisme selon lequel ces projets avaient été sélectionnés, évalués, structurés et suivis, pour en tirer les leçons qui pourront à l'avenir être utiles au GBID. Cette évaluation avait examiné tous les projets de la Société interaméricaine d'investissements (SII), du Département des financements structurés et corporatifs (SCF), et de l'Initiative Opportunités pour la majorité (OMJ) qui avaient été à un moment donné classés comme « financièrement problématiques » entre 2007 et 2016. Elle s'est également penchée sur les expériences de cinq BMD comparables.

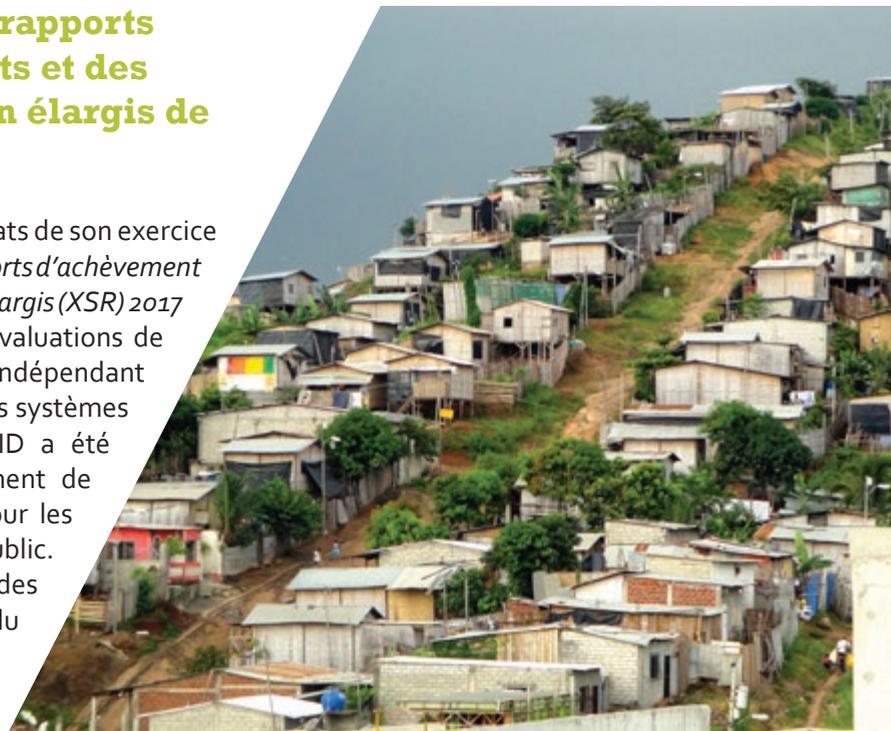
L'évaluation a révélé que les projets en difficulté n'étaient qu'une minorité dans un portefeuille pour l'essentiel sain, et que les pertes effectives subies par le GBID étaient conformes à celles de BMD comparables. D'une manière générale, les projets problématiques du GBID ont été déclarés en difficulté trois ans après leur approbation, mais le premier événement préoccupant est bien

souvent survenu plus tôt. Grâce à la patience du GBID et à sa détermination à recouvrer ses actifs, les pertes réelles du groupe imputables aux projets en difficulté (soit 0,2 % du montant de prêts), sont restées conformes aux pertes de BMD comparables et près d'un dixième de celles des banques commerciales de la région LAC. Les recouvrements par le GBID ont été très importants, et ont été effectués sans impact négatif significatif sur la réputation de l'institution. De plus, près de 75 % des entreprises ont été préservées. On pourrait s'imaginer que dans le cas de projets affichant des prévisions de résultats de développement plus audacieux, le GBID prendrait plus de risques et connaîtrait plus de problèmes or, l'OVE n'a pas constaté de différence au niveau des résultats escomptés entre les projets problématiques et les autres.

L'évaluation a proposé deux recommandations relatives à l'apprentissage et aux procédés : en premier lieu, l'optimisation des leçons apprises des projets à problème en favorisant la production de leçons et leur utilisation; en second lieu, l'exploration et le test des hypothèses de travail les plus prometteuses sur la manière d'améliorer les pratiques durant le cycle du projet.

### **Examen par l'OVE des rapports d'achèvement de projets et des rapports de supervision élargis de 2017**

LOVE a également fourni les résultats de son exercice annuel de validation, *Revue des apports d'achèvement (PCR) et de rapports de supervision élargis (XSR) 2017 par OVE*. La validation des auto-évaluations de projet par le bureau d'évaluation indépendant est une composante essentielle des systèmes d'évaluation des BMD, et le GBID a été aux avant-postes du développement de critères d'évaluation communs pour les opérations des secteurs privé et public. L'OVE revoit les auto-évaluations des projets à garantie souveraine (GS) du BID (PCR) et de ceux sans garantie souveraine (SGS) du BID Invest (XSR). Cette année, le rapport de l'OVE a condensé les résultats



de sa revue des PCR pour 35 opérations GS qui se sont terminées en 2016 et des XSR pour 43 opérations SGS qui avaient atteint une maturité opérationnelle initiale en 2016.

L'OVE a conclu que 16 des 35 opérations GS et 25 des 43 opérations SGS avaient obtenu une note de résultat global positive. La plupart des opérations GS et SGS ont obtenu de bonnes notes pour la pertinence, avec un bon alignement sur les défis du développement pays et une conception intrinsèquement cohérente. Les projets ont obtenu des notes moins bonnes pour l'efficacité et l'efficience : seules 6 des 35 opérations GS et 21 des 43 opérations SGS ont clairement démontré qu'elles avaient atteint la majorité de leurs objectifs affichés. Les notes d'efficacité de projets GS relativement faibles sont dues aussi bien à la non réalisation de certains des objectifs de développement affichés qu'au manque d'informations sur certains indicateurs de résultats. Vingt des 35 opérations GS et près des deux tiers des opérations SGS ont été jugées satisfaisantes ou plus en matière de durabilité; on peut donc éprouver des doutes au sujet de la durabilité des résultats pour les projets restants. De façon importante, alors qu'il existait au départ des divergences notoires avec l'auto-évaluation de la BID Invest, qui était plus positive que la note validée par l'OVE, à la suite de discussions et d'un examen des faits, la BID Invest accepta au final la majorité des résultats finaux de l'OVE. Il n'est pas encore possible d'établir une comparaison entre les notes de l'OVE et l'auto-notation de la BID pour les opérations GS;<sup>1</sup> mais cette comparaison devrait être possible à partir de l'année prochaine.

Au total, des progrès importants ont été réalisés dans la consolidation du système d'auto-évaluation de projets du GBID et l'OVE a établi des recommandations pour l'avenir. Les principes de PCR et de XSR constituent désormais une base satisfaisante pour la préparation des PCR et des XSR. Plusieurs points sont encore en attente de clarification, et une formation des personnels de la BID et des évaluateurs de l'OVE serait bénéfique pour assurer la cohérence de l'évaluation et de la validation. En outre, face à l'augmentation du nombre d'auto-évaluations, le calendrier de réalisation et le processus de validation doivent être encore affinés pour garantir que l'OVE soit en mesure de valider dans les temps l'ensemble des auto-évaluations pour contribuer régulièrement des notations définitives à la Revue de l'efficacité du développement.

---

1 Les PCR ayant été préparés selon des principes variés alors que l'OVE avait dû appliquer les principes de PCR 2018, une stricte comparaison n'a pas été possible. À partir de 2019, les notations de la BID et de l'OVE devraient être comparables, car les PCR seront préparés en utilisant les principes de 2018.

# Évaluations sectorielles et thématiques

Les évaluations sectorielles et thématiques évaluent typiquement l'engagement à long terme de la BID et/ou de la BID Invest dans un domaine spécifique. Elles complètent et reprennent le suivi des résultats au niveau du projet, mais comme d'autres évaluations, elles tiennent également compte de la littérature spécialisée, des meilleures pratiques en vigueur et des résultats des visites de terrain.

## Évaluation du soutien de la Banque au genre et à la diversité

L'OVE a fourni une évaluation thématique en 2018, *Évaluation de soutien de la Banque au genre et à la diversité*, la première évaluation indépendante complète sur la problématique du genre et de la diversité au sein de la BID. Cette étude a évalué les approches de la Banque pour intégrer le genre et la diversité dans ses activités depuis 2010, de manière à en tirer des leçons pour l'avenir. Comme d'autres BMD, la BID reconnaît les bénéfices sociaux et économiques du renforcement de la parité entre les genres et entre les groupes ethniques et raciaux, et elle a redoublé ses efforts à ce sujet depuis quelques années. Les politiques de la BID exigent d'ailleurs de la Banque qu'elle travaille en amont pour accroître l'égalité des chances entre les genres, les groupes ethniques et raciaux par un investissement direct et en intégrant ces dimensions dans ses stratégies pays, ses prêts, ses opérations de coopération technique (CT), ses produits de la connaissance et ses efforts de sensibilisation, ainsi que pour prévenir tout préjudice à l'encontre de ces populations.



Cette évaluation a montré que depuis 2010, la Banque a fait d'importants progrès pour mettre en place un cadre institutionnel solide et intégrer le genre, et dans une moindre mesure la diversité, dans ses opérations. Le cadre stratégique de la BID a évolué pour renforcer le soutien au genre et à la diversité, bien que l'accent ait été mis plus fortement sur le genre que sur la diversité. Les opérations de prêt intégrant le genre ont crû non seulement en nombre, mais aussi dans la mesure selon laquelle elles intègrent la parité entre les genres. En dépit des efforts de la Banque pour promouvoir le genre et la diversité, de nombreux gouvernements rechignent encore à inclure ces aspects dans leur portefeuille de prêt. L'évaluation a également montré que les systèmes de redevabilité et de suivi de la Banque ne suivent de manière adéquate ni la mise en œuvre ni les résultats de ce portefeuille. L'OVE n'a donc pas été en mesure de déterminer l'efficacité des activités de la Banque dans la promotion du genre et de la diversité.

L'OVE a émis trois recommandations, toutes avalisées par le Conseil d'administration : (i) multiplier les preuves de l'efficacité du soutien au genre et à la diversité, en particulier au niveau opérationnel, en veillant à disposer des incitations adéquates à l'intention des chefs d'équipes pour les encourager à suivre la mise en œuvre et évaluer les résultats; (ii) continuer à approfondir le dialogue avec les pays emprunteurs dans ces domaines prioritaires; (iii) travailler avec le Conseil pour envisager différemment la manière et la mesure selon lesquelles la Banque devrait continuer à soutenir la diversité dans ses opérations. Sur ce dernier point, précisément parce que la Banque a privilégié le genre par rapport à la diversité ces dernières années, il est temps d'entamer une nouvelle discussion sur l'approche de la diversité par la Banque et la preuve du rapport coût-efficacité des diverses approches.

# Évaluations corporatives

Le troisième type d'évaluations de l'OVE concerne les instruments qu'utilise le GBID, et les initiatives qu'il lance pour répondre aux objectifs fixés à l'organisation pour le soutien au développement des pays de la région LAC. Il s'agit d'une vaste catégorie qui recouvre un éventail très varié de sujets d'évaluation. L'an dernier, l'OVE a procédé à trois évaluations de ce type.

## La neuvième augmentation générale de capital de la BID : mise en œuvre et résultats

Dès les premiers mois de l'année, l'OVE a réalisé l'évaluation intitulée *Neuvième augmentation générale de capital de la BID : mise en œuvre et résultats*. En 2010, l'Accord IDB-9 posa un programme ambitieux de mesures que la BID devait prendre dans de nombreux domaines pour renforcer sa pertinence, son efficacité sur le développement, son efficacité et sa transparence. Le but de cette évaluation de l'OVE était d'évaluer les progrès réalisés par la banque dans la mise en œuvre des mandats IDB-9 depuis l'examen à mi-parcours IDB-9 réalisé par l'OVE en 2012, et d'identifier les principaux défis restants.



Cette évaluation permet de documenter les progrès substantiels accomplis par la BID dans la mise en œuvre des mandats IDB-9 dans plusieurs domaines, et dans la réponse apportée à la plupart des recommandations de l'évaluation à mi-parcours de l'OVE. Cette évaluation a inclus huit documents de référence (plus un rapport portant sur les résultats d'une enquête du personnel de la BID conçue par l'OVE pour cette évaluation) consacrés aux thèmes essentiels traités par l'Accord IDB-9. Elle a constaté des progrès importants en matière de sélectivité stratégique, d'efficacité du développement et de réactivité des clients, d'efficacité, de responsabilisation et de transparence, et de soutenabilité financière, bien qu'un travail supplémentaire soit nécessaire dans certains domaines pour réaliser pleinement les objectifs IDB-9.

Le rapport se conclut sur cinq leçons générales. Premièrement, les modèles et les tendances de prêt de la Banque évoluent lentement et avant tout en réponse à la demande des pays et à la situation de ceux-ci : de lors, les mandats fixés de haut en bas ont donc rarement été efficaces. Deuxièmement, l'engagement de l'IDB-9 à renforcer l'efficacité du développement en mesurant les résultats des opérations de la Banque a été pertinent, et des progrès importants ont été réalisés depuis 2010

dans le Cadre d'efficacité du développement de la Banque (qui comprend la Matrice d'efficacité du développement, les rapports de suivi de projet, et les PCR). Mais des lacunes subsistent en termes de qualité de l'information sur les résultats des projets, l'utilisation des résultats PCR validés, la l'analyse des questions résultant des évaluations d'impact, et le compte rendu systématique sur la mise en œuvre des recommandations d'évaluation de l'OVE. Troisièmement, l'un des défis les plus importants mais les plus délicats à relever par la Banque consiste à aider les pays à renforcer leur capacité institutionnelle et leur gouvernance. Quatrièmement, promouvoir l'ouverture et la transparence est un objectif louable de toutes les BMD, et la BID doit renouveler son engagement en ce sens. Cinquièmement enfin, la BID devrait se trouver confrontée à des défis plus importants de pertinence et de compétitivité, car les pays de la région LAC continuent à se développer, et il convient d'aborder la question du type d'institution que la BID souhaite être à l'avenir.



### **Revue de la génération et de la diffusion des connaissances au sein de la BID**

À la mi-2018, l'OVE a achevé son évaluation *Revue de la génération et de la diffusion des connaissances au sein de la Banque interaméricaine de développement*, qui a examiné le rôle de la Banque en tant qu'institution de connaissances. Spécifiquement, cette évaluation a passé en revue les accords institutionnels de la BID, son financement et ses résultats dans la création et la diffusion de connaissances, en mettant l'accent sur la période 2010-2016.

L'OVE a montré qu'une allocation augmentée des ressources pour les activités de connaissance s'était traduite par une augmentation de la production de connaissances, mais que la qualité varie et que les accords de gestion et de suivi de l'allocation de la production, de la diffusion et de l'utilisation des ressources doivent être renforcés. Entre 2010 et 2016, par le biais d'un financement sur son budget administratif et d'un financement des subventions CT, la BID a mobilisé en moyenne chaque année US\$156,8 millions pour financer ses activités de connaissance, et les dépenses en activités de connaissance en 2016 ont été environ de 24 % supérieures (en valeur nominale) à ce qu'elles avaient été en 2010. Cela a conduit à une augmentation de la production de connaissances qui, si l'on en juge par le montant des travaux publiés, a dépassé celle d'autres institutions comparables. L'utilisation des publications de la BID a également augmenté et fournit la base à un dialogue pays et à un processus programmatique plus riches, et aide à améliorer la conception opérationnelle. Cette évaluation a également révélé que les parties prenantes externes et le personnel de la BID avaient une perception positive des produits de connaissance de la BID. Mais il est encore difficile d'évaluer le degré selon

lequel les activités de connaissance respectent les objectifs stratégiques de la BID, sachant que la production de connaissances dans la Banque tend à être décentralisée, et que le choix des sujets, la génération, le processus d'approbation, la qualité à l'entrée et le suivi varient en fonction de l'unité d'origine et du mécanisme de financement. De plus, la BID doit s'assurer que le personnel dispose des ressources et des incitations nécessaires pour prendre en compte les enseignements des succès et des échecs des opérations.

Dans son évaluation des connaissances, l'OVE a émis quatre recommandations, toutes avalisées par le Conseil d'administration : (i) continuer d'améliorer les efforts de diffusion et le suivi de l'utilisation des produits de la connaissance; (ii) améliorer le processus de priorisation (p. ex., l'identification des lacunes de connaissance, l'orientation du personnel pour la production de connaissances); (iii) l'exploration et/ou le pilotage de mécanismes destinés à améliorer les contrôles de qualité à l'entrée pour l'homologation de certains instruments opérationnels qui financent des produits de connaissance; et (iv) améliorer les efforts de diffusion internes et externes de la Banque et l'adaptation des produits de la connaissance à différents publics.

### Évaluation des sauvegardes environnementales et sociales (E&S)

Enfin, l'OVE a récemment terminé une évaluation des *Sauvegardes environnementales et sociales (E&S)*. Cette évaluation s'est intéressée à l'efficacité des systèmes de sauvegarde du GBID dans la prévention, la gestion et l'atténuation des impacts E&S négatifs des opérations financées par le GBID et dans le renforcement des capacités des clients à gérer les impacts et les risques E&S. Elle a couvert le travail en matière de sauvegarde de la BID depuis 2011 et de BID Invest depuis septembre 2013.

L'évaluation a révélé que les politiques de sauvegarde de la BID ne sont pas ancrées dans un cadre cohérent ni intégré, mais s'appuient sur cinq politiques différents mises en place au cours de vingt dernières années. Par contraste, cette évaluation a montré que toutes les autres grandes BMD ont au fil du temps adopté une politique unique et intégrée de soutenabilité E&S. De plus, les politiques de sauvegarde de la BID sont davantage fondées sur les processus que sur les principes, s'attachent aux critères de préparation préalables, fournissent peu de conseils sur la mise en œuvre, et encouragent une approche au cas-par-cas plutôt qu'une approche centrée sur les solutions. Le fort accent mis sur les critères préalables, associé à un suivi limité durant la mise en œuvre, ne favorise pas l'objectif organisationnel de raccourcir les temps de préparation de projet et n'est pas adapté à



nombre de projets que demandent actuellement les emprunteurs de la BID. De plus, les politiques de la BID présentent une couverture thématique plus restreinte que celles d'autres BMD et n'établissent pas une distinction claire entre les responsabilités de l'emprunteur et celles de la BID. Pour ce qui est de la mise en œuvre, l'évaluation a démontré que plus des trois quarts des projets de la BID examinés ne répondaient pas totalement à certains des critères de sauvegarde avant l'approbation du prêt. Depuis 18 mois, la BID a entrepris des efforts importants pour améliorer son travail de vérification préalable; certains résultats positifs ont certes été enregistrés, mais des défis demeurent. Enfin, l'OVE a fait apparaître que les problèmes de sauvegarde étaient souvent négligés lors de la mise en œuvre d'un projet en raison de limitations de ressources, de la concentration du personnel de l'Unité environnementale et de sauvegarde à Washington, et des connaissances limitées des chefs d'équipes au sujet des problèmes liés aux sauvegardes.

Parallèlement, l'OVE a montré que la politique de soutenabilité environnementale et sociale de BID Invest fournit un cadre unique pour les impacts et les risques E&S, établit une distinction plus claire entre les responsabilités de l'emprunteur et de BID Invest, et assure la conformité au cours du temps. Le principal problème constaté au niveau de la politique de BID Invest est sa dépendance de multiples politiques de tiers : les politiques de la BID, les normes de performance de la SFI et d'autres normes extérieures. Dépendre de plusieurs politiques et normes peut créer de la confusion et des coûts de transaction plus élevés. En pratique, l'évaluation a montré que la BID Invest applique en grande partie les normes de la SFI, qui sont largement reconnues et adoptées par les entreprises du secteur privé dans la région. En termes de mise en œuvre, depuis la fusion des guichets, BID Invest a déployé des efforts importants pour renforcer ses capacités et son travail de due diligence préalable. Néanmoins, dans la mesure où la politique de sauvegarde de la BID Invest permet aux clients de satisfaire les exigences de sauvegarde au cours du temps, un suivi sérieux est essentiel, pourtant, le manque de ressources limite la capacité de suivi, notamment pour les projets à risque moyen et moyen-bas. Enfin, l'évaluation a montré que comme les critères de sauvegarde de la BID Invest s'attachent à amener le système de gestion E&S du client au niveau des normes de la BID Invest, ils aident généralement à renforcer la capacité du client à gérer les questions d'E&S.

L'OVE a émis des recommandations à la fois pour la BID et BID Invest. Pour la BID : réviser le cadre actuel de politique de sauvegarde; identifier en permanence les projets qui utilisent une approche cadre des sauvegardes et s'assurer que les exigences de préparation des projets à œuvres multiples soient appliquées; renforcer la supervision et le compte rendu des sauvegardes; renforcer les capacités du personnel de la BID à traiter des questions E&S; et renforcer la capacité des clients à gérer les risques E&S. Pour BID Invest : revoir sa politique de soutenabilité E&S (c'est-à-dire remplacer la conformité à plusieurs normes tierces par l'adhérence à un seul ensemble cohérent de normes); renforcer la supervision des sauvegardes et le compte rendu; renforcer les capacités du personnel à traiter les questions E&S; et poursuivre et élargir les efforts visant à renforcer la capacité des clients à gérer les risques E&S.

## Évaluations de programmes de pays

Les évaluations de programmes de pays (EPP) analysent le soutien du GBID à un pays emprunteur spécifique sur une période de quatre à cinq ans, ce qui correspond en général à la période couverte par la Stratégie pays (SP) la plus récente. Les EPP analysent cette stratégie ainsi que la pertinence, l'efficacité et l'efficacé du programme du GBID qui a effectivement été mis en œuvre (y compris toutes les opérations de prêt à GS et SGS et les opérations de CT). Chaque EPP implique des discussions détaillées avec l'Administration du Groupe BID et les contreparties dans le pays et un examen par la Commission de programmation du Conseil avant la discussion par le Conseil de la prochaine SP. L'ensemble des EPP donne une image complète du travail du GBID dans les pays emprunteurs. En 2018, l'OVE a effectué cinq EPP – pour le Nicaragua, le Honduras, la Barbade, le Paraguay et le Chili.

### EPP du Nicaragua (2013-2017)

Durant la période 2013-2017, la Banque est restée le partenaire multilatéral le plus important du Nicaragua, et a mis en place un programme pertinent aligné sur les plans de développement du gouvernement. Les flux nets furent positifs pour le Nicaragua durant toute la période — avec des approbations dépassant l'enveloppe de prêt SP et représentant une augmentation de 43 % par rapport à la période précédente (les décaissements augmentèrent de 32 % par rapport à la période précédente).

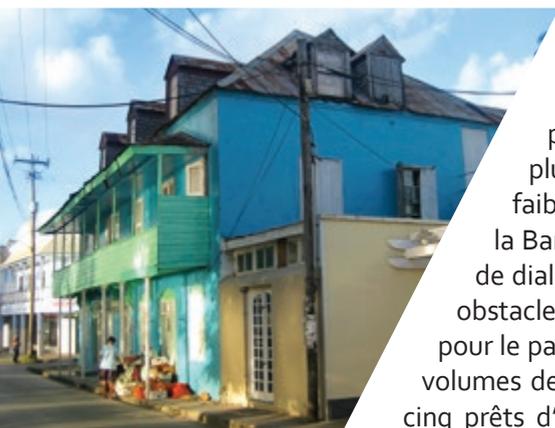
Le portefeuille de prêts à GS était concentré sur les secteurs de l'énergie, des transports et de la santé, avec une préférence pour les opérations programmatiques et séquentielles. Des progrès significatifs furent enregistrés dans les infrastructures de production, notamment dans le secteur de l'énergie et au niveau de la connectivité du corridor Pacifique-Atlantique, mais la durabilité demeure un enjeu. La Banque affecta moins de ressources à la gestion publique et budgétaire que durant la période précédente, même si agir autrement aurait permis d'améliorer l'espace budgétaire et la durabilité des investissements financés par le programme. Le portefeuille du secteur privé se réduisit durant la période d'évaluation, mais augmenta sa part dans les opérations qui servent à acheminer des financements par le biais d'institutions financières.





### **EPP du Honduras (2015-2018)**

Durant la période 2015-2018, la BID a également continué d'être le principal partenaire au développement du Honduras, et a réalisé des efforts importants pour améliorer la mise en œuvre de son portefeuille. Les domaines prioritaires de SP et le programme mis en œuvre étaient pertinents, alignés à la plupart des priorités du gouvernement hondurien, mettant un accent particulier sur les domaines fiscaux et l'énergie. Mais la SP aurait pu inclure un soutien à la lutte contre la criminalité et à la sécurité publique, un domaine prioritaire du gouvernement. Durant la période d'évaluation, les prêts d'investissement à GS et les opérations de CT furent approuvés dans tous les secteurs prioritaires de la SP, et l'on constata une amélioration dans l'exécution des prêts : le rythme des décaissements dans le portefeuille des investissements approuvé depuis 2011 a même été supérieur à la moyenne pour la région Amérique centrale et la Banque. Cette amélioration a été due aux efforts de l'Office pays et du gouvernement, ainsi qu'au poids du financement des dépenses courantes pour la protection sociale et la santé dans le portefeuille de prêt. L'administration a également fait de grands efforts pour améliorer la conception des opérations en vue de renforcer leur exécution et leur efficacité. En termes de résultats, le programme de la Banque a obtenu des résultats satisfaisants dans les secteurs prioritaires de la stratégie : budget, énergie, santé et développement urbain. De plus, la Banque a joué un rôle majeur dans le soutien aux efforts du gouvernement pour combler les écarts de développement dans les régions rurales et dans les régions urbaines limitrophes, même s'il reste des progrès à accomplir.



### **EPP de la Barbade (2014-2018)**

Durant la période 2014-2018, le programme de la Banque a été pertinent à la Barbade — un petit État insulaire ouvert — et a été le plus important partenaire au développement dans un contexte de faibles performances macroéconomiques. La SP et le programme de la Banque se sont attachés aux secteurs prioritaires et aux domaines de dialogue qui étaient pour l'essentiel liés aux priorités du pays et aux obstacles à son développement. Les tensions budgétaires et la nécessité pour le pays de réduire le niveau de sa dette ont contribué à maintenir les volumes de prêt de la Banque à la Barbade en deçà des prévisions : seuls cinq prêts d'investissement à GS ont été approuvés durant cette période.

d'évaluation. Toutefois, le programme approuvé était financièrement important : dans un contexte de consolidation budgétaire, les prêts à l'investissement de la Banque ont permis de financer entre 30 et 40 % de l'investissement public du gouvernement. Les coûts de préparation et d'exécution ont augmenté, et les retards de mise en œuvre ont persisté alors même que le pays respecte un plan d'action et tient compte des leçons tirées d'autres opérations. En termes de résultats, il est encore trop tôt pour évaluer totalement les progrès accomplis vers la réalisation des objectifs de SP, mais certains résultats positifs apparaissent dans les domaines de l'énergie, de l'eau et de l'assainissement, et dans le secteur privé. L'EPP met en lumière le fait que le gouvernement voit dans la Banque, non seulement une source de financement, mais également un important prestataire d'assistance technique, de connaissances sectorielles et de soutien à la gestion de projet.

### EPP du Paraguay (2014-2018)

Entre 2014 et 2018, le Paraguay a connu la croissance économique et a accru son recours aux sources alternatives de financement, ce qui a remis en question l'engagement de la BID dans le pays. Après des décennies de stagnation, le Paraguay connaît depuis 2003 une croissance soutenue — ce qui lui a ouvert l'accès à plus de fonds publics pour l'investissement, en particulier de nouvelles émissions d'actions souveraines, et a suscité des besoins plus complexes et au-delà des infrastructures de base (un domaine dans lequel le soutien de la BID était important). Dans ce contexte, la Banque pour le développement de l'Amérique latine (CAF) est devenue un partenaire financier majeur du Paraguay, car sa stratégie commerciale, avec un portefeuille concentré et une très large utilisation des systèmes nationaux, semble être mieux adaptée aux préférences du gouvernement. Par conséquent, la part de la BID dans le financement extérieur du pays est passée de 70 % en 2000-2008 à moins de 30 % en 2014-2017. La Banque a pris les devants pour s'adapter à cette nouvelle situation, notamment par de nouveaux efforts d'accélération de l'exécution de son portefeuille et par une réduction des coûts des transactions. Mais peu a pu être fait pour traiter le long processus de ratification législative (le principal goulot d'étranglement à l'exécution des projets). Les résultats de projet ont été mitigés pendant la période d'évaluation, mais il apparaît que les progrès les plus significatifs ont été enregistrés dans les secteurs dans lesquels la Banque possède une longue relation (infrastructure de base). Conformément à ce que l'OVE avait montré lors des EPP précédents pour le Paraguay, l'évaluation a également remarqué que la Banque a encore besoin de trouver les moyens de travailler avec le pays pour renforcer la gouvernance et créer des capacités institutionnelles suffisantes dans les secteurs dans lesquels elle est active.





### EPP du Chili (2014-2018)

Le programme 2014-2018 du GBID au Chili — l'un des pays de la région affichant le revenu par habitant le plus élevé — était également pertinent et a permis à la Banque d'apporter une forte valeur ajoutée sur des créneaux particuliers. Le niveau d'approbations envisagé dans le cadre du prêt SP a plus que doublé, et la Banque a compté pour plus de la moitié de des emprunts multilatéraux du pays (bien que le financement par la BID sur le budget du Chili soit marginal). Les taux d'intérêt appliqués par la BID n'ont pas été compétitifs comparés à ceux proposés au Chili sur les marchés internationaux. Mais d'autres facteurs rendent cette assistance de la BID attractive pour le gouvernement, notamment la valeur ajoutée de l'excellente qualité de ses professionnels et de leurs contributions techniques.

Le programme mis en œuvre était cohérent avec les objectifs stratégiques de la SP, mais avec une forte concentration dans les domaines de l'énergie et de l'éducation. Près de la moitié des approbations concernaient des prêts programmatiques basées sur les politiques, et assortis de coûts de transaction moindres et de décaissements plus rapides. En termes de résultats, des progrès ont été accomplis pour la plupart des objectifs de la SP, et la Banque a réussi à se positionner sur des créneaux spécifiques, dans des domaines tels que la compétitivité et l'innovation, l'éducation et la santé, en apportant un soutien technique de haute valeur.

## Pour résumer : qu'avons-nous appris de ces évaluations ?

Les onze évaluations fournies par l'OVE en 2018 incluaient des éléments de redevabilité (*le GBID a-t-il bien fourni ce que l'on attendait de lui ?*) et d'apprentissage (quelles leçons peut-on tirer du travail du GBID afin de pouvoir reproduire les expériences réussies et éviter les erreurs lorsque cela sera possible ?).

Les évaluations de l'OVE faites cette année ont montré que le GBID avait généralement livré ce que l'on attendait de lui. L'ensemble des onze évaluations a révélé que, bien qu'à des degrés d'efficacité variables, la Banque avait fait des progrès dans la livraison de la plupart des produits, des programmes et des initiatives qu'elle devait délivrer. Les résultats de l'évaluation IDB-g sont un bon exemple : la BID a nettement progressé au niveau de la mise en œuvre de la plupart des mandats IDB-g et de sa réponse aux recommandations de l'OVE issues de l'évaluation à mi-parcours.

Ces évaluations ont également mis en lumière certains résultats communs essentiels :

- » Conformément aux résultats antérieurs de l'OVE, les EPP pour le Chili, la Barbade et le Paraguay et deux évaluations corporatives ont montré qu'au fur et à mesure que les clients deviennent plus sophistiqués, ils mettent un accent plus fort sur les aspects non financiers de l'assistance de la BID. Comme l'OVE l'avait révélé lors des évaluations précédentes (voir par exemple l'Évaluation des pays à revenu élevé et intermédiaire (RE-447-2) et l'EPP du Mexique 2007-2011 (RE-424)), les EPP pour le Chili, la Barbade et le Paraguay laissent à penser que lorsque les pays disposent d'un meilleur accès aux marchés financiers et présentent des besoins plus complexes, la demande pour les opérations de la Banque dépend de plus en plus de la valeur ajoutée non financière et de l'assistance technique que fournit la Banque. Les homologues de la Banque dans ces pays ont d'ailleurs souligné la contribution de la BID comme un intermédiaire honnête (en tant que tiers impartial qui aide à mettre les idées en perspective et à identifier les opportunités d'amélioration) et la valeur de ses prestations d'études techniques de haute qualité. Ce résultat reprend également les conclusions de l'OVE dans son Évaluation de la politique et de la gestion fiscale remise en 2017 et dans son Évaluation des connaissances remise cette année : la Banque est un partenaire apprécié en grande partie en raison de sa réputation technique.
- » Les EPP 2018 montrèrent également qu'en dépit des efforts de la Banque, les projets continuent de se heurter à des goulots d'étranglement au niveau de l'exécution dans de nombreux pays, ce qui nuit à la réalisation des objectifs de développement. Les programmes au Nicaragua, au Honduras, à la Barbade et au Paraguay ont connu des

difficultés de mise en œuvre, un problème que connaissent nombre d'EPP, comme le montre plus en détail le Rapport annuel 2016 de l'OVE ([www.iadb.org/ove/annualreport](http://www.iadb.org/ove/annualreport)). Différents facteurs ont affecté la mise en œuvre dans ces pays en sapant la réalisation des objectifs de développement des projets : complexité de la conception de projet et capacité limitée des agences chargées de l'exécution, changements au sein du gouvernement et longueur de processus internes (mécanismes d'appels d'offres, de ratification législative, etc.). La Banque s'est efforcée d'accélérer l'exécution des projets, en général au travers des composantes de renforcement institutionnels dans les prêts et les opérations de CT, les plans d'action, et l'intégration des leçons provenant d'autres opérations; la BID pourrait toutefois encore adapter plus précisément ses programmes au contextes nationaux.

- » Les évaluations de projet, les évaluations corporatives et les évaluations thématiques réalisées par l'OVE en 2018 indiquent qu'il est encore possible d'améliorer les systèmes de redevabilité et de suivi des performances des interventions de la Banque. L'OVE a souligné dans l'Évaluation IDB-9, les progrès importants accomplis pour renforcer les outils de mesure de l'efficacité du développement, notamment un système qui évalue la mise en œuvre des recommandations faites par l'OVE et avalisées par le Conseil d'administration (Encart 1). Cependant, la revue des PCR/XSR des projets, ainsi que les évaluations sur les connaissances, le genre et la diversité et les sauvegardes, ont fait apparaître des faiblesses dans la capacité de la Banque à mesurer la performance de ses activités dans ces domaines. Ainsi par exemple :
  - › La revue PCR/XSR a montré que souvent, les informations étaient insuffisantes pour évaluer les résultats au niveau du projet.
  - › L'Évaluation des connaissances a fait apparaître que l'état actuel du budget et des systèmes de suivi du GBID entravent la capacité de l'OVE à évaluer avec soin le degré selon lequel les activités de connaissance de la BID sont alignées sur les objectifs stratégiques de la BID.
  - › L'Évaluation Genre et Diversité a montré que les systèmes de la Banque ne réussissent pas suffisamment à surveiller la mise en œuvre et à mesurer les résultats des efforts visant à intégrer les principes du genre et de la diversité.
  - › L'Évaluation des sauvegardes a indiqué que la BID n'assure pas le suivi, la surveillance et le reporting réguliers de la performance des sauvegardes de ses opérations, et qu'elle ne sait donc pas dans quelle mesure les objectifs des politiques de sauvegarde sont atteints aux niveaux du projet et du portefeuille.

Les évaluations corporatives effectuées cette année suggèrent qu'il existe des opportunités pour le GBID d'adapter quelques-uns de ses politiques et principes, dans un souci de formulation précise de ses objectifs, de cohérence générale et d'amélioration des flux de travail. Comme cela a été mentionné plus haut, ni les activités de connaissance ni les politiques de sauvegardes ne sont ancrées dans un cadre entièrement cohérent et intégré. D'autres travaux de l'OVE ont également montré que certaines initiatives de la Banque s'appuient sur un ensemble disparate de politiques et de normes, en l'absence de politique ou de document d'orientation unique pour l'organisation. Si cela reflète probablement les changements rapides que le GBID, comme toutes les autres BMD, a connus durant la dernière décennie, il pourrait être judicieux de chercher à simplifier et unifier les politiques et les principes dans certains domaines pour refléter les objectifs du GBID et assurer la cohérence.

### **Encart 1.**

## **Système de suivi des recommandations d'évaluation (ReTS)**

Le ReTS surveille la mise en œuvre des recommandations faites par l'OVE et avalisées par le Conseil d'administration de la BID et de BID Invest. La BID utilise le ReTS depuis 2013, et BID Invest a adopté un processus similaire en 2016. L'administration prépare un plan d'action pour chaque recommandation avalisée par le Conseil et actualise les progrès chaque année. L'OVE valide la pertinence du plan d'action et, par la suite, sa mise en œuvre. Bien que la validation de l'OVE n'évalue pas le résultat final des mesures prises pour répondre à une recommandation donnée (seule le pourrait une nouvelle évaluation complète), elle fournit une mesure des progrès du GBID dans la mise en œuvre des décisions des Conseils de la BID et d'BID Invest concernant les recommandations des évaluations. Dans ce processus, la validation encourage également l'apprentissage, en complétant la boucle d'évaluation.

L'OVE a présenté les résultats des deux premiers tours complets de validations des plans d'action de la direction dans ses Rapports annuels 2016 et 2017. Les équipes de l'administration devaient donc actualiser le ReTS avant la fin du mois de septembre et soumettre l'information pour validation avant la fin octobre, quand bien même la date d'achèvement de la plupart des actions était fixée à la fin de l'année. Pour laisser plus de temps à l'administration et pour pouvoir évaluer les actions prises pendant toute l'année civile, l'OVE a découpé le reporting ReTS du Rapport annuel de l'OVE. Ce changement devrait également favoriser un examen plus en profondeur de la mise en œuvre par l'administration des recommandations d'évaluation, maintenant que le ReTS est mieux établi au sein du GBID.



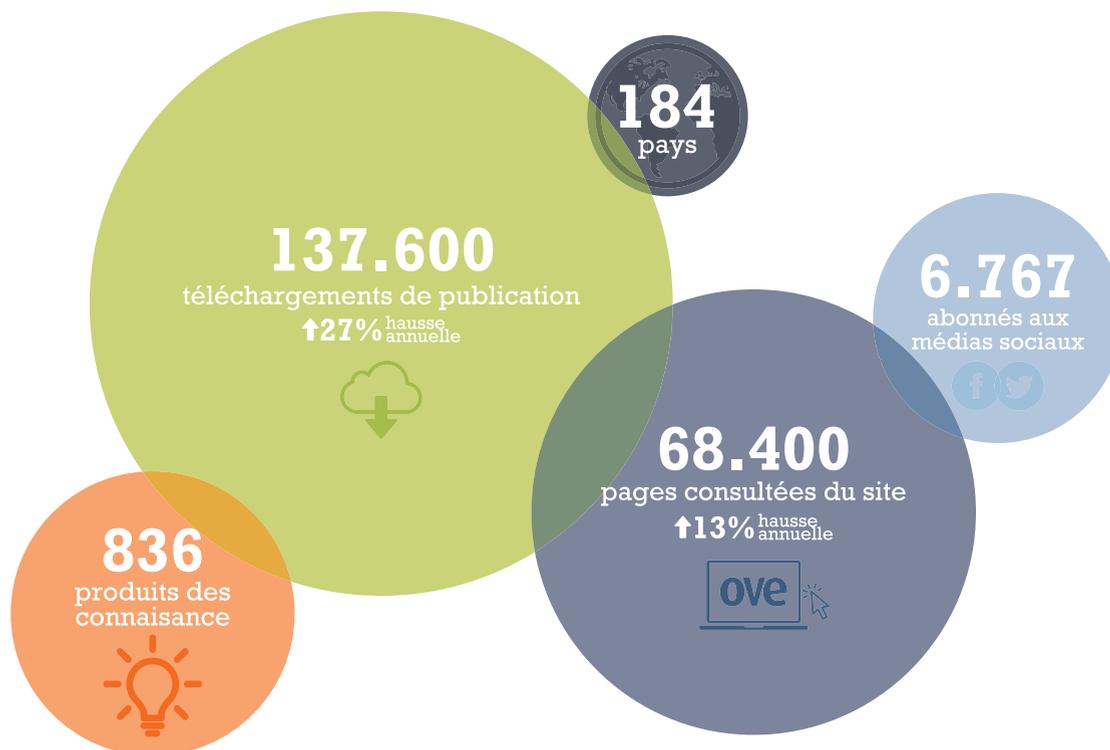
# DEVELOPPEMENT DES CAPACITES DE DIFFUSION ET D'EVALUATION

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

Le mandat de l'OVE englobe la diffusion de ses évaluations à des fins d'apprentissage et de renforcement des capacités d'évaluation dans la région LAC. En conséquence, l'OVE consacre un effort substantiel à se faire entendre des publics concernés et à développer les capacités d'évaluation, à la fois à l'intérieur du GBID et avec ses partenaires et ses homologues nationaux. L'OVE cherche à rendre ses évaluations facilement accessibles par ses publications et son site web, ses manifestations de diffusion, et sa participation à des ateliers et des conférences.

En 2018, l'OVE a continué à renforcer la diffusion de ses produits en ligne, comme en témoigne notre présence renforcée dans les médias sociaux, l'accroissement de notre base d'abonnés et le nombre de téléchargements de rapports. Concrètement, le site web de l'OVE a enregistré près de 68 400 consultations, 13 % de plus que l'année précédente, et le total des téléchargements de rapports a atteint 137 600, une augmentation de 27 % par rapport à 2017 (Figure 2.1). Au cours des 12 derniers mois, nous avons également effectué sept entrées de blog basées sur les évaluations effectuées, avec notamment des publications sur les partenariats public-privé (PPP), les évaluations d'impact et le genre, qui ont suscité une grande attention.

## Figure 2.1. Sensibilisation et diffusion 2018



Durant l'année, l'OVE a également organisé et a participé à plusieurs événements de vulgarisation, à la fois dans la région et au siège. Le plus important a été « Genre : De l'intégration à l'efficacité globale », coorganisé par l'OVE et la vice-présidence exécutive de la BID. Cet événement fut une bonne occasion de présenter les résultats de l'étude de l'OVE et de partager les expériences de différentes divisions sectorielles concernant la mesure des résultats de l'intégration du genre dans les opérations de la BID. Plus de 250 personnes y participèrent. Les résultats de cette évaluation furent également présentés lors du Symposium sur la troisième évaluation de la Banque islamique de développement (IsDB) dans le cadre d'un atelier spécial consacré au genre, dans le cadre de la préparation de la première politique sur le genre de l'IsDB. Toujours en 2018, lors des

40e Réunions de la Société brésilienne d'économétrie, l'OVE organisa un événement de diffusion des conclusions de sa revue des évaluations d'impact réalisées par la BID<sup>2</sup> et pour promouvoir l'utilisation de ces dernières en-dehors de la Banque.

De plus, l'OVE a maintenu sa participation aux réunions du Groupe de coopération d'évaluation (ECG), présidées cette année par la Banque asiatique de développement. Le thème de cette année était l'Amélioration de la mesure et de la gestion des résultats, et parmi les sujets abordés se trouvaient la valeur ajoutée, la révision des Critères d'évaluation OCDE-DAC, les évaluations conjointes, les évaluations externes des fonctions d'évaluation, les processus d'assurance qualité et l'évaluation des opérations de PPP et de l'intermédiation financière. En liaison avec les échanges de l'ECG, l'OVE participa également à la Semaine d'évaluation en Asie, centrée sur le travail d'évaluation au niveau des pays.

Enfin, l'OVE a également continué de participer activement à l'initiative CLEAR (*Centres d'Apprentissage sur L'Evaluation et les Résultats* »). Il s'agit d'un programme conjoint de bailleurs de fonds et de fondations bi- et multilatéraux pour venir en appui aux centres de renforcement des capacités pour le suivi et l'évaluation dans quatre régions du monde ([www.theclearinitiative.org](http://www.theclearinitiative.org)). Le *Centro de Investigación y Docencia Económicas* du Mexique a été sélectionné en 2012 comme centre LAC hispanophone, et en 2015, le centre lusophone a vu le jour à la Fondation Getulio Vargas de São Paulo. Depuis leur création, l'OVE soutien ces programmes par un financement, des échanges d'idées et des manifestations conjointes de vulgarisation. L'OVE a participé au Forum CLEAR 2018 et participe activement à la redéfinition de la stratégie de l'Initiative CLEAR après 2020 pour veiller à ce qu'elle atteigne son objectif affiché de venir en appui au développement des capacités d'évaluation dans l'ensemble de la région LAC.

# DIRECTIONS FUTURES

Comme cela a été mentionné dans le préambule, 2018 a été une année de transition pour l'OVE. Conformément aux pratiques optimales et avec l'arrivée du nouveau directeur de l'OVE, le Conseil d'administration de la BID a mandaté une revue externe de la fonction d'évaluation par un Panel de révision indépendant (*Independent Review Panel - IRP*) (Encart 2). Cette revue externe a constitué un facteur essentiel dans la réflexion de l'OVE centrée sur les améliorations constantes, et a suscité des efforts dans les domaines suivants :

- » Renforcement de l'engagement auprès des principales parties prenantes, et ce en particulier l'administration du GBID, pour renforcer l'utilité et l'impact de nos évaluations.
- » Renforcement de la gestion stratégique et meilleure formalisation des processus et des normes de qualité en vue d'augmenter la transparence et l'efficacité.
- » Élaboration, avec l'administration, d'un document de politique d'évaluation du GBID.<sup>3</sup>
- » En actualisant l'approche et la portée des EPP pour veiller à ce qu'elles continuent d'être bien adaptées aux besoins actuels.<sup>4</sup>

---

3 L'OVE, le Département Stratégie et Politiques de la BID et le Département Stratégie et Développement de BID Invest travaillent actuellement à élaborer un document de politique d'évaluation destiné à régir la fonction d'évaluation pour le GBID. C'est là une approche selon la meilleure pratique, comme le montre le fait que ces dernières années, d'autres BMD ont également élaboré des documents de politique reprenant une orientation institutionnelle unifiée pour l'évaluation.

4 Le protocole qui guide ces évaluations a été actualisé pour la dernière fois en 2009 (Protocole de l'Évaluation de programme pays (EPP) 2008), nouvelle version révisée (RE-348-3, 15 mai 2009).

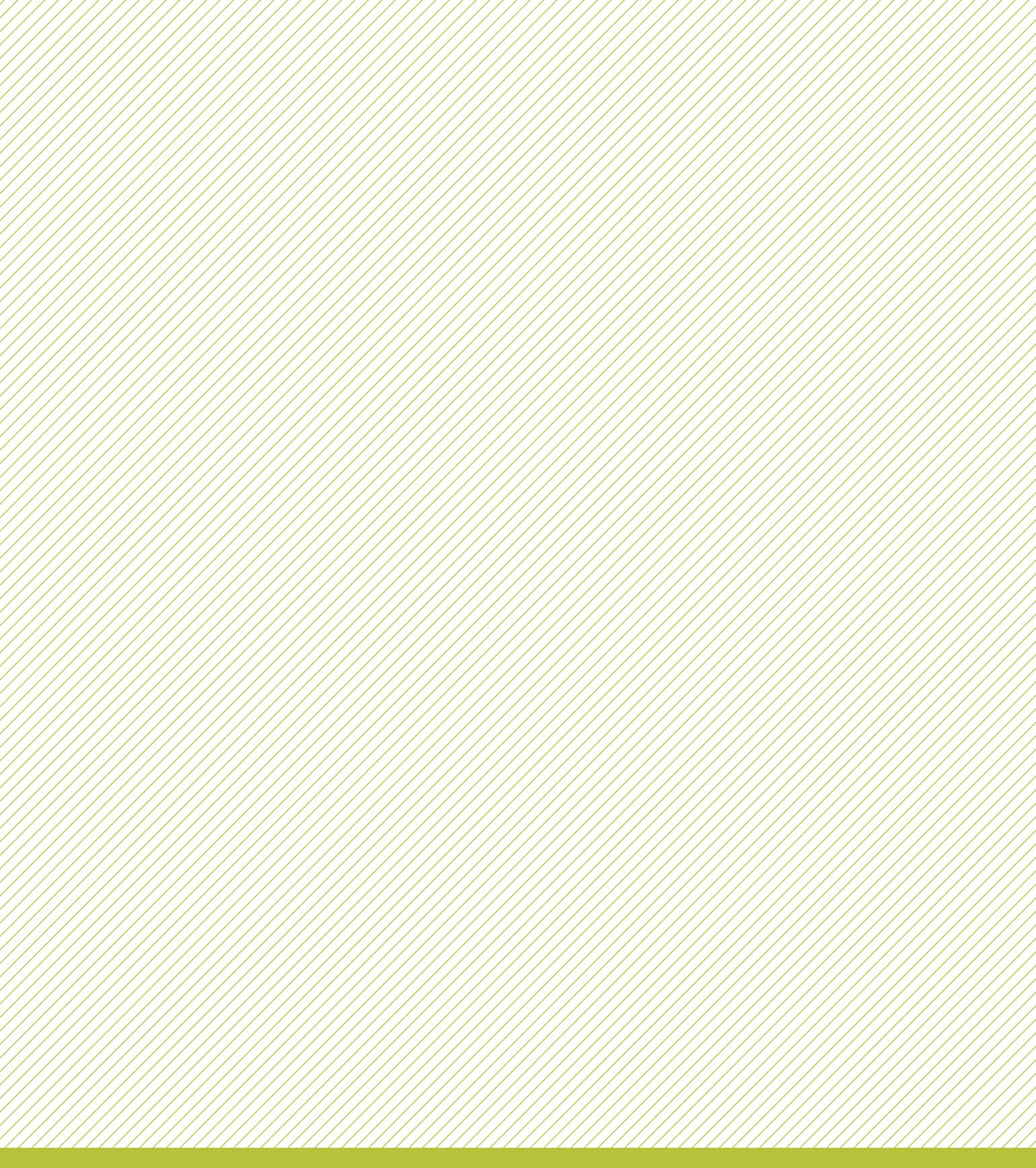
## Encart 2. Panel de révision indépendant

Dans le contexte de la nomination d'un nouveau directeur de l'OVE, et comme lors du précédent changement de direction de l'OVE sept ans plus tôt, le Conseil d'administration avait mandaté mi-2017 une révision externe de la fonction d'évaluation du GBID. Le Panel de révision indépendant (IRP) a effectué cette révision entre novembre 2017 et mars 2018. L'objectif en était de fournir des informations utiles au nouveau directeur tout en contribuant à renforcer l'OVE et sa fonction d'évaluation indépendante ainsi que, plus généralement, la fonction d'évaluation au sein du GBID. Elle concernait particulièrement l'OVE mais a pris en compte l'intégralité du système d'évaluation du GBID, et plus spécifiquement

les interactions entre l'OVE et le Conseil et l'administration, de même que leurs responsabilités correspondantes dans le système global, respectivement la supervision et l'auto-évaluation.

Le rapport final a été présenté au PEC par le président du panel en mai 2018. Il formulait plusieurs recommandations à l'OVE, à l'administration du GBID et au Conseil, pour renforcer la fonction d'évaluation du GBID. En conclusion de cette discussion, le Conseil d'administration a avalisé le rapport et demandé à l'administration et à l'OVE d'en suivre les recommandations.

En 2019, l'OVE célébrera ses 20 ans en tant que service d'évaluation indépendant — une date qui fournit une magnifique occasion de revenir sur ce qui a été fait et de tracer l'avenir. Au-delà de la mise en œuvre des recommandations de l'IRP, l'OVE continuera à chercher les moyens de renforcer la qualité et l'influence de ses produits, notamment par la recherche de nouveaux outils et méthodes d'évaluation et formats de livraison, et par le développement de la capacité d'évaluation et la croissance professionnelle de l'équipe. L'OVE se tiendra prêt durant les vingt prochaines années à soutenir le GBID dans sa mission d'amélioration des conditions de vie en Amérique latine et dans les Caraïbes.



# ANNEXE : ÉVALUATIONS DE L'OVE POUR LE GBID, 2011-2018

## ÉVALUATIONS DE PROGRAMMES PAYS

ÉVALUATIONS	DATE	N° DOCUMENTO
Nicaragua 2013-2017	Jun 2018	RE-522
Chili 2014-2018	Sep 2018	RE-526
Barbade 2014-2018	Jan 2019	RE-525
Honduras 2015-2018	Nov 2018	RE-528
Paraguay 2014-2018	Mai 2019	RE-527
Bahamas 2010-2017	Nov 2017	RE-516
Équateur 2012-2017	Nov 2017	RE-514
République dominicaine 2013-2016	Mai 2017	RE-505
Guyane 2012-2016	Avr 2017	RE-502
Guatemala 2012-2016	Nov 2016	RE-503
Pérou 2012-2016	Oct 2016	RE-498
Trinidad et Tobago 2011-2015	Oct 2016	RE-495
Haïti 2011-2015	Jul 2016	RE-494
Suriname 2011-2015	Jul 2016	RE-493
Argentine 2009-2015	Mai 2016	RE-491
Uruguay 2010-2015	Oct 2015	RE-484
Brésil 2011-2014	Sep 2015	RE-482

ÉVALUATIONS	DATE	N° DOCUMENTO
Bolivie 2011-2015	Sep 2015	RE-483
Panama 2010-2014	Mai 2015	RE-475
Colombie 2011-2014	Mai 2015	RE-477
Costa Rica 2011-2014	Jan 2015	RE-472
El Salvador 2009-2014	Déc 2014	RE-474
Jamaïque 2009-2014	Nov 2014	RE-468
Honduras 2011-2014	Oct 2014	RE-469
Chili 2011-2013	Jun 2014	RE-465
Barbade 2010-2013	Fév 2014	RE-460
Paraguay 2009-2013	Déc 2013	RE-458
République dominicaine 2009-2013	Oct 2013	RE-453
Belize 2008-2012	Avr 2013	RE-420
Méxique 2007-2011	Nov 2012	RE-407
Guyane 2008-12	Nov 2012	RE-423
Nicaragua 2008-2012	Oct 2012	RE-422
Équateur 2007-2011	Jun 2012	RE-405
Guatemala 2008-2011	Jan 2012	RE-404
Pérou 2007-2011	Déc 2011	RE-403
Brésil 2007-2010	Oct 2011	RE-398
Haïti 2007-2011	Sep 2011	RE-394
Colombie 2007-2010	Aoû 2011	RE-393
Bolivie 2008-2010	Mai 2011	RE-391
Honduras 2007-2010	Mai 2011	RE-390
Uruguay 2005-2009	Mai 2011	RE-389
Suriname 2007-2010	Jan 2011	RE-381

## ÉVALUATIONS SECTORIELLES ET THÉMATIQUES

ÉVALUATIONS	DATE	N° DOCUMENTO
Évaluation du soutien de la Banque au Genre et à la Diversité	2018	RE-518
Évaluation comparative : revue du soutien de la Banque à la politique et à l'administration fiscale, 2007-2016	Jul 2017	RE-509
Évaluation des partenariats public-privé dans les infrastructures	Fév 2017	RE-504
Évaluation de l'Initiative sur les villes émergentes et durables de la BID	Sep 2016	RE-501
Évaluation du travail du Groupe de la BID à travers ses intermédiaires financiers	Février 2016	RE-486
Examen du soutien de la Banque à l'Agriculture, 2002-2014: résultats de domaines thématiques clés	Jul 2015	RE-467
Les changements climatiques à la BID : renforcer la résilience et réduire les émissions	Oct 2014	RE-459
Réponse de la BID aux principaux enjeux pour la sécurité des citoyens, 1998-2012	Fév 2014	RE-455
Examen du soutien de la BID à l'enseignement secondaire : amélioration de l'accès, de la qualité et des institutions, 1995-2012	Oct 2013	RE-461
Comment la BID dessert-elle les pays à revenu intermédiaire supérieur ? Perspectives des emprunteurs	Fév 2013	RE-447
Mise en œuvre de la stratégie pour le développement indigène. Leçons tirées de l'examen du portefeuille	Sep 2012	RE-419
Note thématique : le défi de la gestion intégrée des bassins versants. Analyse de l'action de la Banque dans les programmes de gestion des bassins versants, 1989-2010	Oct 2011	RE-399
Revue de la performance environnementale de l'OVE appliquée au secteur de l'énergie	Fév 2011	RE-382

## ÉVALUATIONS DE PROJETS

ÉVALUATIONS	DATE	N° DOCUMENTO
Validations PCR/XSR	Nov 2018	RE-530
Revue des projets problématiques sans garantie souveraine du groupe de la BID	Mar 2018	CII/RE-32-1
Évaluation des programmes de l'appui aux entreprises au Brésil	Sep 2017	RE-489
Performance de projet BID et SII : revue par l'OVE des rapports d'achèvement de projet et des rapports de supervision élargis	Août 2017	RE-520
Évaluation comparative de projets bénéficiant du soutien de la BID pour des programmes de logements à destination des populations à faibles revenus dans quatre pays des Caraïbes	Mar 2017	RE-500
Transports urbains et pauvreté : incidences sur la mobilité et l'accessibilité des systèmes BRT soutenus par la BID à Cali et Lima	Jun 2016	RE-497
Étude sur la performance et la soutenabilité des initiatives sur l'eau et l'assainissement dans les zones rurales : alimentation en eau potable et assainissement des petites communautés au Paraguay	Avr 2016	RE-464
Évaluation de projet comparative des lignes de crédit vertes	Mar 2016	RE-487
Études de cas comparatives : Revue du soutien institutionnel de la BID au transfert monétaire conditionnel dans trois pays à revenu intermédiaire inférieur	Oct 2015	RE-473
Évaluation du programme PROCIDADES	Sep 2015	RE-481
Onzième rapport de validation annuel indépendant sur les rapports de supervision élargie de la SII	Août 2015	CII/RE-16
Étude de cas comparative de trois projets de transport urbain soutenus par la BID	Mai 2015	RE-454
Mesure de la performance de projet à la BID : récents développements dans les systèmes de rapports d'achèvement de projet et de rapports de supervision de projet élargis	Mai 2015	RE-488
Analyse comparative des approches de la BID en soutien aux PME : évaluation des résultats dans le secteur manufacturier au Brésil	Oct 2014	RE-450

ÉVALUATIONS	DATE	N° DOCUMENTO
Inter-American Investment Corporation : dixième rapport de validation indépendant annuel préparé par l'OVE (Office of Evaluation and Oversight)	Avr 2014	CII/RE-15
Revue d'évaluabilité des projets de la Banque 2012	Oct 2013	RE-448
Cinquième évaluation indépendante de l'exercice de rapport de supervision élargi de la SCF	Sep 2013	RE-332-8
Le défi de la mise en œuvre : Leçons tirées de cinq projets pour la sécurité des citoyens	Jul 2013	RE-456
SII : Neuvième rapport de validation annuel indépendant	Mai 2013	CII/RE-14
Projet de régularisation et d'administration foncière : une évaluation comparative	Jan 2013	CII/RE-14
Revue du système d'achèvement de projet pour les opérations à GS	Jul 2012	RE-410
Quatrième évaluation indépendante de l'exercice de rapport de supervision de projet élargi	Jul 2012	RE-417
Revue d'évaluabilité des projets de la Banque 2011	Mai 2012	RE-332
Troisième rapport de validation indépendante - Projets d'investissements de Fonds d'investissement multilatéraux (MIF) arrivés à maturation avant 2010	Jan 2012	RE-397
Huitième rapport de validation annuel se indépendant - Projets de la Société interaméricaine d'investissement (SII) parvenus à maturation durant l'année civile 2010	Sep 2011	MIF/RE-4
Troisième évaluation indépendante de l'exercice de rapport de supervision élargi	Mar 2011	CII/RE-13
Évaluation ex post de l'impact des mesures d'atténuation environnementale pour le projet de centrale hydroélectrique Porce II	Fév 2011	RE-332-4
Évaluation ex post des mesures d'atténuation mises en place dans les projets de génération d'électricité thermique Samalayuca II et Monterrey III	Mar 2011	RE-383
Les processus de réinstallation et leur impact socioéconomique. Projet hydroélectrique Porce II, Colombie	Mar 2011	RE-385
Procesos de reasentamiento y su impacto socioeconómico. Proyecto Hidroeléctrico Porce II, Colombia	Mar 2011	RE-387

## ÉVALUATIONS CORPORATIVES

ÉVALUATIONS	DATE	N° DOCUMENTO
Rapport annuel de l'OVE 2018	2019	
Programme de travail et budget de l'OVE	2018	RE-523
Sauvegardes environnementales et sociales	Oct 2018	RE-521
Génération et diffusion de connaissances au sein du Groupe de la Banque interaméricaine de développement	Mar 2018	RE-517
Rapport annuel de l'OVE 2017	Mar 2018	RE-524
Évaluation des engagements IDB-9	Fév 2018	RE-515
Revue de mise en œuvre à ce jour de la fusion de guichets du secteur privé	Oct 2017	RE-513
Évaluations d'impact réalisées par la BID : production, utilisation et influence	Sep 2017	RE-512
Évaluation du soutien direct aux PME par la SII	Avr 2017	CII/RE-23
Évaluation des sauvegardes macroéconomiques à la BID	Mar 2017	RE-508
Rapport annuel de l'OVE 2016	Mar 2017	RE-511
Étude comparative de l'investissement de capital dans les institutions de financement du développement	Jan 2017	CII/RE-20
Étude de supervision de l'OVE : L'évolution des dépenses administratives au sein de la Banque interaméricaine de développement	Oct 2016	RE-499
Évaluation générale de l'organisation : instruments de prêts conditionnels	Avr 2016	RE-496
Rapport annuel de l'OVE 2015 : résumé des activités et analyse des opérations de prêt basées sur la politique	Fév 2016	RE-485-5
Rapport annuel de l'OVE 2015. Note technique : conception et utilisation de prêts basés sur la politique à la BID	Fév 2016	RE-485-6
Revue de la phase pilote du nouveau système de suivi des recommandations de la BID	Aoû 2015	GN-2707

ÉVALUATIONS	DATE	N° DOCUMENTO
Rapport annuel de l'Office of Evaluation and Oversight (OVE) 2013-2014 : aperçu de l'évaluation et implications pour le soutien de la BID à la croissance et à la réduction de la pauvreté	Fév 2015	RE-470
Évaluation des programmes spéciaux financés par le capital ordinaire	Nov 2014	RE-476
Deuxième évaluation indépendante des fonds fiduciaires japonais à la BID	Mai 2014	RE-466
Évaluation des résultats du réalignement	Jan 2014	RE-451
Deuxième évaluation indépendante du Fonds multilatéral d'investissement – Rapport final aux bailleurs de fonds	Fév 2013	MIF/RE-2
Aperçu : Évaluation à mi-parcours des engagements IDB-9	Déc 2012	RE-411
Évaluation du Mécanisme indépendant de consultation et d'investigation (ICIM)	Déc 2012	RE-416
Évaluation du Fonds pour les opérations spéciales durant la huitième reconstitution des ressources (1994-2010) : Partie II	Sep 2012	RE-409
Évaluation des programmes transnationaux à la BID	Jul 2012	RE-415
Évaluation des opportunités pour l'Initiative Majorité	Jun 2012	RE-414
Deuxième évaluation indépendante du Fonds multilatéral d'investissement – Rapport d'état d'avancement	Mai 2012	MIF/RE-2-1
Évaluation des opérations de la Banque avec les entités subnationales : 2007-2010	Déc 2011	RE-402
Évaluation d'un pilier de la stratégie de connaissance et d'apprentissage de la BID : activités de formation du personnel des opérations de la BID	Déc 2011	RE-401
Note de surveillance sur la gestion du risque de crédit	Avr 2011	RE-386



Vous pouvez trouver toutes les évaluations  
mentionnées dans ce rapport sur  
[www.iadb.org/evaluacion](http://www.iadb.org/evaluacion)



# '18 RAPPOR ANNUEL

Bureau d'Évaluation et de Supervision

 [iadb.org/evaluacion](http://iadb.org/evaluacion)

 [facebook.com/idbevaluation](https://facebook.com/idbevaluation)

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