

'20 RAPPORT ANNUEL

Bureau d'Évaluation et de Supervision



Copyright © [2021] 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, 2021**

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

'20 RAPPORT ANNUEL

Bureau d'Évaluation et de Supervision



Bureau d'Évaluation et de 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
III	Sigles et abréviations
1	Évaluations par catégorie
3	Évaluations de programmes de pays
12	Évaluations institutionnelles
14	Évaluations de projets
17	Diffusion et gestion des connaissances
21	Développement des capacités d'évaluation
22	Le travail qui attend L'OVE
25	Annexe: Évaluations effectuées au cours de la période 2011-2020, par type

PRÉFACE



Lorsque le Bureau d'évaluation et de supervision (OVE) a élaboré son programme de travail pour la période 2020-2021, les principales parties prenantes ont été d'accord pour considérer que son travail devait contribuer aux discussions stratégiques portant sur les questions essentielles auxquelles était confronté le Groupe de la BID. La région était encore occupée à dresser le bilan d'une décennie décevante, au cours de laquelle les avancées en termes de réduction de la pauvreté, d'égalité et de croissance ont stagné, tandis que les troubles sociaux et la défiance envers les institutions démocratiques augmentaient. La Banque a célébré son 60e anniversaire et un nouveau président devait rejoindre le Groupe de la BID à l'automne 2020, après 15 ans sous le leadership du président sortant. Alors que le Groupe de la BID était prêt à faire siennes de nouvelles priorités pour soutenir la région, l'OVE devait apporter sa contribution fondée sur des données factuelles indiquant si le Groupe de la BID avait atteint ses objectifs de développement, comment il y était ou non parvenu, et dans quelle mesure son organisation et ses processus étaient adaptés à ses missions.

Néanmoins, ainsi que le dit la chanson, «la vie, c'est ce qui arrive quand on est occupé à d'autres projets». Début 2020, la COVID-19 a commencé à se répandre dans le monde, et début mars, l'état de pandémie était proclamé. À la mi-mars, le Groupe de la BID a mis en place le télétravail obligatoire, ce qui a nécessité une profonde réorganisation de nos manières de travailler.

Initialement, les restrictions en matière de déplacement n'ont pas affecté significativement notre travail, les déplacements dans les pays et sur le terrain pour la plupart des évaluations en cours ayant déjà été effectués. Seules deux visites ont été annulées dans le cadre d'une évaluation pour laquelle un nombre appréciable d'autres visites avaient déjà eu lieu. Ainsi, les mesures de limitation des déplacements n'ont-elles pas eu d'incidence significative sur les évaluations effectuées par l'OVE en 2020. Nous avons néanmoins dû adapter notre manière de travailler à cette situation inédite: le travail en équipe, de même que les discussions avec l'administration et le Conseil d'administration, sont devenus virtuels; il a été impossible d'organiser des événements de diffusion sur le terrain pour les évaluations terminées; et il a été nécessaire de prendre en compte ces circonstances lors de la conception des nouvelles évaluations.

Un certain nombre de modifications mises en place par l'OVE avant l'arrivée de la pandémie, telles que la nouvelle structure organisationnelle et le processus d'assurance qualité revu et corrigé, ont contribué à renforcer la résilience dont nous avons besoin au cours de cette période. L'OVE a saisi

cette occasion pour tirer les enseignements des défis posés par cette situation exceptionnelle et tire parti de ce qu'elle a appris.

Très tôt au cours du processus, nous avons remarqué une volonté plus affirmée d'implication, mais aussi de partage des enseignements et des nouvelles approches. Un environnement virtuel complet a permis l'organisation d'événements lors desquels des évaluateurs de diverses régions du monde ont pu prendre part. Les échanges que nous avons eus avec les évaluateurs de la région ont confirmé ce que nous avons constaté au niveau international : le désir de partage des enseignements, ainsi que la volonté d'apprendre de l'expérience d'autrui, concernant des aspects aussi divers que la collecte d'information sans mission sur le terrain, les modalités de création d'un environnement sûr pour conduire des entretiens virtuels et la manière d'utiliser de nouvelles méthodes d'analyse pour contribuer à l'enrichissement de nos évaluations.

La technologie existante a permis de répondre à cette demande. Des événements de formation réunissant des participants qui intervenaient depuis leur bureau à domicile au Mexique, en Chine, en Équateur et en France, ont été organisés. Des entretiens et conversations en visioconférence impliquant des parties prenantes dans plusieurs pays ont pu avoir lieu au moyen de smartphones. La participation des réviseurs externes internationaux à nos évaluations a été facilitée du fait que toute l'équipe, et pas uniquement le réviseur externe, était connectée par liaison vidéo. Mais la technologie n'est pas uniquement une plateforme d'échange de connaissances; elle devient un outil plus important de collecte d'informations que nous ne sommes plus en mesure de recueillir sur le terrain. Cette situation a constitué pour nous un encouragement supplémentaire à innover et adopter de nouvelles méthodes de collecte et d'analyse de données.

Ce rapport est destiné à donner un aperçu du travail d'évaluation accompli par l'OVE en 2020. Il résume les évaluations effectuées au cours de l'année, insiste sur les enseignements tirés de cinq évaluations de programmes de pays et décrit les initiatives engagées pour renforcer les capacités d'évaluation dans la région. Il décrit également sommairement le programme de travail à venir de l'OVE, c'est-à-dire, un ensemble important de priorités prenant en compte la réponse du Groupe de la BID aux impératifs imposés par la crise née de la COVID-19, la nomination d'un nouveau président pour le Groupe de la BID et les priorités de la nouvelle administration, ainsi que le rôle de l'OVE en tant que partenaire actif et engagé au sein de la communauté d'évaluation.



Ivory Yong Prötzel
Directrice

SIGLES ET ABRÉVIATIONS



ALC	Amérique latine et Caraïbes
BID	Banque interaméricaine de développement
BMD	Banque multilatérale de développement
CLEAR	Centres d'apprentissage sur l'évaluation et les résultats
CT	Coopération technique
ECG	Groupe de coopération en évaluation
EEPP	Évaluation élargie de programmes de pays
EPP	Évaluation de programmes de pays
EIPP	Examen indépendant de programmes de pays
GS	Garantie souveraine
GEI	Initiative mondiale d'évaluation (<i>par ses sigles en anglais</i>)
IF	Intermédiaires financiers
MICI	Mécanisme indépendant de consultation et d'investigation
OVE	Bureau d'Évaluation et de Supervision (<i>par ses sigles en anglais</i>)
PA	Plan d'action
PBP	Prêt programmatique à l'appui de réformes de politiques et réformes institutionnelles
PCR	Rapport d'achèvement de projet (<i>par ses sigles en anglais</i>)
ReTS	Système de suivi des recommandations d'évaluation (<i>par ses sigles en anglais</i>)
S&E	Suivi et évaluation
SGS	Sans garantie souveraine
SII	Société interaméricaine d'investissement (actuellement BID Invest)
SP	Stratégie de pays
XSR	Rapport de supervision élargi (<i>par ses sigles en anglais</i>)

ÉVALUATIONS PAR CATÉGORIE

Le Bureau d'évaluation et de supervision (OVE) procède à des évaluations qui peuvent être regroupées en quatre grandes catégories : évaluations de programmes de pays, évaluations institutionnelles, évaluations de projets, et évaluations sectorielles/thématiques. Ces catégories sont complémentaires et ouvrent des perspectives uniques sur la performance et l'efficacité en termes de développement du Groupe de la Banque interaméricaine de développement (BID). Lors de l'élaboration de son programme de travail en matière d'évaluation, qui est approuvé par les Conseils d'administration du Groupe de la BID, l'OVE prend en compte les thèmes qui présentent un intérêt stratégique et opérationnel pour le Groupe de la BID, leur actualité pour celui-ci, mais aussi la mission et les ressources de l'OVE.

En 2020, l'OVE a présenté les produits suivants au Conseil d'administration de la BID: des évaluations de programmes de pays pour le Panama, le Salvador, la Bolivie, l'Argentine et l'Uruguay; un rapport portant sur les instruments de prêt; des examens annuels du système de suivi de recommandations (ReTS) 2019 et des résultats des validations réalisées par l'OVE des auto-évaluations de projet de la BID et de la BID Invest - rapports d'achèvement de projet (PCR) et rapports élargis de supervision (XSR).

Les évaluations résumées dans ce rapport, ainsi que les réponses de l'administration du Groupe de la BID, sont consultables sur le site Internet de l'OVE: <https://www.iadb.org/evaluacion>

2

Produits institutionnels



Rapport sur les instruments de prêt



Mise en œuvre des recommandations de l'OVE par la direction: ReTS 2019

5

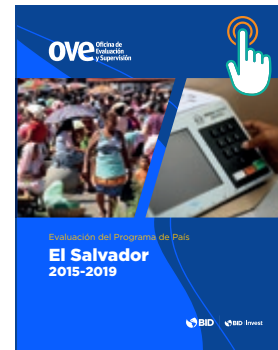
Évaluations de programmes de pays



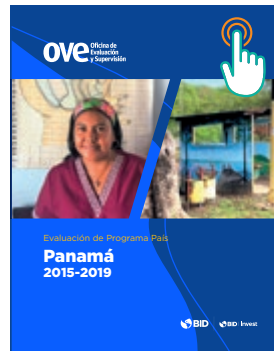
Argentine 2016-2019



Bolivie 2016-2020



Salvador 2015-2019



Panama 2015-2019



Uruguay 2016-2020

1

Évaluations de projets

Validations PCR/XSR :
2020

Évaluations de programmes de pays

Les évaluations de programmes de pays (EPP) analysent le soutien apporté à un pays par le Groupe de la BID durant la période couverte par sa stratégie pays (SP) la plus récente. Elles servent de toile de fond à l'élaboration de la nouvelle SP en apportant une image complète et indépendante du travail du Groupe de la BID dans le pays sur la période d'une SP (qui est, d'ordinaire, de 4 à 6 ans). Les EPP évaluent la pertinence, la mise en œuvre, l'efficacité et la durabilité du programme du Groupe de la BID dans le pays. Elles englobent toute la gamme de prêts, qu'ils soient ou non assortis d'une garantie souveraine, et les produits de coopération technique (CT).

Les EPP reposent sur une étude approfondie de documents, mais aussi sur la collecte de données par les personnels du Groupe de la BID et leurs homologues nationaux. Elles nécessitent également des visites sur le terrain. Dans le cas des évaluations menées en 2020, celles-ci avaient eu lieu avant que l'urgence COVID-19 n'intervienne. Le travail de terrain incluait des visites à un échantillon de projets choisis en raison de leur caractère critique pour l'appréciation de la contribution du Groupe de la BID. Les EPP sont réalisées par l'OVE en toute indépendance. Les autorités nationales et les interlocuteurs du Groupe de la BID ont toutefois amplement l'occasion de faire part de leurs réactions et commentaires. Une fois une EPP finalisée, elle est communiquée pour examen lors d'une réunion conjointe du comité de programmation du Conseil d'administration de la BID et du comité du Conseil d'administration de la BID Invest.

L'OVE a travaillé en étroite collaboration et entretenu un dialogue permanent avec l'administration de l'institution tout au long des cinq EPP. Il a ainsi été à même de procéder à ses évaluations alors même que la situation locale fin 2019 ne permettait pas (comme ce fut le cas pour la Bolivie) les visites sur le terrain. En fin d'année 2019, l'OVE a donc eu recours à la visioconférence pour dialoguer avec le personnel du bureau de pays du Groupe de la BID et celui de l'organisme d'exécution. Ce qui était alors l'exception est désormais devenu

En 2020, l'OVE a réalisé des EPP pour le Panama, le Salvador, la Bolivie, l'Argentine et l'Uruguay. Les recommandations formulées dans les cinq EPP ont été approuvées par Le Conseil d'administration et entrées dans le ReTS de l'OVE. Toutes ont donné lieu à des mesures de suivi de l'administration qui a adopté des plans d'action (PA), lesquels ont fait l'objet d'un examen par l'OVE destiné à en contrôler la pertinence au regard des constatations et des recommandations des EPP. Nous avons repris ci-après, de manière synthétique, ce que chacune des cinq EPP remises en 2020 nous a permis de mieux comprendre, ainsi que les enseignements tirés de ces conclusions. D'autre part, l'encadré 1 contient un certain nombre de constatations qui ont été dégagées pour l'ensemble de ces évaluations.



Évaluation de programme de pays : Panama 2015-2019

Panama a connu une croissance rapide. Le revenu par habitant du pays est l'un des plus élevés de la région. Ces conditions ont été propices à une diminution de la pauvreté et à la réduction des inégalités. Elles ont, à l'inverse, aggravé le défi représenté par une économie duelle, caractérisée par de fortes inégalités économiques et régionales. Au cours de la période de la stratégie de pays 2015-2019, la Banque a approuvé des financements avec GS et un soutien de 2,944 milliards USD, ce qui représente une augmentation de plus de 50% par rapport au scénario indicatif. Une part appréciable des prêts d'investissement était destinée à la dotation de zones rurales et de territoires (comarques) autochtones en services de base. Cette approche était pertinente au regard de la dualité du contexte économique panaméen. L'efficacité du programme fut mitigée. La capacité limitée des prestataires en termes d'exécution et de déploiement des investissements destinés à financer les services de base a laissé à désirer.

La Banque a également apporté un soutien à des réformes importantes dans le cadre de deux séries de prêts programmatiques basés sur une politique dans les secteurs de la logistique et de la protection sociale. Des mesures d'assainissement prises par Panama Bay, avec l'aide du portefeuille d'investissement, ont contribué à l'amélioration de la qualité de l'eau des cours d'eau urbains. Dans le domaine de la santé, l'objectif en termes d'inscriptions pour la couverture et la mise en œuvre de services de base a été atteint. Il subsiste néanmoins des défis persistants quant à la qualité. En matière d'éducation, en dépit de retards, des avancées ont été réalisées dans l'édification d'établissements d'enseignement en milieu rural. Des progrès ont aussi été effectués dans les secteurs de l'électrification rurale et de rénovation des routes. De son côté, BID Invest a axé son soutien sur une clientèle dont l'accès au système financier est limité et a contribué à la structuration et à l'émission de la première obligation «genrée» d'Amérique latine.

Des progrès ont été constatés dans la mise en œuvre des recommandations des précédentes EPP, bien que les difficultés déjà identifiées en termes de prise en compte systématique de la durabilité des opérations et du développement du renforcement des institutions perdurent. L'OVE a recommandé l'étude de mécanismes pour continuer à renforcer une focalisation intégrale sur les zones rurales et autochtones, tout en systématisant et en consignnant les enseignements tirés du soutien aux populations autochtones du Panama; la recherche de solutions aux problèmes transverses de mise en œuvre; la prise en compte plus systématique de la durabilité des opérations, et en particulier du renforcement institutionnel; ainsi que le maintien et le développement d'offres de services à valeur ajoutée pour le secteur privé.

Évaluation de programme de pays : Salvador 2015-2019

Le Salvador a fait de remarquables progrès au plan social, mais plusieurs décennies après que la paix a été conclue, le pays rencontre toujours des difficultés pour parvenir au consensus nécessaire pour le mettre sur la voie d'une croissance durable. La stratégie pays du Groupe de la BID pour la période 2015-2019 était centrée sur trois domaines de priorité : les finances publiques, le capital humain et l'infrastructure logistique. Tous trois répondaient au besoin urgent de redresser la situation fiscale du pays (qui s'est dégradée au point que le pays a connu, en 2017, un événement de défaut technique sur sa dette souveraine). Cette focalisation visait à préserver la continuité d'investissements à long terme dans le capital humain et l'infrastructure logistique dans les secteurs où la BID intervenait déjà, et notamment dans ceux de la santé et des transports.



Les objectifs de la SP étaient également en harmonie avec les priorités du gouvernement. L'OVE a cependant constaté qu'il était difficile de déterminer quels étaient les critères employés pour cibler ces objectifs dans la SP, parmi tant d'autres priorités et besoins du pays. L'amélioration de la sécurité des citoyens, qui constitue un défi transverse dont le coût est élevé pour le pays, figurait au nombre des priorités majeures des pouvoirs publics, mais n'entrait pas dans le périmètre des objectifs de la stratégie pays. Ceux-ci n'englobaient pas, en outre, une part importante des portefeuilles hérités et sans garantie souveraine qui constituait une part importante de l'exécution au cours de la période. Le cadre de résultats de la stratégie pays présentait des problèmes quant aux modalités de suivi de près de la moitié des indicateurs, en partie parce qu'ils étaient déconnectés du système national de suivi et évaluation (S&E).

La BID est restée le principal partenaire de développement en termes de ressources mises à la disposition du pays, encore qu'elle ait dû l'adapter à son moindre espace fiscal. Les délais de ratification de prêt par le parlement ont été longs (en moyenne de trois ans, ce qui représente un doublement par rapport à la période précédente), excepté dans le domaine des finances publiques où le consensus forgé avec le soutien constant des opérations de CT a contribué à les abrégés. Les délais et les coûts d'exécution des prêts de financement d'investissement se sont aggravés, mais ces désagréments ont été partiellement compensés par un recours intensif aux prêts programmatiques à l'appui de réformes de politiques et réformes institutionnelles (PBP) et par la poursuite d'opérations d'investissement importantes avec des exécutants expérimentés. D'un autre côté, le soutien non garanti par entité souveraine a augmenté. Des opérations avec des contreparties solides, des pratiques de structuration innovantes et un co-financement attrayant ont permis une adaptation à l'aggravation du risque pays.

Dans le domaine des finances publiques, les objectifs d'équilibre fiscal ont été atteints. La BID a joué le rôle de chef de file en apportant son soutien au pays grâce à une série de prêts basés sur une politique, qui ont

représenté les deux tiers des approbations assorties d'une garantie souveraine, utilisés en conjonction avec un ensemble d'opérations de CT qui ont contribué à l'obtention d'un consensus en faveur des réformes. S'agissant du capital humain, la BID a contribué à la consolidation de la vision à long terme du pays pour un modèle de soins de santé plus efficace. À l'inverse, dans le secteur de l'éducation, le soutien attendu ne s'est pas concrétisé, en particulier en raison de l'importance des donations provenant de Fomilenio. La réalisation des objectifs concernant les infrastructures logistiques a bénéficié du soutien représenté par la continuation d'investissements hérités, ce qui a conduit à des améliorations incrémentielles des routes. Le soutien à l'objectif d'intégration régionale a néanmoins été limité. Enfin, et en dépit de progrès partiels dans des secteurs tels que celui de la santé, la durabilité des investissements financés par le programme de la BID est demeurée problématique.

Sur la base de ces constatations, l'OVE a recommandé d'établir des critères clairs de hiérarchisation des objectifs de la SP (en prenant en compte la contribution potentielle du portefeuille hérité, BID Invest et les synergies avec d'autres donateurs); d'encourager le recours stratégique aux opérations de CT (pour promouvoir le consensus national nécessaire sur les principales questions touchant au développement et à la ratification législative des prêts); de renforcer la durabilité des investissements auxquels la BID a apporté son soutien (en incorporant la durabilité à la conception des prêts et en promouvant des mécanismes nationaux internes adéquats); ainsi que de renforcer le nouveau cadre de résultats de la SP (pour qu'il puisse contribuer à l'orientation de la mise en œuvre du programme, à l'encouragement de l'apprentissage et à une meilleure utilisation des systèmes de suivi et d'évaluation du pays).

Évaluation de programme de pays: Bolivie 2016-2020

L'OVE a procédé à l'EPP de la Bolivie au cours d'une période d'incertitude due à la transition politique. Avant celle-ci, la croissance de l'économie bolivienne avait été, depuis 2000, de 4% par an en moyenne, le PIB par habitant réel augmentant de 60% au cours de la même période. La croissance a contribué à la réduction de la pauvreté et des inégalités. Des difficultés sociales et en termes de productivité n'en perdurent pas moins. Les objectifs stratégiques de la stratégie pays de la Banque au cours de la période 2016-2020 étaient en accord avec le plan de développement économique et social du gouvernement pour les mêmes années, et correspondaient aux défis que devait relever le pays. Certains de ces objectifs, tels que la réduction de la pauvreté, étaient toutefois trop larges au regard du soutien attendu du Groupe de la BID. À l'inverse, dans des domaines tels que la création d'un environnement favorable à l'officialisation et à la croissance des

entreprises, à la promotion de l'innovation et l'amélioration de l'efficacité de la gestion publique, les objectifs étaient trop restreints.



Au cours de la période de la SP, la Bolivie a perdu son accès aux ressources concessionnelles et la BID a approuvé un volume supérieur à celui de la période précédente, devenant l'institution financière internationale disposant du volume le plus important d'approbations de prêt garanti par une entité souveraine. Cependant, les défis liés à la mise en œuvre de projets financés par le biais de prêts d'investissement ont persisté. Il en est résulté des délais de mise en œuvre supérieurs à la moyenne de la Banque et de pays comparables, qui ont affecté négativement l'obtention de résultats. De nombreux projets ont pâti de conceptions qui n'étaient pas adaptées au contexte local, de la capacité insuffisante des unités d'exécution et de difficultés d'approvisionnement.

En ce qui concerne les résultats, le programme a contribué à améliorer l'accès aux infrastructures publiques telles que les énergies renouvelables, les routes, l'adduction d'eau et l'assainissement. Les progrès réalisés ont toutefois été inférieurs aux attentes. La Banque a, en outre, utilisé des prêts basés sur une politique pour renforcer la gestion des risques liés aux catastrophes naturelles, ainsi que pour faciliter la diversification de la matrice énergétique et améliorer la gestion et la promotion de la durabilité des investissements dans les secteurs des transports, de la distribution d'eau et de l'assainissement.

Sur la base de ses constatations, l'OVE a formulé cinq recommandations axées sur la garantie de la continuité de l'assistance du Groupe de la BID dans des domaines clés s'articulant sur les défis que rencontre le pays en matière de développement à long terme ; sur l'amélioration de la capacité institutionnelle et la conception de projets adaptés au contexte institutionnel local pour renforcer la mise en œuvre et la durabilité des opérations; ainsi que sur l'étude de nouvelles manières d'approfondir le soutien au secteur privé et de repousser l'approbation d'une nouvelle stratégie pays jusqu'à ce que les effets de la pandémie de COVID-19 soient mieux compris.

Évaluation de programme de pays: Argentine 2016-2019

La période couverte par l'évaluation de programme de pays 2016-2019 concernait une période difficile pour le pays. Après diverses tentatives de stabilisation économique, la période d'évaluation a été marquée par une résurgence de la crise qui a incité le gouvernement à demander l'aide du Fonds monétaire international (FMI) en 2018. La crise s'est aggravée vers la fin de la période d'évaluation, à l'automne 2019. En partie sous l'effet d'un basculement à mi-période vers des prêts à décaissement rapide pour soutenir le budget de l'État, la période a été caractérisée par un volume très élevé d'approbations par le Groupe de la BID (pour un total de 8 milliards USD, excédant de 30 % les projections de la stratégie pays). Les contraintes fiscales résultant de la crise ont exacerbé des retards de mise en œuvre des prêts destinés à financer des investissements qui existaient déjà.



Le programme de pays de la BID pour l'Argentine était en grande partie pertinent. Il était globalement aligné sur la SP, qui elle-même était en harmonie avec les principaux objectifs du gouvernement. Les prêts de la BID basés sur une politique ont permis d'apporter un soutien à des réformes importantes et alimenté l'Argentine en liquidités au milieu de la crise. Ils ont toutefois été approuvés en dépit de risques que rien ne venait atténuer attachés à la pleine mise en œuvre des réformes soutenues.

L'efficacité du programme a été mitigée et les effets de la crise ont débouché non seulement sur des retards d'exécution de grandes parties du programme, mais ils ont également fait naître des inquiétudes quant à la durabilité alors que les contraintes fiscales s'aggravaient. D'autres risques pour la durabilité provenaient de faiblesses intrinsèques des capacités de mise en œuvre insuffisamment prises en compte, ainsi que de changements de politique imminents. Les uns et les autres venaient s'ajouter à un défaut structurel d'entretien des infrastructures à l'échelon infranational. Le coût fiscal potentiellement associé à la pandémie de COVID-19 suscite de nouvelles inquiétudes quant à la durabilité. Il devrait entraîner d'autres changements dans les affectations de ressources et un accroissement des contraintes dans ce domaine.

Sur la base de ces principales constatations, les recommandations de l'OVE étaient centrées sur la nécessité de maintenir le soutien aux efforts de réforme engagés durant la période, d'axer le programme sur des domaines dans lesquels la BID ajoute le plus de valeur, de mieux répondre aux faiblesses associées aux capacités institutionnelles et de mise en œuvre, d'identifier de nouvelles manières de pourvoir à l'entretien d'infrastructures financées par la BID à l'échelon infranational, ainsi que de retarder l'approbation d'une nouvelle stratégie pays jusqu'à ce que nous ayons une vision plus claire des effets et des conséquences de la pandémie de COVID-19.



Évaluation de programme de pays : Uruguay 2016-2020

Au cours de la période sur laquelle a porté l'évaluation de programme de pays, l'Uruguay a dû faire face à de nouveaux défis. Depuis 2016, la croissance économique a été inférieure à ce qu'elle était ces dernières années. Le pays a toutefois évité la récession. Les vulnérabilités persistent: l'Uruguay exporte principalement des denrées agricoles vers un nombre limité de destinations; il entretient des liens importants avec l'Argentine en termes d'investissement direct et de revenus du tourisme. Le défi représenté par l'augmentation du déficit fiscal, aggravé par la multiplicité des dettes liées au système d'assurance sociale, est considérable. Les conséquences de la COVID-19 seront sources de nouveaux défis. Entre 2016 et 2019, le Groupe de la BID a approuvé un total de 2,15 milliards USD, auxquels il faut ajouter 438 millions

USD pour le premier semestre 2020.

Les domaines de priorité de la stratégie pays étaient alignés par rapport aux priorités de l'État et aux obstacles au développement du pays. Ils étaient néanmoins trop larges pour orienter les interventions du Groupe de la BID vers les domaines où il bénéficiait d'un avantage comparatif. Le portefeuille du Groupe de la BID était aligné par rapport aux besoins du pays et à la majorité des objectifs de la stratégie pays, mais la large gamme d'objectifs s'est traduite par un portefeuille éclaté avec des opérations d'investissement relativement réduites. Les prêts basés sur une politique ont soutenu des réformes de politiques publiques et institutionnelles des secteurs du commerce et des marchés financiers, tout en faisant également office d'outil important de gestion de liquidités pour le pays. BID Invest est intervenue dans la plupart des secteurs où son soutien était prévu par la stratégie pays et elle a principalement apporté des moyens financiers supplémentaires dans ce domaine. Un accès élargi au marché tend cependant à réduire l'espace dans les domaines dans lesquels BID Invest opérait.

Les résultats du programme du Groupe de la BID ont été mitigés. Ses performances ont ainsi été plus fortes en relation avec les piliers productivité et gestion du secteur public qu'avec les piliers équité et inclusion sociale. La Banque a apporté d'importantes contributions non financières, notamment pour soutenir la gestion fiscale. Elle a aussi continué à encourager le partage des connaissances à l'échelle régionale. Des réformes ancrées dans la loi et une capacité institutionnelle robuste ont accru la probabilité que les résultats du programme de la Banque soient durables. Certains investissements soutenus par la Banque, tels que le dossier médical électronique, les plateformes numériques de formation et la numérisation des services administratifs peuvent aider l'Uruguay à combattre les effets à long terme potentiels de la COVID-19, et ainsi renforcer les perspectives en termes de durabilité. L'OVE a toutefois identifié deux sources de risques potentiels pour la durabilité des résultats obtenus dans le domaine du développement: le changement des priorités politiques et une moindre marge de manœuvre fiscale.

Sur la base de ces constatations, l'OVE a recommandé de veiller à ce qu'une nouvelle SP ne soit adoptée que lorsque les effets de la pandémie de COVID-19 seront mieux compris; d'apporter un soutien ciblé pour aider l'Uruguay à relever un certain nombre de défis essentiels dans le domaine du développement et à réduire les coûts des transactions; que la Banque continue dans son rôle de conseiller de confiance en matière de gestion fiscale et de la dette en faisant de celui-ci un objectif explicite de sa stratégie pays, tout en aidant l'Uruguay à renforcer sa capacité à donner effectivement la priorité aux investissements publics; l'adoption d'une approche plus nuancée du partage de connaissances à l'appui du dialogue sud-sud, ainsi que l'identification d'opportunités commerciales en liaison avec lesquelles BID Invest peut continuer à ajouter de la valeur.

Encadré 1. Enseignements tirés des évaluations de programmes de pays 2020

Les EPP remises en 2020 comportent un certain nombre de conclusions similaires. Premièrement, le Groupe de la BID a su fixer des objectifs pertinents et adapter son programme à la situation fiscale de plus en plus tendue des pays dans lesquels il est intervenu. Deuxièmement, la BID s'est efforcée d'aborder les défis posés par les inégalités régionales et de revenu. Troisièmement, le Groupe de la BID a joué un rôle important, et parfois même de chef de file, dans la promotion de réformes critiques, en utilisant une combinaison de prêts de financement de politiques et de soutien à la CT. Quatrièmement, la mise en œuvre des prêts de financement d'investissement est toutefois demeurée difficile, ce qui ne fait que souligner un peu plus l'importance du développement des capacités locales. Cinquièmement, la durabilité des investissements apparaît de plus en plus comme une question commune à tous les pays.

Les EPP ont conduit, de manière similaire, à des recommandations se rapportant à des thèmes communs. La nécessité d'aborder la question

de la durabilité des investissements, ainsi que de renforcer la capacité institutionnelle et en matière de mise en œuvre compte au nombre des plus importantes. L'OVE a également considéré qu'il convenait de recommander l'emploi stratégique d'opérations de coopération technique en soutien au développement des capacités, mais aussi pour contribuer à l'émergence du consensus nécessaire aux réformes. Le besoin d'identification d'opportunités en relation avec lesquelles BID Invest pourrait continuer à ajouter de la valeur a été souligné par plusieurs EPP, et notamment dans celles se rapportant à des pays dont l'accès au marché s'était élargi. D'autres EPP ont insisté sur les problèmes liés au cadre de résultats de la SP, liés soit à la définition d'objectifs trop généraux ou soit au fait que les moyens de suivre les progrès réalisés étaient tout bonnement absents et déconnectés des systèmes nationaux de S&E. Enfin, dans les EPP les plus récentes, l'OVE a recommandé qu'une nouvelle stratégie pays ne soit adoptée qu'une fois les effets de la pandémie mieux compris.

Mise à jour du protocole: Nouvelle proposition concernant l'évaluation élargie de programme de pays (EEPP) et l'examen indépendant de programme de pays (EIPP)

Le programme de travail 2020-2021 de l'OVE prévoyait une mise à jour du produit EPP. Encadrées par un protocole dont la révision la plus récente date de 2009, les EPP présentent un certain nombre de problèmes. Tout d'abord, il est possible que des modifications apportées au processus qui encadre l'élaboration de la SP ait diminué la valeur des EPP comme élément de ce processus. Ensuite, la conduite d'une EPP pour chaque cycle d'élaboration de stratégie pays dans tous les pays emprunteurs a signifié qu'une part appréciable des ressources de l'OVE était pré-affectée, limitant les possibilités de mener à bien d'autres évaluations. Enfin, une EPP qui ne porte que sur la période d'une SP examine les résultats à court terme et rend difficile l'adoption d'une perspective à long terme plus complète concernant le soutien apporté par le Groupe de la BID.

Le protocole d'EPP, qui sera présenté au Conseil d'administration au cours du second semestre 2021, vise à accroître la pertinence de produits pays et à parvenir à un juste équilibre entre leur coût et leur valeur pour l'institution. L'OVE a commencé ce processus de mise à jour en 2020, en élaborant une proposition visant à remplacer les EPP par deux nouveaux produits: un EIPP et une EEPP. Les EIPP sont des exercices rationalisés reposant sur une analyse documentaire et portant sur la période de la stratégie pays, et destinés à évaluer la pertinence de la stratégie pays ainsi qu'à recueillir des renseignements agrégés sur la mise en œuvre du programme. L'EEPP porterait, à l'inverse, sur deux périodes stratégiques. L'approche adoptée serait similaire à celles des EPP actuelles à ceci près que la période couverte, plus longue, permettrait de mieux apprécier les résultats et la durabilité.

Dans la perspective de la mise à jour du protocole d'EPP, l'OVE réalise des essais pilotes de ces produits dans les quatre pays pour lesquels des EPP devaient débiter en 2020. Trois de ces pays (le Suriname, le Guatemala et Trinité-et-Tobago) pour lesquels les portefeuilles sont relativement moins mûrs et plus réduits pourraient faire l'objet d'un EIPP. Dans le cas du quatrième (la République dominicaine, pour laquelle le portefeuille est, à la fois, plus important et plus mûr), l'OVE pilote une EEPP. Le travail est actuellement en cours et ces quatre évaluations seront livrées à la mi-2021. Il est prévu que les enseignements tirés lors de leur élaboration seront incorporés au nouveau protocole pour les évaluations de pays qui sera étudié par le Conseil d'administration avant son approbation attendue. Des activités ultérieures de diffusion et de formation assureront la cohérence et l'implication de parties prenantes internes et externes.



Évaluations institutionnelles

Les évaluations institutionnelles sont axées sur les politiques, les stratégies, les instruments et les processus internes utilisés par le Groupe de la BID pour atteindre ses objectifs de Groupe consistant à apporter une aide au développement dans les pays de la région. Il s'agit d'une catégorie large qui englobe toute une gamme d'activités d'évaluation et de supervision, et qui inclut la mise en œuvre par l'administration des recommandations de l'OVE au moyen du ReTS. Une synthèse des principales constatations et des enseignements essentiels des produits de l'OVE livrés en 2020 et relevant de cette catégorie est présentée ci-après.



Rapport sur les instruments de prêt

La BID emploie des instruments de prêt pour soutenir les pays membres emprunteurs. La demande de prêts consentis par la BID et d'instruments de prêt spécifiques a fluctué dans le temps. Elle est affectée par divers facteurs. En période de croissance économique, les pays d'Amérique latine et des Caraïbes ont profité d'un meilleur accès aux marchés de capitaux internationaux et locaux, et de nouveaux acteurs institutionnels se sont positionnés pour répondre à une partie importante des besoins en financement de la région. Les contextes politique et social, les crises financières et les menaces liées aux catastrophes naturelles ont également eu une incidence sur la demande d'instruments de prêt spécifiques. Plus récemment, la pandémie de COVID-19 a mis à l'épreuve la capacité de la BID à faire face à l'urgence avec les instruments de prêt dont elle dispose actuellement. Dans ce contexte, l'examen conduit par l'OVE a joué le rôle de produit de connaissance centré sur les instruments et les modalités de prêt de la BID assortis d'une garantie souveraine. Il dressait le bilan des constatations tirées par les précédentes évaluations conduites par l'OVE au cours des décennies écoulées et reprenait pour l'avenir la substance des enseignements tirés.

De manière générale, l'OVE a conclu que la BID avait engagé un effort de mise à niveau de sa boîte à outils d'instruments et de modalités de prêt pour les adapter au fil du temps aux besoins et aux exigences des pays, et les rendre plus flexibles. La plupart des évaluations menées à bien par l'OVE ont montré qu'il n'existait pas de lacune importante dans la gamme d'instruments et de modalités de prêt de la BID assortis d'une garantie souveraine. La préférence des pays pour les diverses modalités et leur utilisation a été inégale. Par exemple, certaines modalités telles que des prêts spécifiques d'investissement, de nombreux travaux et des prêts basés sur une politique ont été largement employés, alors que d'autres l'ont, au contraire, rarement été, voire pas du tout (par exemple, une facilité de préparation et de mise en œuvre de projet, ou des prêts

multi-phases). En outre, des pays à revenu intermédiaire supérieur ont développé un portefeuille diversifié en termes d'instruments et de modalités de prêt, tandis que les pays à revenu intermédiaire inférieur n'ont pas eu recours, au cours de la décennie écoulée, à des instruments de prêt d'urgence ou de secours. L'utilisation de garanties a été très limitée. Ces constatations conduisent à penser qu'il est possible que subsiste une marge supplémentaire de simplification des modalités, et que certaines modalités ou certains instruments peuvent ne pas convenir à divers pays ayant des caractéristiques spécifiques.

Le prêt d'urgence est devenu un outil important dans le contexte de la réponse de la BID aux conséquences économiques de la pandémie de COVID-19. Dans ce contexte, l'OVE s'est penché sur les évaluations effectuées par la BID et d'autres banques multilatérales de développement (BMD), et a scruté l'expérience qui était la leur des instruments de prêt d'urgence déployés en réponse à la crise financière de 2008-2009. Il en ressort un enseignement critique: la rapidité de la réponse est essentielle et la modification d'instruments et modalités de prêt existants, a constitué une approche plus efficace que celle consistant à créer de nouveaux instruments. Certaines évaluations ont mis en lumière le caractère positif de l'action de la BID (par comparaison avec d'autres acteurs multilatéraux) qui a su s'adresser aux pays dont les besoins en termes de soutien financier étaient les plus criants.

De manière générale, le rapport a également servi à identifier les insuffisances en matière d'information sur les instruments financiers et à axer le plan de travail de l'OVE sur le comblement de ces lacunes. Les évaluations de l'OVE pour 2021 incluent donc les opérations de la BID concernant les garanties et les prêts basés sur une politique.

Mise en œuvre des recommandations de l'OVE par l'administration: ReTS 2019

Cet examen annuel fait le bilan de la mesure dans laquelle l'administration a adopté les mesures nécessaires pour surmonter les défis ayant donné lieu aux recommandations formulées par l'OVE et approuvées par le Conseil d'administration. Ce cycle de validation complet est le quatrième qu'a connu l'OVE et ce rapport est le deuxième à traiter de cet aspect de manière autonome. L'OVE analyse la pertinence, la possibilité de procéder à une évaluation et les avancées enregistrées chaque année (sur une période de quatre ans) des PA élaborés par l'administration, ainsi que l'adoption finale des recommandations.

En 2019, l'OVE a validé des PA pour un total de 161 recommandations actives correspondant à 38 évaluations.

La plupart des plans (94%) ont été considérés comme

pertinents pour mettre en œuvre la recommandation, et 84,3 % comme mis en œuvre conformément



aux prévisions, dans la droite ligne de la tendance positive apparue les années précédentes. En outre, 25 recommandations formulées dans cinq précédentes EPP ont été supprimées du ReTS après l'achèvement de leur cycle de mise en œuvre. Sur celles-ci, 22 ont été supprimées en tant qu'«adoptées», bien que l'OVE ait conclu que, dans certains cas, la difficulté subsistait (en termes de durabilité des résultats, de renforcement institutionnel, d'entretien préventif d'infrastructure et de soutien au secteur privé), ce qui ne manquera pas de déboucher sur des recommandations similaires dans les EPN à venir, qui seront suivies de nouveaux PA.

Le suivi des deux autres recommandations contenues dans des évaluations a pris fin en 2019. Concernant l'évaluation du travail du Groupe de la BID par l'entremise d'intermédiaires financiers (IF), des progrès ont été réalisés en relation avec plusieurs actions telles que l'amélioration de la coordination entre les divers guichets proposant un soutien aux intermédiaires financiers. Des diagnostics du secteur financier ont, en outre, été préparés conjointement par la Banque et IBD Invest dans diverses SP. Il n'en demeure pas moins qu'une approche stratégique plus large des intermédiaires financiers au niveau du Groupe de la BID est toujours nécessaire. Dans le domaine de l'évaluation des résultats du réalignement, des progrès ont été réalisés en relation avec des actions propres à améliorer les processus budgétaires de la Banque et à renforcer le contrôle de qualité des produits opérationnels. Il subsiste des défis en matière de rationalisation des divers niveaux de sélection de projet et de vérification de la qualité.

■ Évaluations de projets

Les évaluations de projets visent à apprécier la mesure dans laquelle des projets du Groupe de la BID ont atteint les résultats fixés, ainsi qu'à identifier les facteurs ayant joué un rôle à cet égard, afin de tirer des enseignements pour des parties prenantes internes et externes. La validation d'auto-évaluations de projet est une composante de base des systèmes d'évaluation des banques multilatérales de développement, et le Groupe de la BID a été à l'avant-garde de l'élaboration de critères d'évaluation communs pour les opérations des secteurs public et privé. Chaque année, l'OVE examine et valide les PCR de la BID et les XSR de BID Invest pour un ensemble de projets clos ou parvenus précocement à maturité opérationnelle au cours d'une année donnée. L'OVE attribue ensuite une note de résultat final à chacun des projets examinés. Les résultats de ces validations sont résumés dans un rapport de validation. Les examens et validations de l'OVE sont autant de contributions à la responsabilité et à l'apprentissage institutionnels. Depuis 2018, les notes définitives attribuées par l'OVE figurent dans le rapport sur l'efficacité en matière de développement, publié annuellement par le Groupe de la BID. L'encadré 2 contient une présentation synthétique de ce rapport.

Encadré 2.

Examen par l'OVE des PCR et XSR: le cycle de validation 2020

Dans le cadre du cycle de validation 2020, l'OVE a étudié les PCR de 63 opérations avec garantie souveraine pour la plupart closes en 2018. Des XSR ont été examinés pour 36 opérations de la BID Invest parvenues à un stade précoce de maturité opérationnelle en 2018. Le Groupe de la BID utilise une méthodologie axée sur les objectifs pour évaluer la performance de ses opérations de prêt. Cette méthodologie mesure la performance d'un projet par rapport à ses objectifs de développement tels qu'énoncés dans les documents d'approbation. Elle permet d'apprécier la pertinence de chaque opération, son efficacité, son efficacité et sa durabilité. Sur la base de ces critères essentiels, chaque projet est noté en fonction de son résultat global, dérivé de la moyenne pondérée des notes correspondant à chacun des quatre critères de base.

Lors du cycle de validation 2020, les notes générales de résultat de projet ont été positives pour 51% (32) des opérations avec garantie souveraine et 58% (21) de celles sans garantie souveraine. Concernant les critères de base, les notes les plus élevées correspondaient à la pertinence (84% de notes positives pour les opérations GS et 61% pour les SGS), ce qui témoigne d'une logique verticale forte et d'un alignement sans ambiguïté par rapport aux stratégies du Groupe de la BID et aux réalités nationales. L'efficacité se situe au bas du classement (29% de notes positives pour les

opérations GS et 50 % pour les SGS); ce qui a pesé sur les notes générales de résultat de projet.

Après avoir examiné les résultats provenant de quatre cycles de validation et s'être efforcé de faire la lumière sur les raisons de notes d'efficacité systématiquement faibles, le rapport abordait les notes générales de résultat de projet et les critères de base pour toutes les validations effectuées entre 2017 et 2020 (plus de 300 opérations), et procédait à l'analyse des enseignements répertoriés dans les PCR et XSR. Cinquante-cinq pour cent (106) des opérations avec GS validées ont obtenu une note générale de résultat positive. Bien que la plupart des notes générales de résultat négatives découlent d'au moins deux notes négatives sur des critères de base, la faible part de projets ayant une note générale de résultat positive est principalement le fait de mauvaises notes en termes d'efficacité. Les notes d'efficacité négatives étaient le résultat d'une combinaison de facteurs allant de la médiocre qualité du S&E à la mauvaise performance de projets en passant par des annulations de résultats (réalisations). L'analyse systématique de toutes les validations a montré qu'une annulation partielle ou complète de composantes ou de résultats (réalisations) a altéré la logique verticale des projets, ce qui a eu un effet sur la capacité des projets à atteindre leurs objectifs et s'est traduit par des

notes négatives en matière d'efficacité. Ce type d'annulation est survenu dans près d'un tiers des projets auxquels a été attribuée une note d'effectivité négative (37 sur 124). Ce qui pose la question de savoir pourquoi des projets dont la logique verticale originelle a été altérée et qui ne pouvaient, de ce fait, plus atteindre les résultats initialement prévus ont continué alors qu'il aurait sans doute été préférable de les restructurer officiellement.

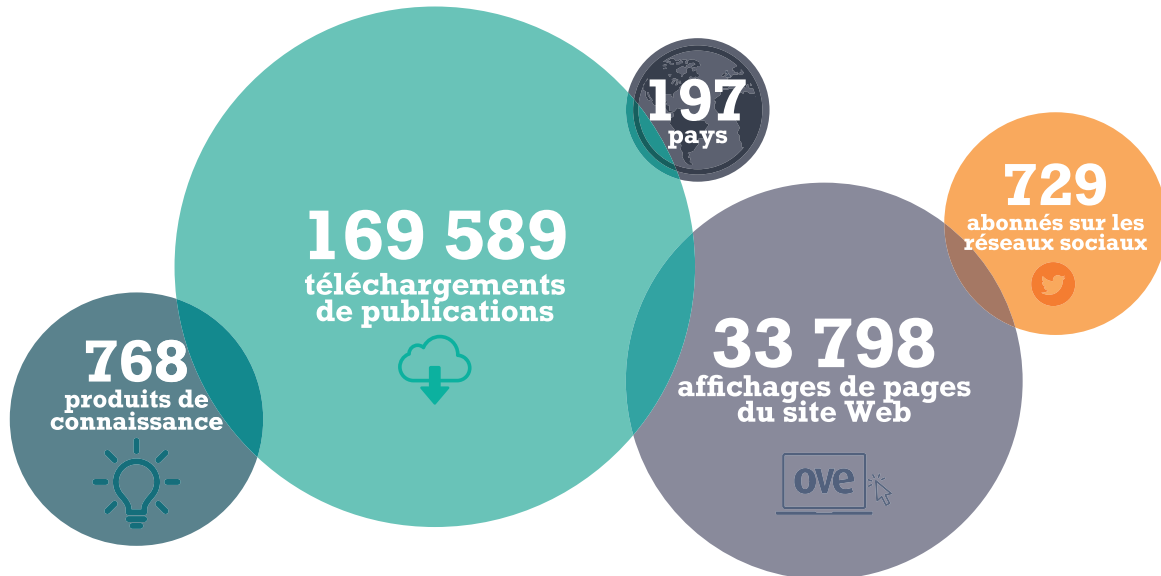
Ni les PCR ni les XSR ne prêtent suffisamment attention à l'apprentissage institutionnel. L'utilité de ces rapports d'auto-évaluation comme outils d'apprentissage, ainsi que leur validation, est compromise par l'analyse plutôt limitée qu'ils font des facteurs qui affectent la performance des projets. Les enseignements tirés des PCR et des XSR sont révélateurs de la nécessité (1) de renforcer les pratiques du Groupe de la BID en matière de S&E, ainsi que de collecte de données; et (2) de consigner

par écrit les mesures concrètes qui ont été efficaces (pour que d'autres projets puissent les reproduire) ou, au contraire, inefficaces (pour que d'autres projets puissent les éviter). La plupart des enseignements sont centrés sur la manière dont le S&E auraient dû être mis en œuvre mais ne l'ont pas été, et sur les multiples problèmes liés à la collecte de données qui ont nui au calcul d'indicateurs. Mais les parties centrées sur les enseignements tirés de la mise en œuvre, qui ont vocation à produire de nouvelles connaissances, sont limitées. En accord avec ces constatations, les recommandations de l'OVE étaient centrées sur la nécessité de renforcer la composante d'apprentissage des PCR et XSR par la consignation et la description de mesures concrètes, qu'elles se soient avérées inefficaces (pour qu'il soit possible de les éviter par la suite) ou efficaces (afin de les reproduire) lors de la mise en œuvre des opérations.

DIFFUSION ET GESTION DES CONNAISSANCES

L'OVE travaille à porter les résultats de ses évaluations à la connaissance de divers publics (aussi bien au sein du Groupe de la BID que de ses homologues nationaux et du grand public), et utilise à cette fin des moyens facilement accessibles.

En 2020, l'OVE a revu sa stratégie de communication pour améliorer la diffusion et encourager les discussions autour des résultats d'évaluation avec des publics internes et externes dans le but de faciliter l'apprentissage institutionnel, d'encourager la responsabilité et la transparence, ainsi que de conférer à l'OVE un statut de référent au sein du Groupe de la BID et de la communauté de l'évaluation. Divers supports de communication ont été employés pour accroître la diffusion, et notamment les réseaux sociaux, des blogs, des lettres d'information destinées à des publics cibles, des vidéos, des séminaires en ligne, des ateliers et des conférences.



L'OVE reconstruit actuellement son site Internet pour en améliorer la lisibilité et faciliter l'accès aux évaluations, renforcer les outils de communication (vidéos de courte durée, infographies animées, blogs), mais aussi pour proposer un format plus convivial pour le lecteur à même de mieux transmettre les messages essentiels concernant les évaluations.

L'OVE a continué à contribuer à la diffusion et à la discussion de résultats d'évaluation pour un développement plus efficace. En 2020, l'OVE a organisé et accueilli un groupe de travail virtuel intitulé [Répondre à la COVID-19: les enseignements tirés des évaluations](#) (voir encadré 3), auquel ont pris part des intervenants de la Banque mondiale, du Fonds des Nations Unies pour l'enfance, et de la Banque asiatique de développement. Il a également développé un [blog et une vidéo](#) (publiés par la division Genre et diversité (GDI) de la BID) consacrés à la plus récente EPP portant sur le Panama (2015-2019), qui présente des enseignements tirés du soutien apporté par la BID aux territoires autochtones. L'OVE a aussi pris part, tout au long de l'année, à plusieurs événements de haut niveau, tels que la troisième consultation régionale Eval4Action en Amérique latine et dans les Caraïbes, ou l'édition 2020 de la semaine asiatique de l'évaluation.

En 2020, l'OVE a également maintenu ses liens avec le groupe de coopération en évaluation (ECG) et d'autres acteurs du secteur de l'évaluation. Les membres de l'OVE ont continué à collaborer, en examinant en qualité d'homologues, des évaluations et des politiques en matière d'évaluation d'instances d'évaluation d'autres banques multilatérales de développement. Les membres de l'ECG et divers observateurs se rencontrent deux fois par an pour discuter et partager leur expérience. Ces rencontres sont accueillies par la présidence de l'ECG, qui change chaque année.

Encadré 3.

COVID-19: que pouvons-nous apprendre de réponses passées à de précédentes crises dans le domaine de la santé publique?

Dans le monde entier, la pandémie de COVID-19 a eu des effets économiques et humanitaires sans précédent. Pour une gestion efficace de la situation, les efforts de réponse et de reprise doivent reposer sur des éléments probants. C'est là que l'évaluation intervient : elle peut nous dire ce qui fonctionne, ce qui ne fonctionne pas et pourquoi.

Le 5 juin 2020, [l'OVE a réuni un groupe d'évaluateurs](#) qui se sont penchés sur la réponse de leurs institutions respectives à de précédentes crises dans le domaine de la santé publique, comme l'épidémie d'Ebola et la grippe aviaire. Au nombre des participants figuraient Maya Vijayaraghavan (Banque asiatique de développement, BASD), Beth Plowman (Fonds des Nations Unies pour l'enfance, UNICEF) et Stephen Hutton (Banque mondiale). Ivory Yong-Prötzel, directeur de l'OVE, animait le débat.

Le groupe de travail s'est intéressé aux enseignements tirés, du point de vue de l'évaluation, de précédentes crises dans le domaine de la santé publique susceptibles d'être pertinents dans le contexte de la pandémie de COVID. Les principales leçons retenues sont les suivantes:

Quels sont les principaux enseignements tirés des évaluations portant sur des réponses à l'épidémie d'Ebola ou à la crise de la grippe aviaire, et en quoi sont-ils utiles dans le contexte de la COVID-19 ?

Le passage à une posture de préparation: les agences multilatérales de développement ont fréquemment du mal à rester concentrées sur les programmes liés à une crise lorsque celle-ci est terminée. Leur aptitude à en tirer des enseignements et à les mettre en œuvre en est réduite. Il est donc important d'adopter une approche de préparation à la pandémie comme l'on passe de secours d'urgence à la préparation à l'urgence en cas de catastrophe naturelle. Il est également primordial d'utiliser les intervalles entre les crises pour développer les capacités, car il est quasiment impossible de prendre en compte l'ensemble des aspects d'une urgence lorsque la crise bat son plein.

Dialogue avec les populations et communication à leur intention: les urgences dans le domaine de la santé publique diffèrent sans ambiguïté d'autres types d'urgence, car la crise peut très vite passer d'une communauté à une autre. La participation d'anthropologues et de sociologues spécialisées dans les pratiques dans le domaine de la santé a joué un rôle crucial pour une meilleure compréhension des populations. Elle a aidé l'UNICEF à nouer avec elles un dialogue plus effectif. Sur la base de cette expérience, l'UNICEF a mis en place une plateforme de recherche en sciences sociales pour mieux communiquer des conclusions nouvelles concernant l'épidémie d'Ebola et, actuellement, la pandémie de COVID-19.

Collaboration et partage des connaissances : le fait de tirer les leçons d'autres situations d'urgence (par exemple, une catastrophe naturelle ou une épidémie) permet de répondre plus rapidement et plus efficacement, par exemple, en tirant profit de l'expertise cumulée par l'institution dans son ensemble, mais aussi en rationalisant les processus d'approbation et opérationnels. L'«approche Une BASD » repose sur l'idée consistant à rassembler les connaissances et l'expertise à l'échelle de l'organisation dans son ensemble.

Quels sont les aspects essentiels en matière d'apprentissage adaptatif dans une situation telle que la réponse à la pandémie de COVID-19 ?

Le retour d'information dans des contextes en rapide évolution: le véritable problème dans les crises sanitaires réside dans le manque de retours d'information suffisants lors de la mise en œuvre des programmes de réponse à la crise. Dans le cas de la pandémie de COVID-19, il serait utile de savoir si des programmes fonctionnent, de comprendre les raisons pour lesquelles tel est, ou n'est pas, le cas, ainsi que ce qu'il serait possible de faire pour y apporter des améliorations au cours de leur mise en œuvre.

Gestion adaptative: l'apprentissage adaptatif est impossible sans gestion adaptative. La flexibilité de l'administration d'une organisation ainsi que sa disposition à s'adapter sont déterminées par la culture de l'institution et son attitude à l'égard du risque. Il arrive que la prise de décisions rapides

sur la base d'informations limitées présente un problème pour certaines institutions, en particulier lorsque prévaut une culture de frilosité à l'égard du risque. Le département d'évaluation de l'UNICEF a récemment commencé à communiquer à l'administration de l'organisation des informations dites «de qualité suffisante» pour encadrer des décisions en temps réel concernant la réponse à la pandémie de COVID-19.

Apprentissage émergent : l'apprentissage en temps réel dans le domaine de la communication et de la sensibilisation du public a été particulièrement utile pour contribuer à faire advenir des changements de comportement en alimentant l'élaboration de messages efficaces sur la grippe aviaire à la Banque mondiale. C'est pourquoi les institutions qui opèrent dans le contexte d'une crise doivent s'entraîner [emergent learning](#). Pour cela, il est nécessaire de définir, à l'occasion d'une réunion préalable à la prise de mesures, les signes de succès et d'identifier les pièges éventuels, ainsi que de vérifier les résultats dans le cadre d'un examen a posteriori propre à permettre de tirer des enseignements et de faire évoluer les tactiques employées tandis que le projet (ou un autre similaire) est toujours en cours de réalisation.

Quels sont les éléments que doivent avoir à l'esprit les évaluateurs pour évaluer les réponses à la pandémie de COVID-19 ?

Collecte de données avant qu'un projet ne soit arrivé à son terme: l'évaluation de la réponse de l'UNICEF à l'épidémie d'Ebola, a eu lieu au terme du cycle de projet, ce qui fut «trop tard pour relever toutes les adaptations importantes apportées, ainsi que les questions qui ont émergé au cours de l'épidémie» (lien vers vidéo [1h19m04s-1h24m07s](#)). Pour appréhender correctement les nuances du processus de mise en œuvre, il est primordial de commencer par recueillir de l'information en vue d'une évaluation alors même que la réponse à la crise est toujours en cours.

Planification précoce et évaluation en temps réel: pour évaluer les réponses à la pandémie de COVID-19, les évaluateurs doivent planifier très en amont, conserver une trace de la réponse institutionnelle (financements et processus), et se tenir prêts à faire face à l'éventualité d'une évaluation en temps réel destinée à jauger la probabilité de l'efficacité de la réponse.

Étroite collaboration avec les équipes chargées de la mise en œuvre: il est important que, dans un contexte de crise, des évaluations tiennent les responsables de projet informés (avant et pendant la phase de mise en œuvre), de ce qui fonctionne et de ce qui ne fonctionne pas. Cette approche peut nécessiter un nouvel état d'esprit quant à l'indépendance des structures d'évaluation, l'évaluation en temps réel nécessitant un travail en étroite collaboration avec les équipes d'exécution. Dans ses remarques conclusives, la directrice de l'OVE a insisté sur le fait que les institutions devaient se tenir prêtes à faire face à des urgences futures, afin d'être à même d'apporter un soutien effectif aux pays durant les crises, en s'attachant notamment aux populations les plus vulnérables et les plus affectées par la crise. Le partage des connaissances entre institutions et régions est essentiel pour affronter des crises complexes comme la pandémie de COVID-19.

DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS D'ÉVALUATION

Conformément à son mandat qui lui donne mission de renforcer les capacités d'évaluation en Amérique latine et dans les Caraïbes, l'OVE a lancé, en 2020, sa nouvelle stratégie de développement des capacités en matière d'évaluation (DCE). Cette stratégie repose sur une double approche consistant, d'une part, à apporter un soutien constant aux centres CLEAR au Mexique et au Brésil, et de l'autre, à encourager la création d'au moins deux réseaux d'évaluation dans la région Amérique latine-Caraïbes.

Comme les années précédentes, les centres CLEAR situés au Mexique et au Brésil ont dispensé des formations à l'évaluation, apporté une assistance technique à des organisations publiques nationales et infranationales, et diffusé des connaissances en matière d'évaluation en espagnol et en portugais. En 2021, l'initiative CLEAR est devenue l'initiative mondiale d'évaluation (GEI). L'OVE a joué un rôle actif dans la définition de la nouvelle initiative et continuera à apporter un soutien aux centres mexicain et brésilien par le biais de la GEI.

En promouvant la création d'au moins deux réseaux d'évaluation dans la région Amérique latine-Caraïbes, l'OVE souhaite créer un forum dans lequel des professionnels de l'évaluation peuvent échanger des idées, des connaissances et des bonnes pratiques, et où, plus important encore, ils peuvent apprendre les uns des autres. Sur la base de la demande préliminaire identifiée grâce au travail d'évaluation de l'OVE, le premier réseau réunira des banques de développement nationales et locales, et plus spécifiquement les instances de ces institutions en charge des évaluations. Une phase pilote démarrera au Brésil. Elle sera étendue à d'autres pays de la région Amérique latine-Caraïbes en fonction de l'intérêt exprimé et de la demande. Dans ce contexte, l'OVE a organisé, en décembre 2020, une réunion préparatoire à laquelle ont pris part des représentants de sept banques et agences de développement brésiliennes à l'échelon national et infranational. Cette réunion a permis de confirmer l'intérêt et l'opportunité de ce type de réseau. Elle a contribué à définir les objectifs du réseau, ses perspectives d'activité potentielles et les étapes nécessaires à son lancement à la mi-2021.

LE TRAVAIL QUI ATTEND L'OVE

En décembre 2020, le comité de direction de la BID a approuvé la proposition de [programme de travail et de budget de l'OVE pour la période 2021-2022](#) (document [RE-551-1](#)), qui comporte un programme d'évaluation ambitieux et stratégique pour l'année à venir. Ce programme de travail doit être aligné par rapport aux réalités de la COVID-19, qui suppose des changements en termes de sources d'information et de méthodes de collecte de données (les missions en personne ne sont, par exemple, pas possibles pour l'instant). Après consultation de représentants des Conseils d'administration de la BID et de la BID Invest et de l'administration, l'OVE a élaboré un programme de travail reposant sur trois principaux piliers: la continuité, la COVID-19 et la flexibilité requise pour continuer à mettre à disposition des informations basées sur des éléments probants pour nourrir les discussions stratégiques sur les défis auxquels est confronté le Groupe de la BID. Ci-après figurent les principaux aspects du programme de travail:

Des évaluations institutionnelles qui sont importantes dans le contexte de la réflexion engagée par le Groupe de la BID quant à sa future orientation. Le travail dans ce domaine inclut l'achèvement des évaluations en cours du Mécanisme indépendant de conseil et d'enquête (désigné par son acronyme espagnol de MICI), des garanties, de BID Lab, de la gouvernance de la BID et du mécanisme pour les donations de la BID (*IDB Grant Facility*) pour Haïti, ainsi que le lancement, en 2021, de nouvelles évaluations des prêts basés sur une politique, de BID Invest, du cadre d'efficacité du développement, de la mobilisation des ressources et de la réponse de la BID à la pandémie de COVID-19;

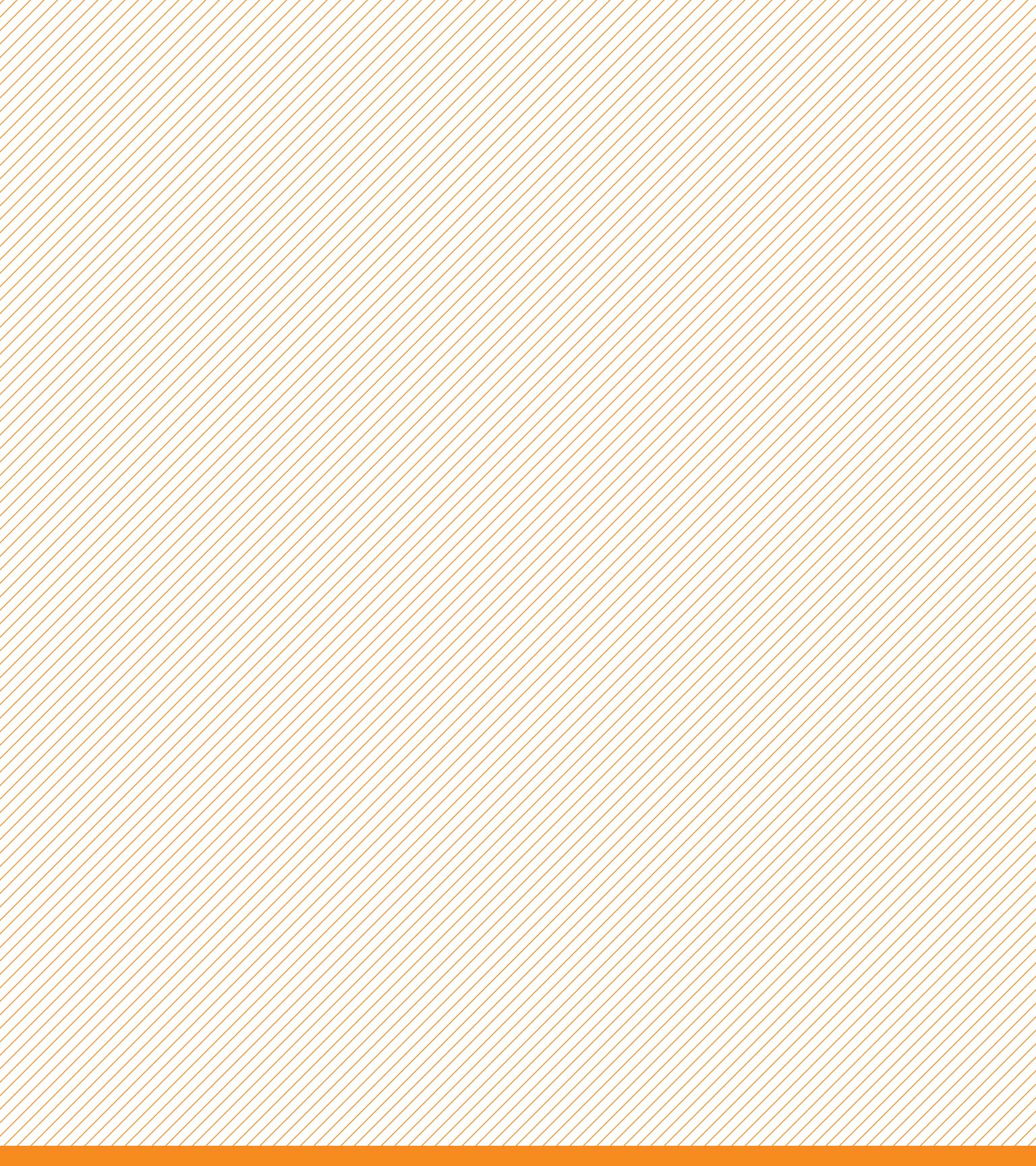
Des évaluations sectorielles et thématiques qui répondent à des défis en termes de développement importants dans la région, et qui permettent de combler des lacunes en termes de connaissances. Au nombre de celles-ci figurent des évaluations en cours du travail de la BID dans les domaines de la transparence et de l'intégrité, ainsi que du soutien apporté par la BID à la sécurité des citoyens, auxquelles il convient d'ajouter de nouvelles évaluations sur le programme numérique et le changement climatique, qui mettent l'accent sur l'adaptation ;

Des évaluations de programmes de pays– le travail de l'OVE dans ce domaine sera axé sur l'achèvement des actions pilotes conduites pour mettre à jour le protocole d'EPP, à savoir une évaluation de programme de pays couvrant deux périodes stratégiques pour la République dominicaine, ainsi que des examens reposant sur une analyse documentaire pour le Guatemala, le

Suriname et Trinité-et-Tobago. Il implique aussi de nouvelles évaluations de programmes de pays qui devraient débiter en 2021, en particulier pour le Belize, l'Équateur, le Guyana, la Jamaïque et le Pérou ;

Des rapports sur la responsabilité et la supervision qui continuent à soutenir la crédibilité des systèmes d'auto-évaluation du Groupe de la BID. L'OVE continuera à valider les rapports d'auto-évaluation de projets du Groupe de la BID et la mise en œuvre du ReTS;

Des actions de sensibilisation, de développement des capacités et de dialogue avec les professionnels de l'évaluation: l'OVE continuera à prendre part à des activités contribuant à améliorer la diffusion des résultats d'évaluation et la gestion des connaissances à cet égard, ainsi qu'à promouvoir le développement des capacités en matière d'évaluation au moyen de stratégies mises à jour dans les deux domaines. L'OVE va également continuer à dialoguer avec des partenaires dans le secteur de l'évaluation. En 2021, il présidera notamment l'ECG, qui célèbre son 25^e anniversaire et envisage d'organiser des événements auxquels participeront des acteurs de l'évaluation de la région.



ANNEXE - ÉVALUATIONS EFFECTUÉES PAR L'OVE EN 2011-2020, PAR TYPE



ÉVALUATIONS INSTITUTIONNELLES

ANNÉE	RAPPORT
2020	Série consacrée aux instruments : Inventaire des instruments de prêt (RE-549)
	ReTS (RE-550)
	Évaluation du MICI (en cours ; document d'orientation RE-542)
2019	Examen de la production et de la diffusion de connaissances (RE-517-2)
	Protections environnementales et sociales (RE-521-1)
	ReTS (RE-541)
	Enseignements tirés des projets sans garantie souveraine ayant rencontré des problèmes (CII/RE-32-1)
2018	Mise à jour IDB-g (RE-515-6)
	Évaluations d'impact (RE-512-1)
	ReTS (note contextuelle: RE-524-2)
2017	IAMCs (RE-508-1)
	Merge-out Review (RE-513-3)
	Direct Support to SMEs by the IIC (CII/RE-23-3)
	ReTS (note contextuelle: RE-511-1)

ANNÉE	RAPPORT
2016	Prêts basés sur une politique (note technique RE-485-6)
	Contingent lending (RE-496-1)
	Évolution des dépenses administratives de la BID (RE-499-1)
2011-15	Note interne : Gestion du risque de crédit (RE-386)
	Pilier connaissance et apprentissage (RE-401)
	IDB-8 (RE-409-1)
	Des opportunités pour la majorité (RE-414)
	MICI (RE-416-1 , RE-463-1)
	Évaluation IDBg à mi-parcours (RE-425 , RE-437-2)
	Pays à revenu intermédiaire supérieur (RE-447)
	Réalignement de la BID (RE-451-2)
	Fonds fiduciaire japonais (RE-471)
	Programmes spéciaux de la BID (RE-476-5)
MIF2 (MIF/RE-2-4)	
ReTS 2013-2014 (RE-470-4)	
Examen de la phase pilote du nouveau ReTS (GN-2707-4)	

ÉVALUATIONS DE PROGRAMMES DE PAYS

ANNÉE	RAPPORT		
2020	• Panama (RE-547)	• Argentine (RE-540-1)	• Uruguay (RE-546-1)
	• Salvador (RE-539-1)	• Bolivie (RE-545-1)	
	• Update of the Country Evaluation product (Présentation PP-1091)		
2019	• Colombie (RE-529-3)	• Costa Rica (RE-535-4)	• Mexique (RE-536-1)
	• Brésil (RE-534-1)		
2018	• Nicaragua (RE-522-1)	• Chili (RE-526-1)	• Honduras (RE-528-1)
	• Barbados (RE-525-1)	• Paraguay (RE-527-1)	
2017	• Guyana (RE-502-3)	• République dominicaine (RE-505-1)	• Bahamas (RE-516-4)
	• Équateur (RE-514-1)		
2016	• Argentine (RE-491-1)	• Haïti (RE-494-1)	• Pérou (RE-498-1)
	• Suriname (RE-493-1)	• Trinité-et-Tobago (RE-495-3)	• Guatemala (RE-503-1)
2011-15	27 pays		

ÉVALUATIONS SECTORIELLES ET THÉMATIQUES

ANNÉE	RAPPORT
2020	Transparence et intégrité (en cours)
	Sécurité du citoyen (en cours)
2019	N/A
2018	Genre et diversité (RE-518-2)
2017	Programmes de développement productif au Brésil (RE-489-1)
	Logement: Caraïbes (RE-500-1)
	PPP infrastructures (RE-504-4)
	Politique fiscale et administration (RE-509-1)
	Investissements en titres participatifs d'IF du secteur du développement (CII/RE-20-2)
2016	Adduction d'eau en milieu rural (RE-464-1)
	Action du Groupe de la BID par l'entremise d'IF (RE-486-2)
	Pratiques de prêts verts (RE-487-2)
	Pauvreté et transports urbains (RE-497-1)
	Villes durables (RE-501-1)
2011-15	Secteur de l'énergie (RE-382)
	Évaluations a posteriori : mesures d'atténuation environnementale (RE-383 , RE-385)
	Processus de réinstallation et impact socio-économique : Colombie (RE-387)
	Gestion de bassin versant (RE-399)
	Programmes régionaux (document d'orientation RE-400)
	Prêt sans garantie souveraine à l'échelon infranational (RE-402)
	Prévention de la violence et de la délinquance en Amérique latine et dans les Caraïbes (document d'orientation RE-408)
	Régularisation et administration foncières (RE-410-1)

ANNÉE	RAPPORT
2011-15	Programmes transnationaux (RE-415)
	Politiques relatives aux peuples autochtones (RE-419)
	Programmes de soutien aux PME au Brésil (RE-450-1)
	Transports urbains (RE-454-1)
	Sécurité du citoyen (RE-455-1 , RE-456)
	Climat (RE-459 , RE-459-1 , RE-480)
	Éducation secondaire (RE-461)
	Agriculture et sécurité alimentaire (RE-467-1)
	Programmes CCT: Amérique centrale (RE-473-1)
	PROCIDADES: Brésil (RE-481-4)
	Documents de discussion (IDB-DP-305 , IDB-DP-306 , IDB-DP-307 , IDB-DP-308)
	Documents de travail (OVE/WP-01/12 , OVE-WP-02/12 , OVE/WP-02/14 , IDB-WP-475)

ÉVALUATIONS ET VALIDATIONS DE PROJETS

Année	Rapport
2020	Validations PCR/XSR (en cours)
2019	Validations PCR/XSR (RE-544)
2018	Validations PCR/XSR (RE-530-2)
2017	Validations PCR/XSR (RE-520)
2016	N/A
2011-15	Évaluations indépendantes de XPSR SCF (RE-332-4 , RE-332-6 , RE-332-8)
	Examen de la possibilité d'évaluer les projets de la Banque (RE-397-1 , RE-448-1 , RE-384)
	Examen du système de PCR pour les opérations avec GS (RE-417)
	Mesure de performance de projet de la BID: systèmes PCR et XSR (RE-488)
	Rapports annuels de validation indépendante IIC (CII/RE-13, CII/RE-14, CII/RE-15, CII/RE-16)
Validations indépendantes de projets d'investissement MIF (MIF/RE-4)	

AUTRES

ANNÉE	RAPPORT
2020	Rapport annuel 2019 (RE-548)
	Cadre d'évaluation de politique (RE-538-5)
2019	Rapport annuel 2018 (RE-537)
	Suivi du groupe d'examen indépendant de la fonction d'évaluation (RE-531-4)
2018	Rapport annuel 2017 (RE-524-2)
2017	Rapport annuel 2016 (RE-511)
2016	Rapport annuel 2015 (RE-485-8)
2011-15	Rapport annuel 2013-2014 (RE-470-4)



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

'20 RAPPORT ANNUEL

Bureau d'Évaluation et de Supervision

 iadb.org/evaluation

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

 [linkedin.com/showcase/idb-ove](https://www.linkedin.com/showcase/idb-ove)