

# '23 RAPPORT ANNUEL

**Bureau d'Évaluation et de Supervision  
de la Banque interaméricaine de  
développement et de BID Invest**

**Copyright © 2023 Banque interaméricaine de développement ("BID"). Ce travail est soumis à une licence Creative Commons CC BY 3.0 IGO**

(<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/igo/legalcode>) Les termes et conditions indiqués dans le lien URL doivent être respectés et la reconnaissance respective doit être accordée à la BID.

Conformément à la section 8 de la licence susmentionnée, toute médiation relative à des litiges découlant de cette licence sera menée conformément au Règlement de Médiation de l'OMPI. Tout litige relatif à l'utilisation des œuvres de la BID qui ne peut être réglé à l'amiable sera soumis à l'arbitrage conformément aux règles de la Commission des Nations Unies pour le droit commercial international (CNUDCI). L'utilisation du nom de la BID à des fins autres que l'attribution et l'utilisation du logo de la BID doit faire l'objet d'un accord de licence écrit distinct entre la BID et l'utilisateur et n'est pas autorisée dans le cadre de cette licence.

Notez que le lien URL comprend des termes et conditions qui font partie intégrante de cette licence.

Les opinions exprimées dans cet ouvrage sont celles des auteurs et ne reflètent pas nécessairement celles de la Banque interaméricaine de développement, de son Conseil d'administration ou des pays qu'ils représentent.



**Banque Interaméricaine de Développement, 2023**  
Bureau de l'évaluation et de la Supervision  
1350 New York Avenue, N.W.  
Washington, D.C. 20577  
[www.iadb.org/evaluacion](http://www.iadb.org/evaluacion)

# '23 RAPPORT ANNUEL

**Bureau d'Évaluation et de Supervision**

**Contributions de  
l'évaluation en vue  
d'améliorer l'effectivité de  
la Banque en matière  
de développement**



# **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.

# SOMMAIRE

<b>I</b>	Préambule
<b>VII</b>	Sigles et abréviations
<b>1</b>	Évaluations par catégorie réalisées en 2023
<b>5</b>	Évaluations corporatives et produits achevés en 2023
<b>5</b>	Évaluation de BID Invest
<b>7</b>	Performance des projets du Groupe BID : le cycle de validation 2023
<b>9</b>	Validation de la mise en œuvre des recommandations de l'OVE par la direction grâce au système de suivi des recommandations
<b>11</b>	Produits de programmes de pays : Adopter le nouveau protocole de l'OVE
<b>12</b>	Analyse des ICPR et des XCPE
<b>15</b>	Lignes directrices de l'ICPR dans le cadre du nouveau protocole pays
<b>17</b>	Pour l'avenir : les synergies soutenant le développement des capacités d'évaluation
<b>21</b>	Effort de diffusion et gestion des connaissances
<b>25</b>	Le travail à venir
<b>25</b>	Programme de travail d'OVE 2024–2025
<b>26</b>	Soutien au développement de la capacité d'évaluation
<b>26</b>	Coopération avec d'autres bureaux d'évaluation
<b>29</b>	Annexe I: Évaluations de l'OVE menées en 2011 – 2023, par type



# PRÉAMBULE

## Réflexions sur la trajectoire de l'OVE : Une responsabilité personnelle

En réfléchissant au parcours du Bureau d'évaluation et de supervision (OVE) au cours des six dernières années, pendant lesquelles j'ai eu le privilège d'occuper le poste de directrice, je me suis retrouvé plongée dans l'histoire non seulement d'une organisation, mais aussi d'individus liés par une passion commune pour la prise de décision fondée sur des données probantes et une conviction partagée sur le rôle que l'évaluation joue pour appuyer le projet de développement en Amérique latine et les Caraïbes (ALC).

Depuis sa création en 1999, l'OVE a pour mission, en tant que bureau indépendant, d'évaluer la performance et l'effectivité des activités du groupe de la Banque interaméricaine de développement (BID) en matière de développement. Les évaluations de l'OVE visent à consolider l'institution en contribuant à améliorer sa redevabilité, sa transparence et ses connaissances.

Tout au long de l'exercice d'évaluation que je supervise depuis 2018, OVE s'est efforcé de soutenir le Groupe BID dans sa performance en tant que premier partenaire de développement, fiable et solide pour la région, avec pour mission d'améliorer les conditions de vie de ses habitants, pendant une période particulièrement difficile. La région est considérée comme la plus affectée par la pandémie de COVID-19, et nous pouvons aujourd'hui en constater les conséquences socio-économiques à long terme. Par ailleurs, la région est plus vulnérable au changement climatique et aux catastrophes naturelles en raison de la récurrence d'événements extrêmes. Parmi l'ensemble des expériences de l'OVE tout au long de mon mandat, je me souviens d'exemples concrets de projets réalisés, de défis relevés et d'enseignements tirés. Il ne s'agit pas seulement d'étapes professionnelles, mais de témoignages du dévouement et de l'engagement de l'équipe OVE. Permettez-moi de vous faire part de mes réflexions personnelles, de quelques leçons tirées et d'exemples au cours de cette aventure.

J'aimerais commencer par les **projets réalisés**. Au cours des six dernières années, des problématiques clés d'OVE et du Groupe BID ont été soulevées. L'une d'entre elles a été l'approbation du [Cadre de politique d'évaluation](#) en 2019, qui fait suite à une recommandation de l'évaluation externe mandatée par les conseils d'administration en 2017. Il s'agissait d'une étape clé, d'autant que l'évaluation externe précédente comportait déjà une recommandation similaire. Désormais, la politique d'évaluation du Groupe BID définit clairement les rôles et

les responsabilités des principaux acteurs que sont l'OVE, le management de la BID et de BID Invest, ainsi que les conseils d'administration des deux institutions. De plus, elle précise et confirme notre rôle au sein de la Banque, souligne l'indépendance de l'OVE et rappelle le soutien total des deux conseils d'administration, ce qui est particulièrement important pour conduire efficacement les changements institutionnels et gérer les tensions susceptibles d'apparaître naturellement au cours de l'exercice d'évaluation.

En outre, les débats sur les produits OVE et sur les moyens de les rendre plus pertinents et plus efficaces ont conduit à la réforme de nos **produits pays**. Depuis 2008, OVE mène des évaluations de programmes de pays (EPP) rigoureuses conformément au protocole EPP mis à jour en 2009. Depuis lors, le Groupe BID a connu des changements institutionnels qui ont réduit l'utilité des EPP (c'est le cas de l'introduction de diagnostics pays complets préparés par le management de la BID et BID Invest). En outre, la durée de la plupart des opérations du Groupe BID dépasse généralement celle d'une stratégie pays (4-6 ans). Autrement dit, pour la plupart des opérations, la plupart des résultats n'ont pas pu être observés au cours de la période de la stratégie pays (SP) analysée. Par ailleurs, le calendrier de production prédéterminé des EPP a absorbé en moyenne 37 % des ressources annuelles de l'OVE, limitant ainsi sa capacité à allouer des ressources à d'autres priorités stratégiques des conseils d'administration.

À la lumière de ce qui précède et compte tenu de la volonté des conseils d'administration de continuer à recevoir les rapports de l'OVE avant d'examiner chaque SP, l'OVE a proposé une nouvelle approche pour les produits nationaux en 2020. Après une phase pilote de ces produits, les conseils d'administration ont approuvé l'année dernière un nouveau [Protocole des produits pays de l'OVE](#). L'OVE dispose désormais de deux produits pays distincts et complémentaires qui répondent davantage aux besoins d'information et d'apprentissage des conseils d'administration et autres parties prenantes : Les Évaluations indépendantes de programmes de pays (ICPR) et les Évaluations approfondies de programmes de pays (XCPE).

Au cours de mon mandat, l'OVE et le Groupe BID ont connu trois mandats présidentiels. Certains changements à la présidence de la Banque étaient imprévus et ont ouvert la voie à une réflexion et à un dialogue plus approfondis sur le fonctionnement de l'institution. L'OVE a su saisir l'opportunité en procédant à d'importantes évaluations corporatives. Je voudrais tout d'abord souligner l'[Évaluation de la gouvernance de la BID](#), qui a coïncidé avec un changement de présidence et qui a soulevé des questions cruciales concernant les dispositifs de gouvernance de la Banque.

L'une des principales conclusions de l'évaluation est qu'il est nécessaire de remédier à l'asymétrie d'information croissante entre les différents organes directeurs et de créer des mécanismes de responsabilisation adéquats pour leur permettre d'exercer pleinement leurs fonctions. Sur la

base des résultats de l'évaluation, l'OVE a formulé 12 recommandations qui ont été approuvées par les conseils d'administration du Groupe BID, qui ont également soulevé que l'évaluation représentait une occasion historique de renforcer la gouvernance, la transparence et la responsabilité de l'institution. Cet exemple montre que la redevabilité n'est pas uniquement un principe en vogue ; il s'agit d'un engagement à fournir des évaluations précises et non filtrées qui guident les décisions stratégiques.

Outre les évaluations des [garanties environnementales et sociales](#), qui ont conduit la Banque et BID Invest à actualiser leurs politiques ESG, et du [mécanisme indépendant de consultation et d'enquête \(MICI\)](#), l'OVE a également réalisé, durant mon mandat, les évaluations de BID Lab et de BID Invest. [Le BID Lab](#) (ancien Fonds multilatéral d'investissement, ou MIF) est le principal guichet par lequel le Groupe BID soutient l'innovation dans le secteur privé. Cette évaluation a été particulièrement utile pour alimenter les discussions stratégiques du comité des donateurs concernant l'avenir du laboratoire et son modèle de financement. Il s'agit de la troisième étude menée par l'OVE sur la MIF. Des évaluations antérieures ont été réalisées en 2004 et 2013 afin d'éclairer le processus de réapprovisionnement.

En 2023, l'OVE a effectué une autre évaluation historique, celle de [BID Invest](#), la branche du secteur privé du Groupe BID. Cette évaluation visait à rendre compte de la mise en œuvre de la vision renouvelée axée sur (i) la viabilité financière à long terme, (ii) l'optimisation des synergies entre les secteurs public et privé et (iii) l'amélioration de l'efficacité et de l'additionnalité.

L'OVE a contribué de manière significative à faire avancer le débat sur l'**effectivité du développement** au sein du Groupe BID. Comme indiqué dans le cadre de la politique d'évaluation, l'OVE est chargé d'examiner et de valider de manière indépendante les auto-évaluations des projets du Groupe BID. Pour chaque auto-évaluation, l'OVE attribue une note globale aux résultats en matière de développement sur la base de quatre critères : la pertinence, l'effectivité, l'efficacité et la durabilité. Pour garantir l'équité, l'exactitude et la cohérence de cet exercice, chaque validation fait l'objet d'un processus d'examen approfondi, y compris par la direction de la BID et BID Invest. Les résultats du cycle de validation sont présentés dans le rapport annuel de validation de l'OVE et alimentent le rapport phare de résultats de la BID, le Panorama de l'effectivité du développement. Depuis que je suis directrice de l'OVE, nous avons effectué 688 validations.

Le débat sur l'effectivité du développement a pris de l'ampleur à la suite du rapport de l'OVE sur les validations en 2020, dans lequel, pour la première fois, nous disposions de données suffisantes pour montrer que le faible taux d'opérations réussies (environ 50 %) ne s'améliorait pas ainsi que pour fournir une analyse des possibles causes. Malheureusement, les résultats

de rapports plus récents n'ont pas révélé de progrès significatifs. C'est pourquoi l'OVE se félicite de la décision du président Ilan Goldfajn de placer l'effectivité du développement au cœur des orientations du Groupe BID et d'en faire un pilier essentiel de la nouvelle stratégie institutionnelle de la BID.

L'OVE se félicite également que le président Goldfajn insiste sur la nécessité pour l'institution de s'attaquer aux problèmes structurels et culturels afin d'améliorer sa capacité à produire des résultats en ciblant les activités selon l'impact, en mesurant ce qui compte le plus, en améliorant la gouvernance, en apprenant et s'adaptant pour acquérir des connaissances, et mettre en place une méritocratie fondée sur l'efficacité. « Nous devons transformer notre façon d'envisager l'effectivité », a-t-il déclaré à plusieurs reprises.

L'OVE évalue actuellement le [cadre d'effectivité du développement \(DEF\) du Groupe BID](#). L'évaluation examine dans quelle mesure le DEF atteint ses objectifs ainsi que les facteurs qui influencent ses performances. L'analyse porte sur la pertinence, la mise en œuvre, l'utilisation et les résultats du DEF. Le rapport sera rendu public en 2024.

L'OVE a également consolidé son programme de **développement des capacités d'évaluation** (ECD). Tout au long de mon mandat, nous avons donné un plus grand élan au soutien des capacités d'évaluation dans la région par le biais d'alliances stratégiques ainsi qu'un travail direct avec nos homologues et la constitution de réseaux d'échanges de sorte à ce que le développement des capacités se poursuive de manière durable.

Les initiatives de l'OVE englobent une stratégie ambitieuse de renforcement des capacités d'évaluation dans toute la région, qui va au-delà des cours et des réunions. Ils sont conçus comme des espaces d'échange et de favorisation des connaissances au profit des acteurs de l'évaluation dans l'ensemble de la région. La mise en place du réseau d'évaluation a été une histoire de collaboration, où les pairs sont devenus des mentors. Ces initiatives visent à enrichir une communauté qui se nourrit de connaissances partagées.

La création et l'expansion du Rede de Desenvolvimento de Capacidades de Avaliação (ReDeCA), un réseau de bureaux d'évaluation d'agences et de banques de développement dans la région des Caraïbes, est un exemple majeur de collaboration. En 2023, ReDeCA a permis à 10 nouveaux pays d'Amérique latine et des Caraïbes de rejoindre les 15 banques de développement et agences brésiliennes qui avaient initialement lancé le réseau en 2021, favorisant ainsi la création d'une communauté dynamique d'évaluateurs. Grâce à ReDeCA, nous avons assisté à la transformation de l'expertise individuelle en connaissance collective. Cette initiative a mis en évidence le fait que le renforcement des capacités d'évaluation va au-delà des méthodes de

formation traditionnelles. Il s'agit d'établir des partenariats durables et de favoriser une culture de partage des connaissances.

Outre l'expansion de ReDeCA, l'OVE a lancé à la fin de l'année EVALAC, un programme qui a formé plus de 100 professionnels de l'évaluation dans la région. L'OVE a également conseillé l'Initiative mondiale pour l'évaluation (GEI) dans le choix d'une nouvelle institution hôte pour le Centre d'apprentissage sur l'évaluation et les résultats pour l'Amérique latine et les Caraïbes (CLEAR LAC). Ces initiatives ont contribué à renforcer les capacités et les systèmes d'évaluation dans toute la région.

Aucun des travaux mentionnés n'aurait été possible sans une **structure organisationnelle et une stratégie de ressources humaines appropriées**. En 2019, l'OVE est passé d'une structure plate à un groupe d'organisation, avec trois chefs qui aident à superviser respectivement les évaluations corporatives, les évaluations sectorielles/thématiques, ainsi que les produits par pays. Les fonctions de soutien de l'OVE ont également été transformées. La nouvelle organisation a favorisé une gestion plus efficace des ressources et une supervision plus étroite des employés, tout en leur offrant un meilleur encadrement et en leur accordant une plus grande attention. Au début de mon mandat, l'OVE comptait 19 employés contre 30 en fin 2023. Par ailleurs, un processus de recrutement est en cours pour pourvoir aux postes encore vacants. L'accent mis sur le recrutement, en particulier au niveau intermédiaire, portera ses fruits dans les années à venir. Nous éprouvons toujours des difficultés à recruter des professionnels plus expérimentés ; trouver les bons profils et le bon niveau d'expérience reste une tâche en suspens.

En ce qui concerne les **enseignements tirés** et les **défis** de l'OVE, il convient tout d'abord de mentionner la rapidité d'exécution. Nous devons mieux gérer le compromis entre un produit bien présenté et rigoureux et le respect de délais stricts pour garantir son utilité. C'est un défi que nous continuons à relever au sein de l'équipe et avec nos pairs des bureaux d'évaluation indépendants d'autres banques multilatérales de développement. Les discussions portent notamment sur l'élargissement de la gamme de produits que nous mobilisons afin de mieux répondre aux exigences des conseils d'administration.

Un deuxième défi concerne la qualité et l'exhaustivité des données et des informations dont disposent les équipes OVE. En raison de la grande quantité d'informations nécessaires à la réalisation des évaluations, l'innovation dans la collecte et l'analyse des données joue un rôle clé dans le travail de l'OVE. L'OVE a adopté de nouvelles méthodes d'analyse et a recours à des plateformes virtuelles d'échange de connaissances, améliorant ainsi l'efficacité des évaluations. Par exemple, nous avons réduit le temps de traitement des données pour les produits par pays de 4 à 6 semaines à quelques minutes seulement grâce à un nouvel outil qui génère

automatiquement des portefeuilles de pays et plusieurs autres données. Dans le cas de la validation des auto-évaluations, nous avons augmenté notre capacité à analyser la performance des projets grâce à un nouvel outil de gestion. Pour le système de suivi des recommandations d'évaluation (ReTS), nous avons amélioré la gestion des données en développant un outil qui convertit automatiquement les validations ReTS en une base de données. Mais il reste encore beaucoup à faire pour soutenir notre travail.

Pour terminer, je voudrais souligner l'engagement et le professionnalisme de l'équipe OVE qui allie la rigueur analytique et le parler vrai aux preneurs de décision, au sein d'une atmosphère bon enfant, inclusive et coopérative. Il s'agit d'un bien précieux, et d'une condition essentielle pour attirer et retenir des professionnels compétents et dévoués qui produisent des évaluations fondées sur des preuves, impartiales et indépendantes, qui sont constructives et encouragent le Groupe BID à s'améliorer.

Derrière chaque réalisation, chaque défi surmonté et chaque leçon apprise, il y a une histoire, de passion, de dévouement et de poursuite incessante de l'excellence. En s'appropriant ces récits, je me réjouis à l'idée que notre parcours n'est pas uniquement une série d'événements ; c'est également une histoire de croissance, de résilience et un engagement durable pour avoir un impact significatif dans l'univers du développement.



**Ivory Yong Prötzel**  
Directrice, 2018-2024

# SIGLES ET ABRÉVIATIONS

---

<b>PA</b>	Plan d'action
<b>CLEAR</b>	Centre d'apprentissage sur l'évaluation et les résultats
<b>PP</b>	Programme de pays
<b>EPP</b>	Évaluation de programmes de pays
<b>SP</b>	Stratégie de pays
<b>ECD</b>	Développement des capacités d'évaluation
<b>ECG</b>	Groupe de coopération en évaluation
<b>FI</b>	Institution financière
<b>GEI</b>	<i>Initiative mondiale pour l'évaluation</i>
<b>ICPR</b>	Évaluation indépendante de programmes de pays
<b>BID</b>	Banque interaméricaine de développement
<b>IIC</b>	Société interaméricaine d'investissement
<b>LAC</b>	Amérique latine et Caraïbes
<b>SE</b>	Suivi et évaluation
<b>BMD</b>	Banque multilatérale de développement
<b>MICI</b>	Mécanisme indépendant de consultation et d'investigation ( <i>abréviation en espagnol</i> )
<b>MIF</b>	Fonds d'investissement multilatéral (actuellement BID Lab)

<b>SGS</b>	Sans garantie souveraine
<b>OVE</b>	Bureau d'évaluation et de supervision
<b>PBL</b>	Prêts à l'appui de réformes
<b>PCR</b>	<i>Rapport d'achèvement du projet</i>
<b>PFM</b>	Mobilisation financière privée
<b>PPP</b>	Partenariat public-privé
<b>ReDeCA</b>	Réseau de développement des capacités d'évaluation
<b>ReTS</b>	Système de suivi des recommandations d'évaluation
<b>SCF</b>	Département de financement structuré et d'entreprise
<b>GS</b>	Garantie souveraine
<b>PME</b>	Petites et moyennes entreprises
<b>XCPE</b>	Évaluation approfondie de programme de pays
<b>XSR</b>	Rapport de supervision élargi

# ÉVALUATIONS PAR CATÉGORIE RÉALISÉES EN 2023

Le Bureau d'évaluation et de supervision (OVE) mène quatre grands types de produits d'évaluations : projets, corporatives, programmes de pays (PP), sectoriels et thématiques. Ces catégories complémentaires offrent un point de vue unique sur la performance et l'effectivité du développement du Groupe de la Banque interaméricaine de développement (BID).<sup>1</sup> Lors de l'élaboration de son programme de travail, validé par les Conseils d'administration de la BID et BID Invest qui constituent ensemble le Groupe BID, l'OVE prend en compte les sujets d'intérêt stratégique et opérationnel pour le Groupe, le calendrier des décisions clés de l'entreprise, ainsi que le mandat et les ressources d'OVE.

Ce rapport annuel est destiné à donner un aperçu du travail d'évaluation accompli par l'OVE en 2023, reflétant les résultats, les recommandations et les leçons tirées des évaluations de l'OVE.

Toutes les évaluations et tous les rapports qu'OVE a réalisés en 2023 dans le cadre du programme de travail 2023-2024 visaient à soutenir les processus de prise de décision stratégique et à renforcer la performance du Groupe BID.

En 2023, l'OVE a fourni les éléments suivants :

- » Une Évaluation indépendante de programmes de pays (ICPR) a été menée dans quatre pays (les Bahamas, le Brésil, la Colombie et le Honduras) et une Évaluation approfondie de programmes de pays (XCPE) a été menée au Costa Rica dans le but de fournir des éléments pour l'élaboration des nouvelles stratégies pays (SP) et des lignes directrices de l'ICPR qui précisent la manière dont les évaluations de programmes de pays sont menées.
- » Sur le plan organisationnel : l'évaluation de BID Invest ; deux notes techniques, l'une sur les prêts déterminés par la politique et la seconde sur le cadre d'effectivité du développement ; et deux rapports de validation, l'un sur la performance des projets du Groupe BID : le cycle de validation 2023 et le second sur la mise en œuvre par la direction des recommandations d'OVE : Système de suivi des recommandations d'évaluation du Groupe BID 2022.

---

1 L'annexe I comprend une liste des évaluations de l'OVE de 2011 à 2023, par type d'évaluation.

- » Une présentation du fonctionnement d'OVE, une présentation de l'évaluation de la gouvernance pour les nouveaux membres du conseil d'administration, le rapport annuel 2022 et les rapports d'activité trimestriels ont été préparés pour les conseils d'administration de la BID et de BID Invest.

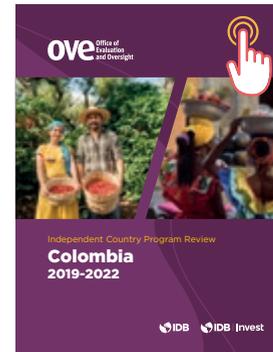
## 6 Produits et examens indépendants des programmes de pays



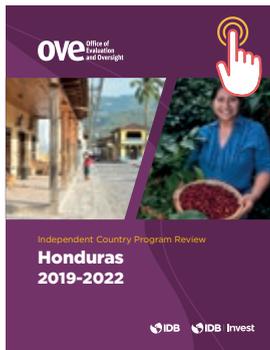
ICPR The Bahamas  
2018-2022



ICPR Brazil 2019-2022



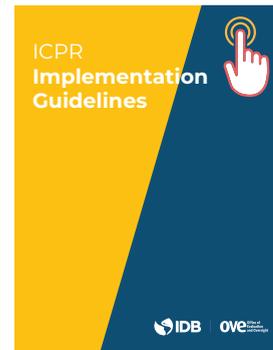
ICPR Colombia 2019-2022



ICPR Honduras 2019-2022



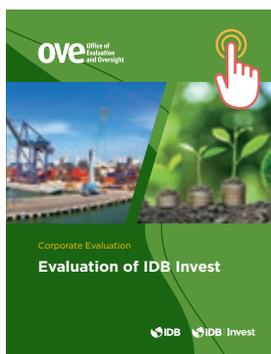
XCPE Costa Rica  
2015-2022



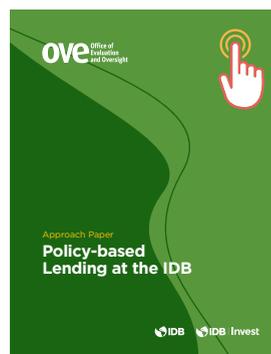
Independent Country  
Program Review (ICPR)  
Implementation  
Guidelines

5

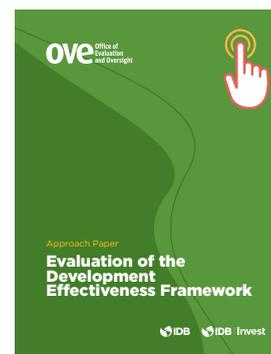
## Évaluations et produits corporatifs



Evaluation of the  
IDB Invest



Approach Paper: Policy-  
based Lending at the IDB



Approach Paper:  
Evaluation of the  
Development  
Effectiveness Framework



IDB Group Project  
Performance: The 2023  
Validation Cycle



IDB Group's Evaluation  
Recommendation Tracking  
System 2022



# ÉVALUATIONS CORPORATIVES ET PRODUITS ACHEVÉS EN 2023

Les produits corporatifs d'OVE comprennent les évaluations corporatives et les validations annuelles. Les évaluations corporatives examinent la qualité des politiques, des stratégies, des dispositions institutionnelles, des outils et des processus internes de la BID et de BID Invest. Les exercices de validation comprennent l'évaluation annuelle des rapports sur les résultats au niveau des projets du Groupe BID ainsi que l'évaluation de la mise en œuvre des recommandations d'OVE par le Groupe. Grâce à ses évaluations et validations corporatives, l'OVE entend améliorer les performances du Groupe BID afin de garantir de meilleurs services et résultats. En 2023, l'OVE présentait aux Conseils d'administration du Groupe BID trois évaluations corporatives et deux rapports de validation.

## Évaluation de BID Invest

Lors de l'assemblée annuelle 2015 du Groupe BID, tenue à Busan, en Corée du Sud, les Conseils des Gouverneurs de la BID et de la Société interaméricaine d'investissement (IIC) ont décidé de consolider les opérations du secteur privé du Groupe BID au sein de la IIC. Ce processus de consolidation et de capitalisation, connu sous le nom de fusion du secteur privé, est entré en vigueur le 1er janvier 2016. La résolution de Busan a défini une « Vision Renouvelée » pour promouvoir le développement de la région par le biais du secteur privé. Cette Vision renouvelée fournit un cadre à long terme (2016-2025) pour BID Invest et se concentre sur les objectifs suivants : (i) renforcer l'efficacité et l'additionnalité, (ii) maximiser les synergies entre les secteurs public et privé, et (iii) maximiser l'utilisation efficace des ressources et assurer la viabilité financière à long terme.



Cette évaluation visait à évaluer et rendre compte de manière indépendante l'effectivité de la mise en œuvre à date de la Vision Renouvelée. Plus précisément, la problématique générale que l'évaluation adressait était la suivante : dans quelle mesure BID Invest est engagée vers l'atteinte des objectifs finaux définis dans la Vision Renouvelée ?

La période d'évaluation (2016-2021) a été caractérisée par une croissance rapide de BID Invest, poussée en grande partie par le développement des capacités à générer et à structurer des opérations. Dans ce contexte, BID Invest a dépassé la plupart des objectifs de chiffre d'affaires fixés à Busan. Les montants engagés (à l'exclusion des financements à court terme) ont été principalement concentrés dans les opérations des secteurs infrastructures et institutions financières dans les pays des groupes A et B. Malgré les efforts de BID Invest, l'expansion de l'aide dans certains pays, tels que les petits pays et les pays insulaires, se heurte toujours à des obstacles.

Parmi les conclusions du rapport, l'OVE a souligné que BID Invest a fait des progrès considérables pour renforcer sa capacité financière et gérer les risques financiers et de capital dans le but d'assurer sa viabilité financière à long terme. Des progrès ont été réalisés en termes de synergies public-privé au cours des dernières années, bien que des défis importants subsistent en ce qui concerne les mécanismes clés mis en place pour promouvoir les synergies à un niveau stratégique, y compris la nécessité de renforcer le rôle du représentant dans le pays, ainsi que les SP comme instrument pour orienter les activités avec le secteur privé. Sur le plan opérationnel, la coordination est un processus ad hoc qui dépend des individus impliqués. Le manque d'incitations au niveau du personnel, ainsi que les processus et les dispositions institutionnelles permettant d'identifier et de promouvoir les synergies sont des facteurs clés qui limitent l'évolution de l'effectivité de la coordination.

BID Invest a déployé des efforts dans divers domaines en vue de renforcer l'effectivité et l'additionnalité. Dans ce contexte, le déploiement du cadre de gestion de l'impact constitue une avancée importante. Toutefois, parmi les défis à relever, il conviendra de redéfinir l'approche de la sélectivité, de mettre davantage l'accent sur la supervision et la gestion de l'impact au niveau du portefeuille de projets, et d'approfondir l'utilisation du savoir engendré pour éclairer la conception des opérations.

BID Invest a également élargi son offre de produits financiers, et des progrès ont été réalisés en termes de renforcement des capacités internes de gestion des risques non financiers et de services de conseil. Toutefois, le modèle des services de conseil présente des défis, notamment l'absence de critères de priorisation et d'un système de suivi et d'évaluation (SE) axé sur les résultats, ainsi qu'une forte dépendance à l'égard du financement des donateurs.

Malgré ces avancées, le renforcement de l'effectivité et de l'additionnalité des opérations reste un défi majeur. Une part considérable des opérations soutenues par BID Invest n'ont pas atteint pleinement leurs objectifs de développement. En outre, bien que la grande majorité des opérations

aient comporté des éléments d'additionnalité, il est essentiel de renforcer l'attention institutionnelle portée à cette question à un niveau plus stratégique en vue d'obtenir une plus grande additionnalité (par exemple, en se concentrant sur les pays, les clients et les secteurs). Étant donné qu'il s'agit de l'objectif central de la Vision Renouvelée à l'origine du processus de fusion et à la capitalisation de BID Invest (2016-2025), il représente le principal défi et nécessite une attention prioritaire, indépendamment de tout changement dans le modèle d'affaires de l'institution.

L'OVE a recommandé : (i) de renforcer l'attention institutionnelle sur le concept d'additionnalité, ainsi que son analyse à un niveau stratégique, au-delà des opérations individuelles ; (ii) de redéfinir l'approche de sélectivité stratégique des opérations et des clients ; (iii) d'approfondir les capacités de gestion de l'impact, principalement dans la supervision des opérations et au niveau du portefeuille ; (iv) d'établir une stratégie et une gouvernance pour les services de conseil ; (v) d'identifier systématiquement les domaines potentiels de collaboration public-privé et de renforcer les mécanismes de coordination au niveau du Groupe de la BID ; et (vi) de continuer à renforcer la gestion du capital et les outils de planification et d'analyse financières.

## Performance des projets du Groupe BID : le cycle de validation 2023

Ce rapport de validation synthétise les résultats de l'examen annuel par OVE de la performance des projets au sein du Groupe BID. Chaque année, la direction de la BID et de BID Invest prépare des auto-évaluations sur la performance de ses projets. Ils sont appelés PCR à la BID et XSR à BID Invest. Les PCR et les XSR sont ensuite validés par l'OVE qui s'assure qu'ils sont étayés par des preuves et préparés conformément à leurs lignes directrices respectives. L'OVE attribue ensuite des notes aux projets. Ces notes sont considérées comme définitives et utilisées pour les rapports officiels. Les auto-évaluations sont conçues comme des outils de responsabilisation et d'apprentissage.



Le rapport des évaluations de l'OVE repose sur quatre critères essentiels : la pertinence, l'effectivité, l'efficacité et la durabilité des projets. Pour chaque projet, ces quatre critères sont utilisés pour calculer une moyenne pondérée qui aboutit à une note de résultat global de la performance du projet. En outre, deux critères non fondamentaux sont évalués pour les projets de la BID (performance de la Banque et performance de l'emprunteur) et trois pour BID Invest (additionnalité, qualité du travail et rentabilité de l'investissement).

L'OVE attribue également une note à la qualité des auto-évaluations préparées par la direction de la BID et BID Invest. Les critères ont différentes échelles d'évaluation, mais pour simplifier, ils sont regroupés en deux catégories : les évaluations « positives » et les évaluations « négatives ».

Le rapport s'est intéressé de plus près aux projets qui ont obtenu des notes positives dans tous les critères de base, car ils sont susceptibles de générer des enseignements pour d'autres projets. Il présente également les analyses des raisons pour lesquelles certains projets ont reçu des notes négatives pour chaque critère. Enfin, il examine la performance de 2018-2023, fournissant un panorama large de l'évolution des performances de projets au cours des dernières années.

Les principales conclusions concernant les projets de la BID sont les suivantes :

- » En 2023, 59 % des projets de la BID ont obtenu un résultat global positif, ce qui représente une augmentation par rapport aux 52 % des trois dernières années.
- » Quatre projets ont fait l'objet de changements majeurs qui auraient sans doute nécessité des reformulations approuvées par la Commission, mais qui n'ont pas été demandées. La direction de la BID et de BID Invest s'efforce de remédier au manque de clarté des réglementations existantes relatives à la reformulation des projets et de rationaliser le processus.
- » Quarante-neuf pour cent des PCR étaient de qualité satisfaisante. Suite à une recommandation antérieure de l'OVE, la direction de la BID et de BID Invest s'efforce de renforcer la qualité du PCR.
- » Des analyses de régression portant sur 387 projets validés de 2018-2023 ont permis de vérifier l'existence de différences de performance statistiquement significatives. Les meilleurs résultats ont été enregistrés dans le secteur social, et les moins bons dans le domaine du changement climatique et du développement durable. La région du cône sud a obtenu de meilleurs résultats que les autres. Aucune différence significative n'a été trouvée entre les projets d'investissement et les prêts déterminés par les politiques (PBL).

Les principales conclusions concernant les projets d'investissement de la BID sont les suivantes :

- » En 2023, 51 % des projets de BID Invest ont été évalués positivement, ce qui représente une baisse par rapport aux 60 % des trois dernières années.
- » Sur les 24 projets menés avec des institutions financières (FI), 23 ont reçu une note d'efficacité négative. Pour 8 d'entre eux, les clients se sont éloignés du segment cible, car ils ont cessé de donner la priorité aux petites et moyennes entreprises (PME) et ont accordé des prêts écologiques à des segments moins risqués.

- » Pour la première fois, 100 % des XSR étaient de qualité satisfaisante.
- » Les analyses de régression portant sur 249 projets validés en 2018-2023 montrent que le segment des infrastructures et de l'énergie a enregistré les meilleures performances, tandis que les institutions financières ont obtenu les résultats les plus faibles. La région des Caraïbes a obtenu des résultats inférieurs à ceux des autres régions. Les projets approuvés après la fusion ont obtenu de meilleurs résultats que les projets antérieurs à la fusion, mais seulement pour certains des tests effectués.

Sur la base des conclusions du rapport, l'OVE a recommandé à la BID d'améliorer la qualité du PCR en rendant compte des raisons de leur faible effectivité, en améliorant les analyses économiques et en dispensant une formation au personnel. Pour BID Invest, l'OVE a recommandé de définir les mesures à prendre lorsque les clients de FI s'éloignent du segment cible et de veiller à leur application systématique.

## Validation de la mise en œuvre des recommandations de l'OVE par la direction grâce au système de suivi des recommandations

Chaque année, le système de suivi des recommandations (ReTS) fournit aux conseils d'administration de la BID et de BID Invest des informations sur les mesures prises par la direction de la BID et de BID Invest pour donner suite aux recommandations de l'OVE approuvées par les conseils d'administration. Déterminer dans quelle mesure ces recommandations ont été prises en compte est essentiel dans une optique de responsabilité institutionnelle et d'apprentissage. Le rapport ReTS 2022 de l'OVE présente les résultats de la validation de 106 plans d'action (AP) actifs découlant du même nombre de recommandations, et correspondant à 25 évaluations différentes. L'OVE a évalué la pertinence, l'évaluabilité et la mise en œuvre de ces plans d'action, ainsi que l'adoption des recommandations après 4 années de suivi du ReTS.



Lors de ce septième exercice de validation dans le cadre du ReTS, l'OVE a constaté que les plans d'action demeuraient très pertinents, mais qu'il subsistait des problèmes d'évaluabilité (constatés

dans plus de 40 % des plans d'action validés lors du cycle 2022) à résoudre, notamment en incluant des objectifs de résultats clairs et mesurables dans les plans afin d'assurer un suivi efficace des recommandations. La plupart des programmes d'action ont été mis en œuvre conformément au calendrier prévu. Toutefois, 12 d'entre eux ont obtenu un faible score de mise en œuvre en 2022.

En 2022, 49 recommandations ont été retirées du ReTS à l'issue de leur cycle de suivi. Parmi elles, 84 % ont été adoptées (contre 94 % l'année précédente). Bien que la plupart des recommandations retirées du système aient été adoptées, le fait que 8 recommandations n'aient pas été adoptées indique que plusieurs aspects des recommandations approuvées par les conseils d'administration et devant être retirées de la base de données en 2022 n'ont pas été traités.

À la demande des conseils d'administration, le rapport comprend une analyse des recommandations retirées du ReTS pour motif de « non-adoption » entre 2016 et 2022, ainsi qu'une proposition de suivi des recommandations que l'OVE considère comme non adoptées après quatre années de suivi dans le cadre du ReTS. Il s'agirait du même suivi que pour les autres recommandations actives du système, avec certaines particularités, notamment l'obligation pour la direction de la BID et BID Invest de soumettre un nouveau AP (en cas de problèmes de pertinence) et/ou de prolonger la durée du AP existant (en cas de problèmes de mise en œuvre). Sauf dans des cas particuliers, ce AP aurait une période de mise en œuvre maximale de deux ans.

Une recommandation considérée par l'OVE comme non adoptée après quatre ans pourrait être retirée du suivi du ReTS si elle est déclarée obsolète, conformément à un mécanisme en cours d'élaboration entre OVE et la direction de la BID et BID Invest.

Dans l'ensemble, les résultats de l'exercice annuel de validation et l'analyse à moyen terme des recommandations non adoptées reflètent une amélioration continue du ReTS grâce au travail coordonné de l'OVE et la direction de la BID et IDB Invest. Toutefois, certains domaines ont été identifiés comme nécessitant des améliorations supplémentaires.

Afin de continuer à améliorer le suivi des recommandations approuvées par les conseils d'administration, l'OVE a recommandé aux conseils d'administration d'approuver les lignes directrices pour le suivi des recommandations retirées pour motif de non-adoption (à date et à venir). Ces lignes directrices sont décrites dans le rapport. L'OVE a également recommandé aux Conseils de confirmer la proposition selon laquelle l'OVE et la direction de la BID et IDB Invest travailleraient ensemble à l'élaboration et à la mise en œuvre de lignes directrices spécifiques. En outre, l'OVE a recommandé à la direction de la BID et de BID Invest d'examiner les 53 recommandations retirées jusqu'à présent et qui n'ont pas été adoptées conformément aux lignes directrices établies dans le présent rapport. Les conseils d'administration ont approuvé les recommandations du rapport.

# PRODUITS DE PROGRAMMES DE PAYS : ADOPTER LE NOUVEAU PROTOCOLE DE L'OVE

Les examens et les évaluations du PP sont axés sur le soutien du Groupe BID aux différents pays débiteurs. Ces produits pays évaluent la pertinence et l'efficacité des PP et des stratégies en fournissant des informations essentielles pour améliorer le travail à venir.

Selon le protocole mis à jour, l'OVE prépare deux types de produits axés sur les pays : Les Évaluations indépendantes de programmes de pays (ICPR) et les Évaluations approfondies de programmes de pays (XCPE). Les ICPR couvrent une seule période stratégique et visent, essentiellement dans une logique de responsabilisation, à fournir au Conseil d'administration des informations utiles pour envisager la prochaine SP. Les XCPE couvrent deux périodes stratégiques. Ceux-ci ont un objectif de redevabilité et d'apprentissage et visent à fournir au Conseil d'administration et à la direction de la BID et de BID Invest une évaluation de la performance du Groupe BID dans le pays et des recommandations pour améliorer la SP et le programme futurs.

En 2023, des lignes directrices concernant la formulation des ICPR ont été préparées et présentées. L'objectif de ces lignes directrices pour la mise en œuvre des produits pays est de définir l'approche utilisée par l'OVE pour appliquer les principes du protocole des produits pays de l'OVE, approuvé par les conseils d'administration en novembre 2022 (Cf. encadré 1).

## Encadré 1.

### Guide du protocole de produit pays dans le cadre des ICPR

Comme convenu avec le Conseil en octobre 2020, l'OVE a mis à jour le protocole pour les examens et les évaluations des PP afin de renforcer la pertinence des produits de pays tout en trouvant un juste équilibre entre coût et valeur pour l'institution. L'OVE a également consulté la Direction de la BID et de BID Invest tout au long de l'année 2022 avant de présenter un protocole révisé que le Conseil

a approuvé. Le protocole actualisé renforce la capacité de l'OVE à accroître l'utilité de ses produits pays, à mieux définir les principes et les approches utilisés, et pour la première fois, à formaliser des engagements importants concernant leur calendrier et leurs processus d'interaction avec la Direction et les autorités des pays.

## Analyse des ICPR et des XCPE

Les ICPR livrés en 2023 ont marqué la première année de mise en œuvre du [Protocole de produit pays](#). Le Protocole a défini deux produits pays distincts mais complémentaires. Le premier est l'ICPR composée de rapports informatifs et descriptifs qui évaluent le travail du Groupe de la BID dans un pays sur une seule période stratégique. Le second, la XCPE, est une analyse approfondie des activités menées au cours de deux périodes stratégiques consécutives, des raisons qui les ont motivées, des résultats obtenus et des recommandations. Les cinq produits pays achevés au cours de l'année (ICPR pour [le Honduras](#), [les Bahamas](#), [la Colombie](#), et [le Brésil](#) et une [XCPE pour le Costa Rica](#)) ont évalué des SP visant à répondre à un ensemble varié de besoins et de contextes et mises en œuvre dans un contexte de pandémie mondiale sans précédent. Bien que les conclusions aient été spécifiques à chaque stratégie, les ICPR 2023 et XCPE ont convergé sur plusieurs points clés qui devraient être pris en compte alors que le Groupe BID cherche à approfondir son impact par le biais de futures SP.

La pertinence stratégique ne se limite pas à l'alignement sur les priorités nationales et celles du Groupe BID. L'OVE a constaté que les cinq SP avaient des objectifs fortement alignés sur les défis et les priorités de développement identifiés par les gouvernements et le Groupe BID. Néanmoins, leur pertinence a été amoindrie par trois facteurs. Premièrement, la faiblesse des mécanismes d'évaluation et de suivi a limité leur capacité de réajustement et adaptation. Les indicateurs de

progrès choisis pour suivre les objectifs manquaient trop souvent d'une relation logique avec les résultats qu'ils étaient censés mesurer, avaient des valeurs de base non définies ou difficiles à calculer, s'appuyaient sur des sources qui n'étaient plus utilisées ou rarement mises à jour. Un aspect encore plus critique est que les indicateurs ont connu un suivi peu fréquent, voire inexistant, par le bureau national au cours de leur mise en œuvre. Deuxièmement, les stratégies n'étaient pas suffisamment sélectives. Dans certains cas (Costa Rica, Brésil), les objectifs étaient formulés de manière si générale qu'ils ne délimitaient pas les domaines d'intervention de la Banque. Dans d'autres cas, les objectifs ne tiraient pas parti des avantages comparatifs du Groupe BID (Colombie, Costa Rica, Brésil) ou étaient trop nombreux compte tenu de l'enveloppe financière disponible et de la capacité locale de mise en œuvre (Bahamas). Enfin, presque tous les rapports indiquent que les risques liés à la réalisation des objectifs et/ou les mesures d'atténuation correspondantes n'ont pas été correctement identifiés.

Pour contribuer efficacement, les PP doivent à la fois s'aligner sur les objectifs stratégiques et inclure suffisamment d'opérations pour les atteindre. Malgré l'inclusion d'opérations répondant à tous les objectifs stratégiques, le degré d'alignement des PP sur les objectifs stratégiques était très variable. Le PP du Honduras était fortement aligné sur tous les objectifs ; les PP de la Colombie, des Bahamas et du Costa Rica étaient bien alignés sur environ 60 % des objectifs. Cependant, le PP du Brésil n'était bien aligné qu'avec 30 % des objectifs stratégiques. Les raisons de la faiblesse de l'alignement sont notamment l'incapacité à incorporer des opérations pour atteindre les objectifs (Bahamas, Colombie), un nombre insuffisant d'opérations pour générer des changements (Bahamas) et l'impossibilité d'obtenir les approbations attendues (Brésil, Colombie).

L'incidence des situations d'urgence sur la demande d'emprunts dépend du contexte du pays. Les financements approuvés ont varié de manière significative par rapport aux projections initiales, en raison des changements liés aux pandémies et aux catastrophes dans les besoins d'emprunt et l'appétit. Les prêts du GS au Honduras et aux Bahamas ont respectivement doublé et quintuplé le montant indiqué, tandis que la Colombie a reçu un financement supérieur d'environ 8 % à ce qui avait été initialement prévu. Le Costa Rica, qui a approuvé un financement du SG inférieur de 15 % aux prévisions au cours de la période stratégique 2015-2018, a approuvé un financement du SG supérieur de 60 % aux prévisions au cours de la période stratégique suivante, alors que le pays affrontait la crise liée à la COVID-19. En revanche, les niveaux de prêts des SG du Brésil ont chuté de 25 % par rapport aux objectifs en raison de la suspension exceptionnelle des garanties accordées par le gouvernement central aux gouvernements infranationaux pendant la pandémie. Parallèlement, le guichet du secteur privé du Groupe a augmenté ses prêts de respectivement 65 %, 78 % et 59 % par rapport à la période précédente en Colombie, au Honduras et au Brésil. Au Costa Rica, les prêts pour la période 2019-2022 ont plus que doublé les montants approuvés pour la période 2015-2018, en grande partie grâce aux prêts du Programme de facilitation du financement du commerce.

Plusieurs pays ont utilisé différents instruments de financement pour faire face aux situations d'urgence, à bon escient. Le Groupe BID a déployé divers instruments pour s'adapter aux besoins de financement urgents des pays face à la pandémie, aux catastrophes naturelles (Honduras, Costa Rica, Bahamas) et aux crises budgétaires (Costa Rica). Le soutien financier pour faire face à la pandémie et aux crises fiscales a eu tendance à se concentrer sur les opérations de soutien budgétaire (prêts programmatiques basés sur les politiques et prêts spéciaux pour le développement), bien que des opérations non remboursables (Colombie, Brésil) et des opérations d'investissement utilisant des prototypes de préparation rapide ou réaffectant des ressources d'opérations existantes (Brésil, Bahamas) aient également été mises en œuvre.

Dans certains pays, le Groupe BID a pu intégrer avec succès des interventions d'urgence dans des opérations portant sur des priorités stratégiques. Par exemple, en Colombie et au Costa Rica, les prêts de soutien budgétaire approuvés ont intégré la réponse à la pandémie dans la conception des opérations, au même titre que d'autres éléments. Le PP a ainsi pu répondre à la fois aux besoins d'urgence immédiats du pays et aux objectifs stratégiques reflétant les priorités à moyen et long terme du pays. En revanche, aux Bahamas, aucune des opérations de réponse d'urgence n'était alignée sur des objectifs stratégiques, de sorte qu'elles n'ont pu contribuer à faire progresser le pays vers ses objectifs généraux.

L'accélération des décaissements n'a pas nécessairement entraîné une diminution des difficultés d'exécution. La pandémie et d'autres situations d'urgence ont entraîné une augmentation des décaissements du SG dans tous les pays, à l'exception du Brésil. Pourtant, comme cela a été démontré aux Bahamas, l'utilisation de PBL à décaissement rapide et de financements rétroactifs a permis d'accélérer le rythme des décaissements alors même que les problèmes de mise en œuvre n'étaient pas résolus. D'autre part, la Banque s'est montrée proactive en adoptant des mesures visant à faciliter la supervision en continu des projets et à améliorer le suivi du portefeuille pendant les confinements nationaux. Il convient de noter que le bureau national du Brésil du groupe de la BID a été le premier à mettre en œuvre des critères objectifs pour l'octroi de prolongement du délai de mise en œuvre, ce qui lui a permis de réduire la proportion de projets sujets en état d'alerte ou sujets à des crises.

Les facteurs qui permettent (ou limitent) la contribution sont de façon saisissante similaires d'un pays à l'autre. Dans l'ensemble, l'OVE a constaté que les PP du Groupe BID apportaient des contributions modérées ou faibles aux objectifs stratégiques. Des facteurs communs ont été cités comme affectant le niveau de contribution du Groupe dans les cinq rapports nationaux. Les contributions les plus faibles ont été fréquemment attribuées à quatre facteurs : la faible faisabilité de la contribution en raison de la conception des opérations, les opérations dont la mise en œuvre n'est pas suffisamment avancée pour rendre compte des résultats, le manque d'éléments probants sur les résultats et l'insuffisance des opérations pour atteindre les objectifs.

Deux facteurs ont été souvent associés à une plus grande contribution dans les pays analysés : un PP cohérent avec les politiques gouvernementales à long terme et un soutien continu et à long terme du Groupe BID dans un domaine donné. En outre, les ICPR du Brésil et de la Colombie ont pointé un impact plus important lorsque des synergies ont été créées au sein du Groupe de la BID pour promouvoir une approche intersectorielle (y compris la participation du secteur privé), lorsqu'un appui a été apporté aux systèmes d'information qui soutiennent les processus de réforme, et lorsque la participation du Groupe BID a facilité le soutien d'autres participants privés et publics en signalant la qualité de projets techniquement complexes et/ou l'atténuation efficace des risques.

## Lignes directrices de l'ICPR dans le cadre du nouveau protocole pays

En novembre 2023, l'OVE a présenté les [Lignes directrices de mise en œuvre de l'ICPR](#). Ces lignes directrices rendent opérationnels les principes<sup>2</sup> établis dans le [Protocole pour les produits pays](#) de l'OVE en détaillant les quatre dimensions de l'analyse de l'ICPR (la pertinence de la SP, la pertinence du PP, sa mise en œuvre et ses contributions) ; les questions et les méthodologies à utiliser pour évaluer chaque dimension ; les sources de données à utiliser, ainsi que le format de systématisation nécessaire à l'analyse, la structure du rapport, et le processus, les rôles et les responsabilités des parties impliquées.

Avec cette publication, l'OVE cherche à assurer une plus grande cohérence et une plus grande efficacité dans la préparation des ICPR et à promouvoir une plus grande transparence du produit pour les autres parties prenantes et les publics externes, ainsi qu'une collaboration, une implication précoce et une coordination à tous les stades de sa production.

---

2 Le protocole a établi quatre principes pour les produits nationaux : ils doivent évaluer les stratégies (i) sur la base des objectifs spécifiés dans la SC approuvée, (ii) en croisant les informations afin de renforcer la validité, la cohérence et l'inclusion de diverses perspectives, (iii) en examinant la contribution du PC à la réalisation des objectifs plutôt qu'en essayant d'établir une attribution, et (iv) en se concentrant sur les résultats.



# POUR L'AVENIR : LES SYNERGIES SOUTENANT LE DÉVELOPPEMENT DES CAPACITÉS D'ÉVALUATION



2023 a été une année de croissance pour les activités de développement des capacités d'évaluation (ECD) de l'OVE. L'OVE a lancé EVALAC, un programme qui a formé plus de 100 professionnels dans la région, a étendu le *Rede de Desenvolvimento de Capacidades de Avaliação* (ReDeCA) à 10 nouveaux pays, lancé le séminaire *Hablemos de evaluación* au Guatemala, et conseillé l'Initiative mondiale pour l'évaluation (GEI) dans la sélection d'une nouvelle institution hôte pour le Centre d'apprentissage sur l'évaluation et les résultats pour l'Amérique latine et les Caraïbes (CLEAR LAC). Ces projets ont contribué à renforcer les capacités et les systèmes d'évaluation dans l'ensemble de la région et ont permis à l'OVE de se positionner en tant que leader dans l'apport de capacités d'évaluation aux gouvernements de la région.

**EVALAC** est un programme de formation d'une semaine qui aide à construire une culture et un langage communs en matière d'évaluation dans la région LAC. La formation EVALAC a été conçue sur la base des besoins identifiés dans la région. L'édition 2023 a eu lieu à Panama City en novembre 2023. Elle a couvert des domaines tels que la théorie du changement et la planification de l'évaluation, les méthodes qualitatives d'évaluation et l'évaluation des résultats. Les participants de 14 pays de la région ont reçu une formation à l'évaluation adaptée au contexte de la part d'experts régionaux. Tout aussi important, EVALAC a favorisé les liens entre les parties prenantes de l'évaluation dans la région.

ReDeCA a élargi sa portée régionale en incorporant des agences et des banques de développement de 10 pays supplémentaires dans la région. Avant 2023, ReDeCA comptait 15 institutions brésiliennes membres, tant au niveau national qu'infranational. Après un événement réussi avec des banques de développement d'autres pays en 2022, ReDeCA a accepté de nouveaux membres de 10 pays de la région. Avec sa nouvelle présence régionale, ReDeCA a organisé un événement en septembre à Rio de Janeiro, au Brésil, qui a couvert des sujets d'intérêt tels que l'importance de l'institutionnalisation de la fonction d'évaluation dans les banques de développement et l'évaluation des politiques de changement climatique.

Afin de poursuivre son travail de renforcement des systèmes d'évaluation nationaux, l'OVE et le secrétariat de la planification et de la programmation de la présidence du Guatemala ont lancé *Hablemos de evaluación*, un séminaire virtuel qui aborde des sujets liés à l'évaluation et cherche à renforcer les liens entre les principaux acteurs de l'évaluation. *Hablemos de evaluación* a rassemblé en moyenne 50 fonctionnaires de plus de 10 administrations publiques et institutions publiques du Guatemala à chaque session pour assister à des présentations d'experts et discuter de sujets stratégiques tels que les expériences internationales de mise en place de systèmes d'évaluation et les bonnes pratiques pour les réseaux d'évaluation.

Enfin, OVE a participé à la sélection d'une nouvelle institution hôte pour le centre CLEAR LAC. L'initiative CLEAR a été lancée en 2010 au sein du Groupe d'évaluation indépendant de la Banque mondiale et a établi six centres régionaux à travers le monde. Depuis le début, l'OVE joue un rôle crucial dans la sélection et le soutien des deux centres situés dans la région. L'OVE a soutenu financièrement CLEAR Brazil depuis sa création au sein de la Fundação Getulio Vargas en tant qu'institution hôte. Il a également soutenu CLEAR LAC, basé au Mexique, jusqu'en 2021, date à laquelle il a été fermé en raison de changements réglementaires du gouvernement fédéral mexicain. En 2023, la GEI a lancé un appel à propositions pour de nouvelles institutions hôtes potentielles. OVE a participé avec l'IEG à toutes les étapes du processus. Le nouveau CLEAR LAC sera hébergé par la Pontificia Universidad Católica de Chile et commencera ses activités en 2024.

EVALAC, l'expansion de ReDeCA, *Hablemos de evaluación*, et le nouveau CLEAR LAC ont contribué à faire de 2023 une année de croissance pour la stratégie ECD de l'OVE. Ces projets couvrent trois domaines essentiels pour le renforcement des capacités et des systèmes de SE dans la région LAC : les capacités individuelles, les liens entre les professionnels de l'évaluation et les organisations d'évaluation.



Événement EVALAC. Source : OVE



Événement ReDeCA. Source : OVE



Événement EVALAC. Source : OVE



# EFFORT DE DIFFUSION ET GESTION DES CONNAISSANCES



L'OVE rend ses évaluations publiques conformément aux politiques du Groupe BID et aux principes du cadre de politique d'évaluation. Cela vise à diffuser les leçons apprises ainsi que les meilleures pratiques avec la région et la communauté du développement dans son ensemble ainsi qu'à soutenir l'apprentissage, la redevabilité et la transparence du Groupe BID.

Tout au long de l'année 2023, l'OVE a poursuivi la mise en œuvre d'une stratégie de communication intégrée englobant la sensibilisation de son public interne (les Conseils d'administration de la BID et de BID Invest, le personnel et les consultants du Groupe BID et l'équipe de l'OVE) ainsi que de son public externe (la communauté de l'évaluation dans la région et le grand public). Parmi ces outils figurent une lettre d'information, des listes de diffusion par e-mail, les comptes de réseaux sociaux de l'OVE (sur LinkedIn et Twitter), ainsi que les plateformes Infolinks et GoDigital.

En outre, l'OVE a organisé trois événements lors de la gLOCAL Evaluation Week 2023 afin de sensibiliser la BID et la communauté du développement aux thèmes stratégiques de l'évaluation. Dans le panel [Perspectives actuelles et futures de](#)

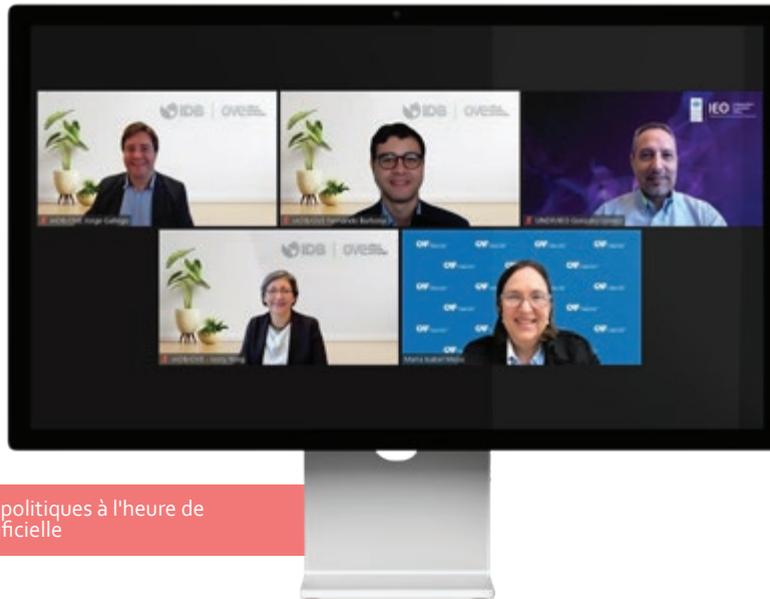


Capacités d'évaluation de renforcement :  
Partenariats transformationnels au Guatemala

L'efficacité du développement : Strategies for Impactful Change, des évaluateurs de diverses institutions de développement ont échangé sur leurs connaissances de stratégies d'évaluation des politiques de développement. Le webinaire Renforcement des capacités d'évaluation : Transformational Partnerships in Guatemala a présenté les résultats des efforts de coopération multi-agences visant à renforcer le système national d'évaluation au Guatemala. Enfin, le panel L'évaluation des politiques à l'heure

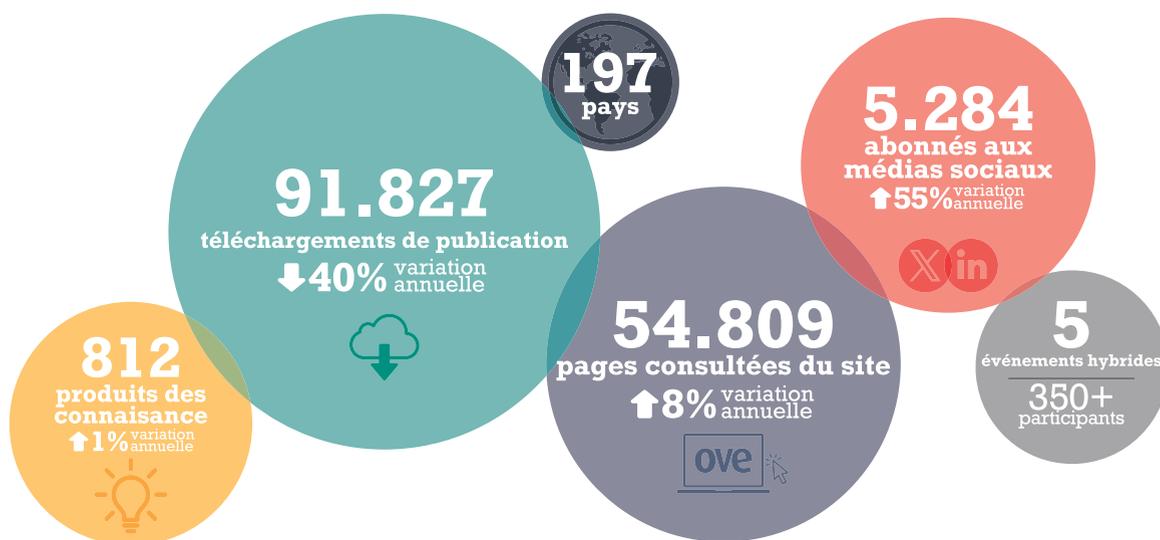
de l'intelligence artificielle a réuni des évaluateurs des BMD pour présenter les bonnes pratiques et discuter des possibilités de l'IA pour l'évaluation.

En 2023, l'OVE s'est engagé avec le Groupe de coopération pour l'évaluation (ECG) et d'autres membres de la communauté d'évaluation du développement. Le GEC a organisé ses réunions à Abidjan, en Côte d'Ivoire, pour discuter de sujets tels que les orientations stratégiques du ECG, l'évaluation des PBL et l'effectivité du développement. La directrice de l'OVE, ainsi que des membres du personnel, ont participé activement à la réunion, présentant le travail de l'OVE et leur vision sur les pratiques d'évaluation ainsi que la qualité de l'évaluation.



L'évaluation des politiques à l'heure de  
l'intelligence artificielle

## L'action de sensibilisation de l'OVE en 2023



Source : OVE.



# LE TRAVAIL À VENIR



## Programme de travail d'OVE 2024–2025

Le programme de travail approuvé pour 2023-2024 était ambitieux et basé sur une approche échelonnée, impliquant que les travaux de nouveaux produits sont lancés au rythme des achèvements des produits précédents. En outre, une partie du travail commencé en 2023 a été planifiée pour être livrée en 2024. En effet, une partie de la section 2024 du programme de travail 2023–2024 vise à finaliser le travail d'évaluation déjà prévu dans le programme précédent. Cette approche a été adoptée pour répondre stratégiquement aux multiples besoins du conseil d'administration et optimiser l'utilisation des ressources de l'OVE. Les produits de l'OVE ont des durées de réalisation différentes, qui dépendent du type, de la complexité, de la disponibilité des responsables et du personnel de l'équipe d'évaluation, ainsi que d'autres variables. La proposition de programme de travail 2024-2025 de l'OVE fournira des informations de qualité pour soutenir le rôle d'orientation stratégique des conseils d'administration.

Un nouveau directeur rejoindra OVE en 2024, ce qui impliquera un changement de management pour le bureau. Il convient donc de laisser au nouveau directeur la possibilité de revoir le programme de travail et de proposer de nouvelles priorités ou d'autres méthodes de travail. Plusieurs produits clés actuellement en cours devraient être achevés avant l'arrivée du nouveau directeur, et quelques-uns seront sur le point de l'être peu de temps après. Il s'agit des deux produits corporatifs (sur les prêts déterminés par prêts déterminés par les politiques de la BID ainsi que sur le cadre d'effectivité du développement), des produits sectoriels et thématiques (sécurité des citoyens, transparence et intégrité, adaptation au changement climatique) et de trois produits pays (ICPR Argentine, XCPE Paraguay et XCPE El Salvador).

Afin d'identifier les priorités qui pourraient compléter le travail d'évaluation déjà défini, OVE a organisé une présentation informative avec les Conseils et des réunions avec la direction de la BID et BID Invest (Vice-président exécutif, Vice-présidence pour les pays, Vice-présidence pour les secteurs et la connaissance, Vice-présidence pour les finances et l'administration, Partenariat stratégique et efficacité du développement, et BID Invest). Les travaux de la plupart des nouvelles évaluations proposées commenceront en 2024 pour une livraison en 2025. La flexibilité reste importante pour permettre à OVE de s'adapter à l'évolution des priorités de l'institution.

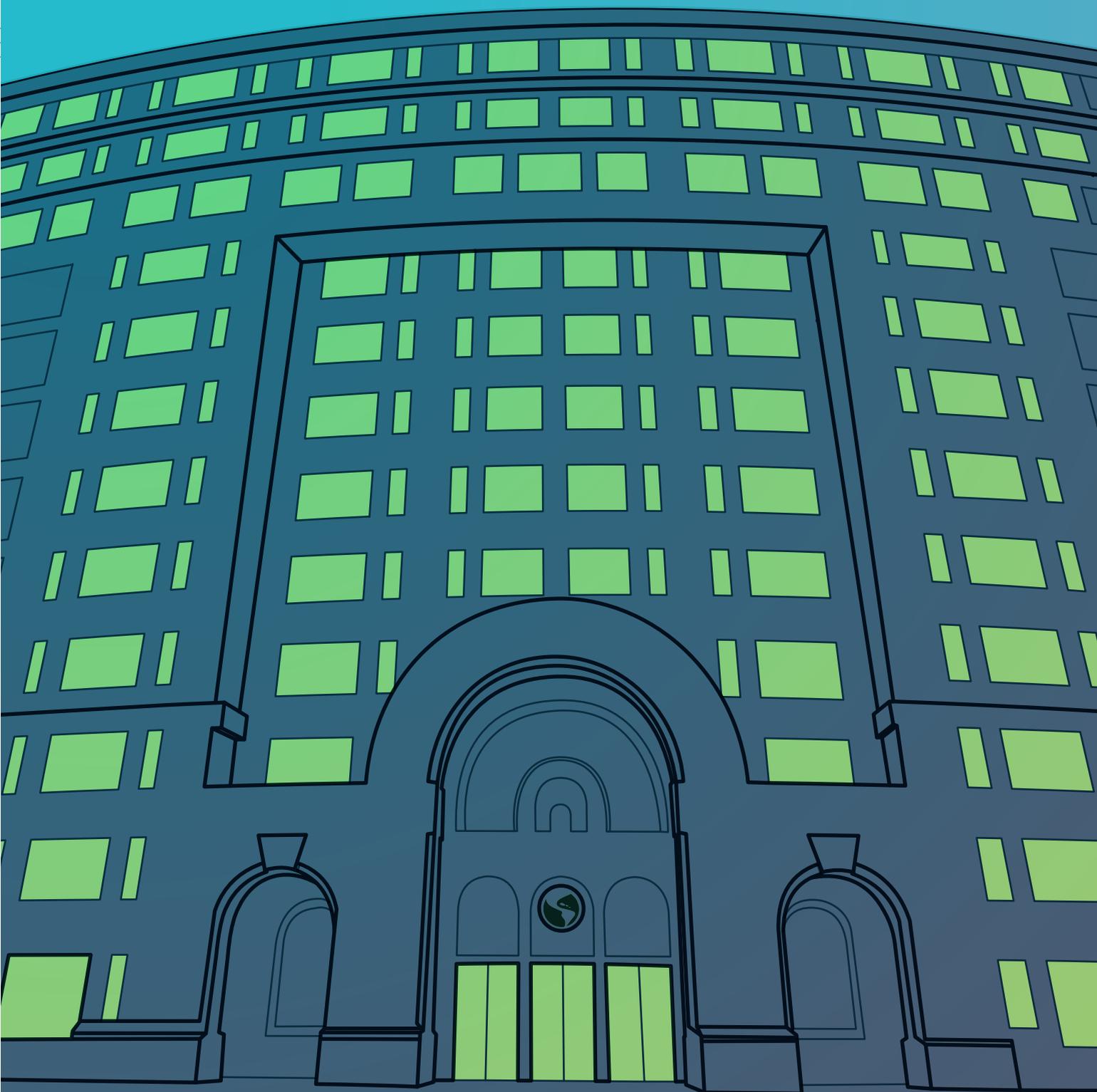
Les trois objectifs du programme de travail de l'OVE sont : (i) réaliser des évaluations qualitatives et dans les délais pour étayer les décisions du Conseil, en évaluant les changements institutionnels et stratégiques déjà mise en œuvre ou en cours à la Banque ; (ii) aider l'institution à se préparer aux crises futures ; et (iii) continuer à renforcer les capacités d'évaluation dans la région afin de promouvoir une culture de décisions fondées sur des données probantes.

## **Soutien au développement de la capacité d'évaluation**

En 2024, OVE poursuivra la mise en œuvre de sa stratégie de DPE en vue de renforcer les capacités et la culture de l'évaluation dans l'ensemble de la région. Cela se fera par le biais : (i) d'une nouvelle édition de la formation d'une semaine sur l'évaluation-EVALAC-qui sera organisée conjointement avec les centres CLEAR LAC et d'autres donateurs ; (ii) de la consolidation du réseau ReDeCA ; (iii) de l'assistance technique aux systèmes nationaux de SE dans certains pays ; et (iv) de la poursuite du partenariat entre l'OVE et la GEI par le biais d'une contribution au fonds de la GEI.

## **Coopération avec d'autres bureaux d'évaluation**

L'OVE continuera à prendre part à la GEI en 2024. En gardant à l'esprit ses trois objectifs stratégiques, l'OVE s'efforcera de partager ses connaissances, y compris l'expérience acquise grâce à de nouveaux produits, et d'identifier les méthodologies et les approches utilisées par d'autres institutions qui pourraient être appliquées au Groupe BID et incorporées dans sa boîte à outils d'évaluation.





# ANNEXE - ÉVALUATIONS DE L'OVE MENÉES EN 2011-2022, PAR TYPE

## ÉVALUATIONS INSTITUTIONNELLES ET RAPPORTS DE SURVEILLANCE

ANNÉE	RAPPORT
2023	Evaluation of IDB Invest ( <a href="#">RE-577</a> )
	ReTS 2022 ( <a href="#">CII/RE-97</a> )
2022	Evaluation of Guarantee Instruments at the IDB Group ( <a href="#">RE-559-1</a> )
	Evaluation of the Inter-American Development Bank's Governance ( <a href="#">RE-553-1</a> )
	Evaluation of the Use of the IDB Grant Facility for Haiti's Reconstruction and Development: 2011–2020 ( <a href="#">RE-558-1</a> )
	OVE Country Product Protocol: Proposal for Update ( <a href="#">RE-348-5</a> )
	ReTS 2021 ( <a href="#">RE-572</a> )
2021	ReTS 2020 ( <a href="#">RE-562</a> )
	Evaluation of IDB Lab: Strategic Relevance ( <a href="#">MIF/RE-5-6</a> )
	Evaluation of IDB Lab: Evaluation of Operations and Summary of Findings ( <a href="#">MIF/RE-6</a> )
	Evaluation of MICI ( <a href="#">RE-542-1</a> )
2020	Series on instruments: Lending Instruments Stocktaking ( <a href="#">RE-549</a> )
	ReTS ( <a href="#">RE-550</a> )
	Evaluation of MICI (Approach Paper <a href="#">RE-542</a> )

ANNÉE	RAPPORT
2019	Review of Knowledge Generation & Dissemination ( <a href="#">RE-517-2</a> )
	Environmental & Social Safeguards ( <a href="#">RE-521-1</a> )
	ReTS ( <a href="#">RE-541</a> )
	Lessons from NSG Problem Projects ( <a href="#">CII/RE-32-1</a> )
2018	IDB-g update ( <a href="#">RE-515-6</a> )
	Impact Evaluations ( <a href="#">RE-512-1</a> )
	ReTS (Background Note: <a href="#">RE-524-2</a> )
2017	IAMCs ( <a href="#">RE-508-1</a> )
	Merge-out Review ( <a href="#">RE-513-3</a> )
	Direct Support to SMEs by the IIC ( <a href="#">CII/RE-23-3</a> )
	ReTS (Background Note: <a href="#">RE-511-1</a> )
2016	Policy-based Lending (Technical Note <a href="#">RE-485-6</a> )
	Contingent lending ( <a href="#">RE-496-1</a> )
	Evolution of Administrative Spending in IDB ( <a href="#">RE-499-1</a> )
2011-15	Oversight Note: Credit Risk Management ( <a href="#">RE-386</a> )
	Knowledge & Learning Pillar ( <a href="#">RE-401</a> )
	IDB-8 ( <a href="#">RE-409-1</a> )
	Opportunities for the Majority ( <a href="#">RE-414</a> )
	MICI ( <a href="#">RE-416-1</a> , <a href="#">RE-463-1</a> )
	IDB-g Mid-term Evaluation ( <a href="#">RE-425</a> , <a href="#">RE-437-2</a> )
	Higher-Middle-Income Countries ( <a href="#">RE-447</a> )
	IDB Realignment ( <a href="#">RE-451-2</a> )
	Japanese Trust Fund ( <a href="#">RE-471</a> )
	IDB Special Programs ( <a href="#">RE-476-5</a> )
	MIF2 ( <a href="#">MIF/RE-2-4</a> )
	ReTS 2013-2014 ( <a href="#">RE-470-4</a> )
	Review of the Pilot Phase of the new ReTS ( <a href="#">GN-2707-4</a> )

## ÉVALUATIONS DES PROGRAMMES PAYS

ANNÉE	RAPPORT		
2023	• ICPR: The Bahamas, 2018-2022 ( <a href="#">RE-579</a> )	• ICPR: Honduras, 2019-2022 ( <a href="#">RE-580</a> )	• ICPR: Brazil, 2019-2022 ( <a href="#">RE-589</a> )
	• XCPE: Costa Rica, 2015-2022 ( <a href="#">RE-581-1</a> )	• ICPR: Colombia, 2019-2022 ( <a href="#">RE-578-2</a> )	• ICPR Guidelines ( <a href="#">RE-348-10</a> )
2022	• ICPR: Ecuador, 2018–2021 ( <a href="#">RE-567</a> )	• ICPR: Peru, 2017–2021 ( <a href="#">RE-569</a> )	• ICPR: Chile, 2019–2022 ( <a href="#">RE-570</a> )
	• ICPR: Guyana, 2017–2021 ( <a href="#">RE-571</a> )	• ICPR: Jamaica, 2016–2021 ( <a href="#">RE-573</a> )	
2021	• ICPR: Suriname, 2016–2020 (RE-561-2)	• ICPR: Trinidad and Tobago, 2016–2020 (RE-555-3)	• ICPR: Guatemala, 2017–2020 (RE557-2)
	• ICPR: Belize, 2013–2021 (RE-561-4)	• XCPE: Dominican Republic, 2013–2020 ( <a href="#">RE-566</a> )	
2020	• Panama ( <a href="#">RE-547</a> )	• Argentina ( <a href="#">RE-540-1</a> )	• Uruguay ( <a href="#">RE-546-1</a> )
	• El Salvador ( <a href="#">RE-539-1</a> )	• Bolivia ( <a href="#">RE-545-1</a> )	
2019	• Update of the Country Evaluation product (Presentation <a href="#">PP-1091</a> )		
	• Colombia ( <a href="#">RE-529-3</a> )	• Costa Rica ( <a href="#">RE-535-4</a> )	• Mexico ( <a href="#">RE-536-1</a> )
2018	• Brazil ( <a href="#">RE-534-1</a> )		
	• Nicaragua ( <a href="#">RE-522-1</a> )	• Chile ( <a href="#">RE-526-1</a> )	• Honduras ( <a href="#">RE-528-1</a> )
2017	• Barbados (RE-525-1)	• Paraguay ( <a href="#">RE-527-1</a> )	
	• Guyana ( <a href="#">RE-502-3</a> )	• Dominican Republic ( <a href="#">RE-505-1</a> )	• Bahamas ( <a href="#">RE-516-4</a> )
2016	• Ecuador ( <a href="#">RE-514-1</a> )		
	• Argentina ( <a href="#">RE-491-1</a> )	• Haiti ( <a href="#">RE-494-1</a> )	• Peru ( <a href="#">RE-498-1</a> )
2016	• Suriname ( <a href="#">RE-493-1</a> )	• Trinidad & Tobago ( <a href="#">RE-495-3</a> )	• Guatemala ( <a href="#">RE-503-1</a> )
	2011-15	27 countries	

## ÉVALUATIONS SECTORIELLES ET THÉMATIQUES

ANNÉE	RAPPORT
2022	Transparency and Integrity ( <i>in progress</i> )
	Evaluation of IDB Support in the Area of Citizen Security and Justice in the Region ( <i>in progress</i> )
2018	Gender & Diversity ( <a href="#">RE-518-2</a> )
	Productive Development Programs in Brazil ( <a href="#">RE-489-1</a> )
2017	Housing: Caribbean ( <a href="#">RE-500-1</a> )
	Infrastructure PPPs ( <a href="#">RE-504-4</a> )
	Tax policy and Administration ( <a href="#">RE-509-1</a> )
	Equity Investing in Development FIs ( <a href="#">CII/RE-20-2</a> )
	Rural Water ( <a href="#">RE-464-1</a> )
2016	IDB Group work through FIs ( <a href="#">RE-486-2</a> )
	Green Lending ( <a href="#">RE-487-2</a> )
	Urban Transport and Poverty ( <a href="#">RE-497-1</a> )
	Sustainable Cities ( <a href="#">RE-501-1</a> )
	Energy Sector ( <a href="#">RE-382</a> )
2011-15	Ex-post Evaluations: Environmental Mitigation Measures ( <a href="#">RE-383</a> , <a href="#">RE-385</a> )
	Resettlement Processes and Socioeconomic Impact: Colombia ( <a href="#">RE-387</a> )
	Watershed Management ( <a href="#">RE-399</a> )
	Regional Programs (Approach Paper <a href="#">RE-400</a> )
	Subnational NSG lending ( <a href="#">RE-402</a> )

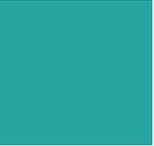
ANNÉE	RAPPORT
2011-15	Violence and Crime Prevention in LAC (Approach Paper <a href="#">RE-408</a> )
	Land Regularization and Administration ( <a href="#">RE-410-1</a> )
	Transnational Programs ( <a href="#">RE-415</a> )
	Indigenous Peoples Policy ( <a href="#">RE-419</a> )
	SME support programs Brazil ( <a href="#">RE-450-1</a> )
	Urban Transport ( <a href="#">RE-454-1</a> )
	Citizen Security ( <a href="#">RE-455-1</a> , <a href="#">RE-456</a> )
	Climate ( <a href="#">RE-459</a> , <a href="#">RE-459-1</a> , <a href="#">RE-480</a> )
	Secondary Education ( <a href="#">RE-461</a> )
	Agriculture & food security ( <a href="#">RE-467-1</a> )
	CCT programs: Central America ( <a href="#">RE-473-1</a> )
	PROCIDADES: Brazil ( <a href="#">RE-481-4</a> )
	Discussion Papers ( <a href="#">IDB-DP-305</a> , <a href="#">IDB-DP-306</a> , <a href="#">IDB-DP-307</a> , <a href="#">IDB-DP-308</a> )
	Working Papers ( <a href="#">OVE/WP-01/12</a> , <a href="#">OVE-WP-02/12</a> , <a href="#">OVE/WP-02/14</a> , <a href="#">IDB-WP-475</a> )

## ÉVALUATIONS ET VALIDATIONS DE PROJETS

ANNÉE	RAPPORT
2023	PCR/XSR Validations ( <a href="#">RE-591</a> )
2022	PCR/XSR Validations ( <a href="#">RE-575-2</a> )
2021	PCR/XSR Validations ( <a href="#">RE-565</a> )
2020	PCR/XSR Validations ( <a href="#">RE-552</a> )
2019	PCR/XSR Validations ( <a href="#">RE-544</a> )
2018	PCR/XSR Validations ( <a href="#">RE-530-2</a> )
2017	PCR/XSR Validations ( <a href="#">RE-520</a> )
2016	N/A
2011-15	Independent Evaluations of SCF's XPSRs Exercise ( <a href="#">RE-332-4</a> , <a href="#">RE-332-6</a> , <a href="#">RE-332-8</a> )
	Evaluability Review of Bank Projects ( <a href="#">RE-397-1</a> , <a href="#">RE-448-1</a> , <a href="#">RE-384</a> )
	Review of the PCR System for SG Operations ( <a href="#">RE-417</a> )
	Measuring IDB project performance: PCR and XPSR Systems ( <a href="#">RE-488</a> )
	IIC Annual Independent Validation Reports ( <a href="#">CII/RE-13</a> , <a href="#">CII/RE-14</a> , <a href="#">CII/RE-15</a> , <a href="#">CII/RE-16</a> )
	Independent Validations of MIF Investment Projects ( <a href="#">MIF/RE-4</a> )

## AUTRE

ANNÉE	RAPPORT
2023	2022 Annual Report ( <a href="#">RE-591</a> )
2022	2021 Annual Report ( <a href="#">RE-568</a> )
2021	2020 Annual Report ( <a href="#">RE-554</a> )
2020	2019 Annual Report ( <a href="#">RE-548</a> )
2019	Evaluation Policy Framework ( <a href="#">RE-538-5</a> )
	2018 Annual Report ( <a href="#">RE-537</a> )
	Follow-up to Independent Review Panel of the Evaluation Function ( <a href="#">RE-531-4</a> )
2018	2017 Annual Report ( <a href="#">RE-524-2</a> )
2017	2016 Annual Report ( <a href="#">RE-511</a> )
2016	2015 Annual Report ( <a href="#">RE-485-8</a> )
2011-15	2013-2014 Annual Report ( <a href="#">RE-470-4</a> )



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



# '23 RAPPORT ANNUEL

Bureau d'Évaluation et de Supervision  
de la Banque interaméricaine de  
développement et de BID Invest

 [iadb.org/evaluation](https://iadb.org/evaluation)

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

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