

RAPPORT ANNUEL
2013.2014
Bureau d'Évaluation et de Supervision

Bureau d'Évaluation
et de Supervision

RAPPORT D'ÉVALUATION
ET IMPLICATIONS DU SOUTIEN DE LA BID À LA CROISSANCE ET
À LA RÉDUCTION DE LA PAUVRETÉ

Cette œuvre est distribuée selon les termes de la licence Creative Commons <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/deed.fr> (CC BY-NC-ND 3.0 US). Vous êtes libres de partager, reproduire et redistribuer l'œuvre sur tout support ou format, selon les conditions suivantes:

Attribution — Vous devez accorder le crédit nécessaire, fournir le lien vers la licence, et indiquer si des modifications ont été faites. Vous devez y procéder de manière raisonnable mais non d'une façon qui suggérerait que l'auteur vous a reconnu ou à approuvé votre utilisation.

Pas d'Utilisation Commerciale — Vous n'êtes pas autorisé à faire un usage commercial de cette œuvre.

Pas de modifications — Dans le cas où vous récupérez, transformez, ou créez à partir du matériel à partir de l'œuvre originale, vous n'êtes pas autorisé à distribuer l'œuvre modifiée.

Pas de restrictions additionnelles — Vous n'êtes pas autorisé à appliquer des conditions légales ou des mesures techniques qui restreindraient légalement autrui à utiliser l'œuvre dans les conditions décrites par la licence.

Le lien mentionné ci-dessous inclut les conditions générales et supplémentaires de la licence.

© Inter-American Development Bank, 2015
Office of Evaluation and Oversight
1350 New York Avenue, N.W.
Washington, D.C. 20577
www.iadb.org/evaluation

RE-470-4

*Je suis convaincu que la Banque Interaméricaine jouera un rôle essentiel dans le développement de l'hémisphère... Cette institution libérale et progressiste, guidée par des hommes ayant une connaissance approfondie des problèmes de l'Amérique latine peut jouer un rôle primordial dans la mise en œuvre des objectifs de l'hémisphère en matière de changement social et de progrès économique.
(traduction non officielle).*

JOHN F. KENNEDY

Somos más que un Banco si recordamos que nuestro objetivo último es acelerar el desarrollo de la América Latina toda.

FELIPE HERRERA, PREMIER PRÉSIDENT DE LA BID

ABRÉVIATIONS ET ACRONYMES

ALC	Amérique Latine et Caraïbes
BID	Banque Interaméricaine de Développement
BMD	Banque Multilatérale de Développement
CC	Changement climatique
DEF	Cadre pour l'Éfficacité en Matière de Développement
DEM	Matrice d'Éfficacité du Développement
EPP	Évaluation de Programmes de Pays
FMI	Fonds Monétaire International
GES	Gaz à effet de serre
IPD	Institutions pour le Développement (département)
MECOVI	Programme pour l'Amélioration des Enquêtes et la Mesure des Conditions de vie en Amérique Latine et dans les Caraïbes
MIF	Fonds Multilatéral d'Investissement
OVE	Bureau de l'Évaluation et de Supervision
PBL	Prêt à l'appui de réformes
PME	Petites et Moyennes Entreprises
POV	Comité consultatif pour la pauvreté et l'inégalité
PPP	Parité de pouvoir d'achat
RAP	Rapport d'achèvement de projet
SCF	Département du Financement Structuré et Corporatif
SII	Société Interaméricaine d'Investissement
SIS	Système d'information sociale
SOM	Secteur des Opportunités pour la Majorité
VPP	Vice-Présidence du Secteur Privé
VPS	Vice-Présidence des Secteurs

TABLE DES MATIÈRES

PARTIE 01

ACTIVITÉS D'ÉVALUATION ET RECOMMANDATIONS D'OVE, 2013-2014	9
Évaluation de projets.....	11
Évaluation de programmes de pays.....	15
Évaluations par secteur et par thématique.....	17
Évaluations institutionnelles	18
Suivi de l'application des recommandations d'OVE	22

PARTIE 02

SOUTIEN DE LA BID À LA REDUCTION DE LA PAUVRETÉ ET À LA CROISSANCE DURABLE:	
CONCLUSIONS PERTINENTES DE QUELQUES RÉCENTES ÉVALUATIONS D'OVE	27
Soutien aux politiques de viabilité budgétaire et de réforme:	
Évaluations de prêts à l'appui de réformes.....	32
Développement du secteur privé: Examen du cadre du secteur privé de la BID.....	35
Amélioration des possibilités économiques pour les petits producteurs et les entreprises:	
Évaluation du Fonds Multilatéral d'Investissement	37
Soutien à la croissance des PME: Évaluation de l'impact des programmes de soutien aux PME au Brésil	38
Sécurisation de la propriété foncière: Évaluation comparative des projets de régularisation et d'administration des terres	39
Assurer la durabilité de la croissance:	
Évaluation du changement climatique (CC)	40
Construire un environnement propice au développement:	
Évaluations de la sécurité des citoyens	42
Investir dans l'acquisition de compétences: Évaluation de l'enseignement secondaire	44
Remarques Finales	48

Annexe 1: Résumé des recommandations d'OVE

Ce rapport a été élaboré par une équipe dirigée par Cesar P. Bouillon sous la direction de Cheryl Gray, Directrice d'OVE. Anna Crespo, Ana Maria Linares, Lucia Martin, Alejandro Palomino, Jose Ignacio Sembler, Miguel Soldano, Miguel Szekely, Eva Bolza-Schunemann, Ana Ramirez-Goldin, Mayra Ruiz, Victor Beltran, Mauricio Torres, Ricardo Marto, Margareth Celse-LHoste et Saleema Vellani y ont apporté leur contribution. OVE apprécie vivement les commentaires et suggestions utiles reçus lors de l'examen par les pairs internes, de la part de l'administration de la Banque et des membres du Conseil des Administrateurs de la Banque.

PRÉFACE



Au cours des dernières années la communauté internationale a souligné l'importance d'adopter une stratégie axée sur les résultats en matière de développement, notamment une évaluation minutieuse des projets et programmes. Apprendre ce qui fonctionne et ce qui ne fonctionne pas est essentiel pour les organisations dans l'atteinte de leurs objectifs.

La Banque Interaméricaine de Développement (BID) est une banque de développement multilatérale pour l'Amérique latine et les Caraïbes qui a pour objectif de promouvoir une croissance économique durable et de réduire la pauvreté au sein de ses pays membres. Fondé en 1999, le Bureau d'Évaluation et de Supervision de la Banque (OVE) est un organisme totalement indépendant qui fait rapport au Conseil d'administration de la Banque. Il a pour mandat d'évaluer et de rendre compte de l'efficacité des travaux de la Banque en matière de développement. Sa situation au sein même de l'organisation offre les avantages de la proximité, dont une connaissance approfondie des travaux de l'organisation au quotidien. Son statut indépendant assure la transparence et l'objectivité de ses travaux.

Ce premier rapport annuel examine les travaux d'OVE au cours des années 2013 et 2014 comporte deux parties. La première partie est un rapport sur les activités d'évaluation et les conclusions d'OVE sur les développements dans le cadre «architectural» d'évaluation de la Banque (dont l'auto-évaluation de la gestion et les approbations d'OVE) durant l'année ainsi que sur les progrès de la direction dans la mise en œuvre des recommandations issues des précédentes évaluations d'OVE. La seconde partie se concentre sur un point particulier, tendant à apporter une lumière nouvelle sur les travaux d'OVE en analysant et en liant ceux-ci à des thèmes primordiaux en matière d'efficacité du développement. Cette année, ces thèmes sont la croissance et la réduction de la pauvreté, des objectifs essentiels pour la Banque et inclus dans l'Accord de la 9e Augmentation Générale de Capital de la Banque en 2010. Ces thèmes continuent d'être pertinents pour la prochaine stratégie institutionnelle de la Banque actuellement en cours de préparation.

Les évaluations et les commentaires de la direction sont disponibles au public et peuvent être consultés sur www.iadb.org/évaluation. Nous espérons que nos lecteurs liront ce rapport avec intérêt, qu'il rendra les évaluations d'OVE accessibles à tous, mettra en valeur les principales conclusions en matière d'évaluation et contribuera à l'efficacité du Groupe de la BID en matière de développement.

CHERYL W. GRAY

Directrice



PARTIE 01

PARTIE 01

ACTIVITÉS D'ÉVALUATION ET
RECOMMANDATIONS D'OVE
2013-2014

PARTIE 02

SOUTIEN DE LA BID À LA REDUCTION
DE LA PAUVRETÉ ET À LA
CROISSANCE DURABLE: CONCLUSIONS
PERTINENTES DE QUELQUES
RÉCENTES ÉVALUATIONS D'OVE

**ACTIVITÉS D'ÉVALUATION ET
RECOMMANDATIONS D'OVE
2013-2014**

PARTIE 01

LE BUREAU D'ÉVALUATION ET DE SUPERVISION (OVE) DE LA BANQUE INTERAMÉRICAINE DE DÉVELOPPEMENT (BID OU LA BANQUE) A POUR MANDAT D'ÉVALUER DE MANIÈRE INDÉPENDANTE LES PROJETS, PROGRAMMES, POLITIQUES ET INITIATIVES INSTITUTIONNELLES DE LA BID EN MATIÈRE D'EFFICACITÉ DU DÉVELOPPEMENT.

OVE entreprend entre 10 et 15 évaluations majeures chaque année, réparties en quatre grandes catégories: évaluations de projets, de programme de pays, de secteurs et thématiques et évaluations institutionnelles. Cette gamme de services a pour objectif de fournir des perspectives variées et complémentaires sur les performances et l'efficacité en matière de développement de la BID. Le tableau 1.1 indique les principales évaluations menées par OVE en 2013 et 2014 et l'encadré 1 résume le processus d'évaluation, discussion et de divulgation des publications d'OVE.

ENCADRÉ 1.1 LE PROCESSUS D'ÉVALUATION D'OVE

Toutes les évaluations d'OVE suivent un processus standardisé et défini dans plusieurs documents de gouvernance et administratifs de la Banque quant à leur préparation, leur révision, leur discussion au sein du Conseil et leur publication. Chaque évaluation s'ébauche dans un Document d'Orientation qui énonce les questions d'évaluation et la méthodologie. Les Documents d'Orientation sont revus et discutés avec l'administration de la Banque puis finalisés, envoyés au Conseil et enfin divulgués au public. Les brouillons des évaluations finales sont révisés et discutés avec l'administration de la Banque et, dans le cas des évaluations de programmes de pays, avec les autorités compétentes du pays. Ils sont ensuite finalisés par OVE et envoyés au Conseil pour discussion puis pour divulgation. Si OVE inclut des recommandations dans l'évaluation, le Conseil décide ou non d'approuver les recommandations. La gestion des recommandations approuvées est ensuite suivie dans le nouveau Système de Suivi des Recommandations présenté ci-dessous dans la Partie I.

Les membres du Conseil de la Banque ont eu de vives discussions concernant plusieurs des évaluations incluses dans ce Rapport Annuel. Les évaluations peuvent en effet aborder des défis de gestion et de gouvernance sur lesquels les membres du Conseil peuvent avoir des vues divergentes. Certains membres du Conseil ont remis en question la mesure dans laquelle OVE peut se pencher sur des questions de politique interne des pays afin d'établir le contexte des évaluations de programmes de pays. D'autres ont questionné le degré approprié de la spécificité des recommandations d'OVE, si elles sont trop générales ou trop spécifiques. Reconnaisant qu'un certain niveau de tension soit inhérent au processus d'évaluation, les évaluations ont favorisé un dialogue constructif sur des secteurs clés pertinents pour la Banque et la région LAC.

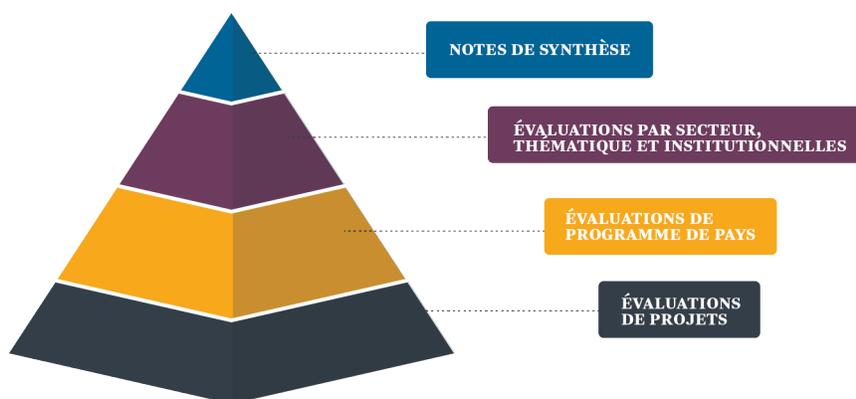
TABLEAU 1.1
PRINCIPALES ÉVALUATIONS D’OVE, 2013-2014

Évaluations de projets	
Projets de réforme et d’administration foncière: Une analyse comparative	
Le défi de la mise en œuvre: Leçons tirées de cinq projets concernant la sécurité des citoyens	
Analyse comparative des modalités de soutien de la BID aux PME: Évaluation des résultats dans le secteur manufacturier au Brésil	
Cinquième examen indépendant de l’exercice de rapport de supervision du projet élargi du SCF	
Examen de l’évaluabilité des projets de la Banque en 2012	
Évaluations de Programme de Pays	
Belize 2008-2012	Costa Rica 2011-2014
République Dominicaine 2009-2013	Honduras 2011-2014
Paraguay 2009-2013	Jamaïque 2009-2014
Barbade 2010-2013	El Salvador 2009-2014
Chili 2011-2013	
Évaluations par secteur et par thématique	
Soutien de la BID à l’enseignement secondaire: améliorer l’accès, la qualité et les institutions, 1995-2012	
Réponse de la BID aux principaux défis en matière de sécurité des habitants, 1998-2012	
Le changement climatique et la BID: Renforcement de la capacité d’adaptation et réduction des émissions	
Évaluation indépendante du Fonds d’Investissement pour le Climat (5 BMD)	
Évaluations institutionnelles	
Évaluation à mi-parcours des 9 engagements de la BID	
Deuxième évaluation indépendante du Fonds Multilatéral d’Investissement	
Comment la BID soutient-elle les pays à revenu élevé et à revenu intermédiaire ? Perspectives des emprunteurs	
Évaluation des résultats du réalignement	
Deuxième évaluation indépendante du Fonds d’investissement japonais auprès de la BID	
Évaluation des programmes spéciaux financés par des ressources de capital ordinaire	

Évaluation de Projets

L’évaluation de projets individuels sous-tend un travail d’évaluation plus agrégé aux niveaux régional, sectoriel, thématique ou institutionnel (Graphique 1.1). Une vision précise des résultats de la BID nécessite une bonne compréhension de la performance, dont la pertinence, l’efficacité, l’efficience et la durabilité, des activités de prêts et hors-prêts que soutient la BID.

GRAPHIQUE 1.1 ÉVALUATION PYRAMIDALE



Évaluation comparative de projets. Chaque année, OVE entreprend une évaluation approfondie d'un ensemble de projets de même nature dans un secteur particulier. Ces évaluations comparatives fournissent à la fois un enseignement et une expérience utiles à la Banque lors de la conception et de la mise en œuvre de nouveaux projets dans les domaines concernés. En 2013-2014, OVE a mené deux études comparatives, *l'Évaluation comparative des projets de régularisation et d'administration des terres (Land Regularization and Administration Projects: A Comparative Évaluation)*, concernant neuf projets fonciers, *Le défi de la mise en œuvre: Leçons tirées de cinq projets concernant la sécurité des citoyens (The Implementation Challenge: Lessons from Five Citizen Security Projects)*, ainsi qu'une évaluation d'impact, *Analyse comparative des modalités du soutien de la BID aux petites et moyennes entreprises (PME): Évaluation des résultats dans le secteur manufacturier au Brésil (A Comparative Analysis of IDB Approaches Supporting Small and Medium Enterprises (SMEs): Assessing Results in the Brazilian Manufacturing Sector)*. Ces trois évaluations et leurs implications sur le soutien de la Banque à la croissance et à la réduction de la pauvreté sont décrites dans la Partie 2 ci-dessous.

Soutien à la structure d'évaluation des projets de la BID. Outre la réalisation d'évaluations comparatives de projets, OVE joue un rôle important dans le renforcement de la structure globale d'évaluation de la BID en approuvant les auto-évaluations de la direction. La BID a accompli au cours des dernières années des progrès significatifs dans le domaine de la structure d'évaluation des projets avec la conception et l'adoption d'un Cadre pour l'efficacité en matière de développement (DEF) pour l'ensemble de ses projets (Encadré 1.2). Le DEF dispose d'instruments destinés à mesurer l'évaluabilité d'un projet en amont, de surveiller les résultats et les extrants du projet durant son exécution et d'évaluer la réalisation des objectifs de développement du projet une fois celui-ci achevé. La direction de la BID a également intégré progressivement des évaluations d'impact dans la conception et la mise en œuvre des projets.

ENCADRÉ 1.2

BID - CADRE POUR L'EFFICACITÉ EN MATIÈRE DE DÉVELOPPEMENT (DEF)

Ce cadre concernant les opérations entreprises par la BID dans les secteurs public et privé a évolué au cours du temps avec une capacité renforcée à rendre compte des résultats. Il comprend trois instruments:

DEM

Évaluation ex-ante de l'efficacité du développement, notamment de l'évaluabilité – le projet possède-t-il tous les éléments nécessaires à l'évaluation?

PMR/RSP

Rapport de suivi des progrès ou Rapport de supervision des projets – comment le projet progresse-t-il?

RAP/XPSR

Rapport d'achèvement de projet ou Rapport étendu de supervision de projet – dans quelle mesure l'intervention de la BID a-t-elle été fructueuse?

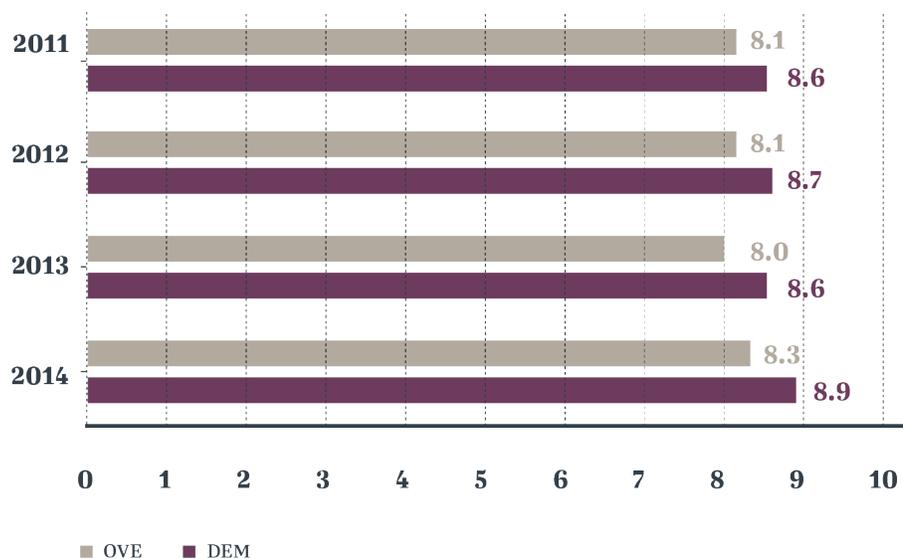
La Matrice d'efficacité du développement (DEM): processus d'évaluation de l'efficacité du développement d'un projet (projets du secteur privé) ainsi qu'une «évaluabilité» en amont lors des processus de conception et d'approbation des projets.

Le Rapport de suivi des progrès (PMR, projets du secteur public) ou le Rapport de supervision des projets (RSP, projets du secteur privé) permettent de contrôler les résultats, les extraits et les coûts de production lors de la mise en œuvre des projets.

Le Rapport d'achèvement de projet (RAP, projets du secteur public) ou Rapport étendu de supervision de projet (XPSR, projets du secteur privé), en fin de projet, destiné à mesurer la réalisation des objectifs de développement.

La BID est la seule banque multilatérale de développement (BMD) possédant un système de mesure formel d'évaluabilité des projets dès leur mise en œuvre, c'est-à-dire permettant de savoir dans quelle mesure l'efficacité de ces projets pourra être évaluée, une fois ceux-ci achevés. La Matrice d'efficacité du développement (DEM) de la BID mesure en amont l'évaluabilité des opérations et attribue à chacun des aspects décrits ci-dessous, pour chaque projet, une note de 1 à 10: le diagnostic du problème de développement à traiter, la logique, la matrice des résultats, une étude comparative de l'efficacité économique de l'intervention sélectionnée ainsi que le plan de suivi et d'évaluation. Une note minimale de 5 est requise pour que le projet soit soumis à l'approbation du Conseil. Depuis 2011, OVE sélectionne chaque année, au hasard, un certain nombre de projets dans le secteur public, approuvés par le Conseil, afin de valider la notation de la DEM. Des projets du secteur privé ont été intégrés à cet exercice en 2014, avec pour la première fois une DEM de conception identique à celle des prêts au secteur public. Le graphique 1.2 offre une comparaison de la note moyenne attribuée par la direction avec la note moyenne validée par OVE, pour des projets du secteur public, par année. Elle montre une légère divergence entre les résultats d'OVE et ceux de la Banque. La DEM 2014, matrice pilote, montre que la note moyenne attribuée par la direction pour les prêts au secteur privé était 8.2 et celle d'OVE 7.9.

GRAPHIQUE 1.2
MOYENNES DES NOTES D'ÉVALUABILITÉ PAR PROJET: PRÊTS AU
SECTEUR PUBLIC



Si la BID se situe à l'avant-garde en ce qui concerne l'évaluabilité des projets en amont, elle se place en revanche derrière d'autres BMD en ce qui concerne la communication des résultats après leur achèvement. Le Rapport d'achèvement de projet (RAP), instrument utilisé par la BID dans la mesure des résultats des projets du secteur public lors de leur clôture, existe depuis de nombreuses années mais sa fiabilité jusqu'à 2013 était plutôt faible. Les équipes chargées des projets annonçaient des résultats positifs sans toujours en apporter les preuves. Les entretiens d'OVE avec le personnel ont révélé que peu d'importance était donnée à ces rapports, ceux-ci ne recevant qu'un financement insuffisant et peu d'attention de la part de la direction. Le fait que le bureau indépendant d'évaluation n'ait pas revu ou validé ces rapports, contrairement aux autres BMD, a également affecté leur crédibilité et leur impact¹.

La BID a entrepris au cours des deux dernières années un effort significatif pour réviser et améliorer cet instrument (RAP). Le nouveau système a été mis à l'essai au début de l'année 2014 et formellement approuvé pour rendre compte de tous les prêts arrivant à échéance après août 2014 et approuvés durant ou après 2009². OVE a apporté une contribution significative

1 L'évaluation d'OVE Révision du Système de Rapport d'Achèvement de Projet pour les Opérations de Garantie Souveraine (RE-417), publiée en juillet 2012 mentionnait les problèmes majeurs rencontrés lors des rapports ex post des résultats de projets. L'évaluation est disponible à www.iadb.org/évaluation.

2 Le nouveau système puise dans les Normes de Bonnes Pratiques du Groupe de Coopération pour l'Évaluation (ECG), se concentrant sur l'accomplissement des objectifs du projet et en attribuant des notations à leur pertinence, efficacité, efficacité et durabilité, de même qu'une note globale de projet. La Banque ne prévoit pas de noter la performance de la Banque ou de l'emprunteur qui sont deux critères additionnels «en dessous de la moyenne» inclus dans les Normes. Groupe de Coopération pour l'Évaluation, Good Practice Standards for Public Sector Project Evaluation, version révisée de 2010, disponible à : www.ecgnet.org.

à la conception et au lancement du nouveau système et effectue actuellement une évaluation indépendante des 12 rapports achevés inclus dans la phase d'essai; elle sera présentée au Conseil d'administration de la BID début 2015. OVE commencera à valider les RAP en 2015, une fois achevés les premiers projets entrepris sous le nouveau système. Les prochains rapports annuels d'OVE et le rapport annuel des directeurs de la BID, *Development Effectiveness Overview (DEO)*, constitueront des vecteurs importants des résultats de projets. S'il est difficile au début pour les équipes chargées des projets de fournir suffisamment d'éléments de performance probants avec le temps les projets devraient bénéficier progressivement des efforts initiaux pour définir et surveiller les indicateurs de résultats et intégrer les évaluations aux projets.

Au sein de la BID et d'autres banques multilatérales de développement, la notification des résultats de projets diffère toujours selon qu'il s'agisse du secteur public ou du secteur privé, même si l'on relève dans les deux secteurs le même manque de fiabilité des données et des preuves. La BID s'engage à présent à unifier les deux approches pour créer une stratégie commune d'évaluation ex post de l'efficacité du développement des prêts du Groupe de la BID. En 2014, OVE s'est efforcé de coopérer avec les acteurs du secteur privé du Groupe de la Banque afin d'unifier les instruments destinés à l'évaluation des résultats des projets. Le nouveau système de prêts au secteur privé et celui des prêts aux projets du secteur public, se concentreront sur la réalisation des objectifs en veillant à ce que ceux-ci répondent aux besoins en développement du pays et à ce que le projet atteigne ces objectifs avec efficacité, efficacité et durabilité. Des efforts sont en outre entrepris afin de continuer à prendre en compte les particularités des activités du secteur privé. On prévoit que, dès le début de l'année 2015, les nouvelles directives sur la notification des résultats concernant les prêts au secteur privé soient appliquées à tous les guichets du secteur privé du Groupe de la BID (et finalement à toutes les entités du secteur privé issues de la fusion).

Évaluation de programmes de pays

L'évaluation de programmes des pays (EPP) analyse la pertinence, l'efficacité, l'efficacité et la durabilité de l'ensemble de l'aide apportée par la BID à un pays emprunteur sur une période de quatre à cinq ans. Chaque évaluation nécessite des consultations approfondies entre la direction et les interlocuteurs des pays concernés ainsi qu'un examen par le Comité de la programmation avant discussion au sein du Conseil d'administration de la stratégie à adopter par la Banque pour un pays en particulier.

En 2013-2014, OVE a mené des évaluations auprès de neuf pays: Barbade, Belize, Chili, Costa Rica, République Dominicaine, le Salvador, Honduras, Jamaïque et Paraguay. En dépit des particularités de chaque pays, les conclusions d'OVE révèlent certaines caractéristiques communes à tous ainsi qu'au niveau de leurs programmes avec la BID. La plupart d'entre eux étant de petite taille, la BID tend à jouer un rôle important (sauf au Chili) en matière de financement et de soutien technique. Les programmes de la BID ont dans leur ensemble très bien répondu aux besoins en développement de ces pays, bien que leur mise en œuvre ait souvent connu un retard conséquent dû dans la plupart des cas à la lenteur des procédures juridiques et/ou à la fragilité des institutions. Le Belize fournit un exemple de la difficulté à travailler avec de petits États (Encadré 1.3).

Dans presque tous les pays la Banque a, principalement apporté un soutien à l'infrastructure et aux secteurs sociaux, notamment l'éducation et la protection sociale (souvent grâce à des programmes de transferts conditionnels en espèces). Certains pays, plus particulièrement le Salvador, le Honduras et la Jamaïque, connaissent des niveaux de criminalité et de violence élevés et ont demandé l'aide de la BID pour faire face à ces problèmes. Plus de la moitié des pays fait face à des charges budgétaires et des dettes significatives et a bénéficié du soutien financier de la BID grâce à des systèmes de prêts à l'appui de réformes ou à des prêts à décaissement rapide pour la protection sociale. En Jamaïque par exemple, la BID a collaboré avec le FMI et la Banque mondiale en matière d'aide financière et fournit encore un soutien technique essentiel à la réforme budgétaire. Le Chili, par contre, dispose de paramètres macroéconomiques fondamentaux solides et d'un accès aisé au financement par les marchés de capitaux internationaux. Le défi pour la BID réside dans la pertinence de son rôle dans un pays à revenu moyen supérieur.

ENCADRÉ 1.3 RÉPONDRE AU DEFI DES PETITS PAYS - ENSEIGNEMENTS DE L'EPP REALISÉE PAR OVE AU BELIZE

L'hétérogénéité de la région Amérique latine et Caraïbes (ALC) pose un défi à la BID, notamment dans son engagement envers les petits pays, principalement les Caraïbes. L'Évaluation de programme de pays: Belize 2008–2012, réalisée par OVE, jette une lumière nouvelle sur les défis que représentent les petits États. Ceux-ci tendent à être plus vulnérables aux chocs à la fois économiques et naturels; ils ont parfois à faire face à une diversification économique limitée et à une ouverture commerciale et financière insuffisante; l'absence d'économies d'échelle est accentuée dans les pays qui connaissent une dispersion démographique; enfin, leurs ressources humaines et financières et leur capacité à absorber la coopération internationale sont également limitées.

Dans le passé, la Banque a identifié les défis en matière de développement et d'engagement que posent les petits États séparément, mais pas dans le cadre d'un phénomène systémique plus large lié à la taille des opérations. En fait la Banque n'a pas de stratégie opérationnelle vis-à-vis des petits États, bien qu'une partie de ses membres emprunteurs appartiennent à ce groupe.

Le rapport d'évaluation du Belize révèle que la mise en œuvre d'opérations de prêt dans ce pays est plus coûteuse que dans les autres pays du groupe. Cela résulte en partie de la capacité limitée du pays que le Bureau régional de la Banque s'emploie à améliorer. Il est coûteux de travailler avec le Belize, non seulement pour la Banque mais aussi pour le pays. Le Gouvernement de Belize est limité en termes de personnel et particulièrement en termes de hauts fonctionnaires et sous contrainte en raison de ses activités essentielles, ce qui implique que la mise en œuvre des projets financés par les différentes agences de développement puisse être contraignante. En outre, le manque de coordination entre les différentes agences de développement présente un risque de duplication et d'interférence ainsi que de perte de synergies potentielles.

Le rapport sur Belize recommande de répondre aux besoins des petits États: prioriser l'intégration économique du pays avec le reste du monde; réduire la vulnérabilité du pays (au sens large); travailler dans les limites de la capacité d'absorption du pays en termes d'institutions et de ressources humaines; veiller à ce que les activités de la Banque soient consistantes avec la soutenabilité de la dette; réduire les coûts imposés par la Banque au pays; et envisager le renforcement de la présence de la Banque sur le terrain.

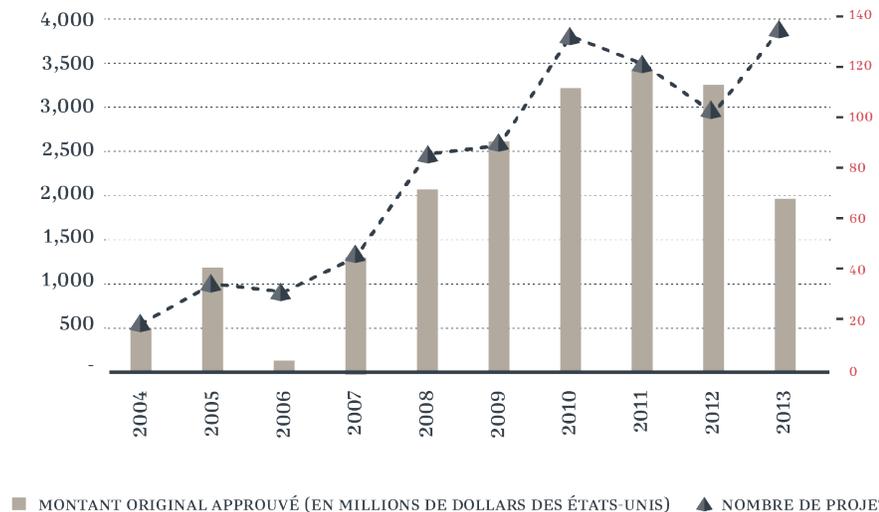
Évaluations par secteur et par thématique

OVE a réalisé trois évaluations importantes par secteur/thématique en 2013-2014 dans les domaines de la sécurité des citoyens, de l'enseignement secondaire et du changement climatique. La sécurité des citoyens est un véritable défi pour les banques multilatérales de développement et la BID est la seule institution parmi celles-ci à avoir porté attention à cette question au cours des dernières années. L'évaluation de grande ampleur réalisée par OVE, *Réponse de la BID aux principaux défis en matière de sécurité des citoyens, 1998-2012 (IDB's Response to Key Challenges in Citizen Security, 1998-2012)* rend compte de l'évolution de la stratégie de la Banque et des défis rencontrés, en s'appuyant sur les conclusions détaillées du projet d'évaluation comparative cité ci-dessus. Elle conclut que l'initiative de la Banque en matière de prévention de la criminalité est innovante et pertinente et que son initiative plus récente visant à apporter un soutien direct à la police et aux systèmes pénitentiaires est compréhensible mais comporte des risques à ne pas négliger. Les premiers projets ont représenté de véritables défis dans leur conception et leur mise en œuvre mais la Banque semble tirer des enseignements de son expérience et améliorer la conception de ses projets.

L'importance et la qualité de l'enseignement secondaire constituent un défi crucial pour la Région ALC et la BID fournit un soutien précieux dans ce domaine. Le rapport d'OVE, *Analyse du soutien de la BID à l'enseignement secondaire: améliorer l'accès, la qualité et les institutions, 1995-2012 (Review of IDB Support to Secondary Education: Improving Access Quality and Institutions, 1995-2012)*, visait à déterminer dans quelle mesure la Banque soutient un accès équitable à l'enseignement secondaire, favorise la qualité de cet enseignement et les réformes de ses institutions pour améliorer leur capacité managériale. Bien que la Banque puisse apporter une contribution significative à l'amélioration des résultats de l'enseignement secondaire pour tous, les désavantages éducatifs sont plus importants et plus complexes que la disparité dans le nombre d'écoles avec bibliothèques, l'état des bâtiments scolaires ou la disponibilité des équipements informatiques. Les conclusions de l'évaluation indiquent que plus d'attention doit être apportée aux stratégies efficaces en matière de rétention, d'achèvement et de réussite scolaire. Les dynamiques politiques doivent être comprises et prises en compte dans la conception des prêts. La gestion du système éducatif, à tous les niveaux, doit être renforcée dans de nombreux pays de la Région ALC, tout particulièrement les domaines de la gestion axée sur les résultats, de l'appréciation, du suivi et de l'évaluation.

L'évaluation réalisée par OVE, *Le changement climatique et la BID: Renforcement de la capacité d'adaptation et réduction des émissions (Climate Change at the IDB: Building Resilience and Reducing Emissions)*, publiée en octobre 2014, examine attentivement le travail accompli par la Banque dans les principaux secteurs liés au changement climatique (CC)-l'énergie, l'agriculture et les ressources naturelles, les transports et la gestion des risques de catastrophe naturelle. Elle a identifié pour la dernière décennie un portefeuille à la hausse avec 796 projets relatifs au climat, pour un montant total de 20,7 milliards de dollars en prêts et coopération technique (Graphique 1.3) et aborde la question de la stratégie directe et indirecte de la Banque en matière d'atténuation du et d'adaptation au changement climatique, en termes de stratégies, de prêts, d'acquisition de connaissances et de structure organisationnelle.

GRAPHIQUE 1.3
PRÊTS DE LA BID DESTINÉS AU CHANGEMENT CLIMATIQUE



OVE a effectué sa propre évaluation du changement climatique et a également participé à une évaluation conjointe du *Fonds d'Investissement pour le Climat (FIC)* réalisée mi-2014. Cette évaluation était financée par le Comité du fonds fiduciaire du FIC et dirigée conjointement par les unités d'évaluation de la Banque Mondiale, de la Banque Africaine de Développement, de la Banque Asiatique de Développement, de la Banque Européenne pour la Reconstruction et le Développement et de la BID. Les travaux du Fonds d'Investissement pour le Climat n'en sont encore qu'à leur début et l'évaluation a pour but d'identifier des manières de fixer les objectifs, de rationaliser la gouvernance et de surveiller les résultats pour l'avenir.

Évaluations institutionnelles

OVE a accompli six évaluations institutionnelles en 2013-2014 au rythme de trois par an. *L'Évaluation à mi-parcours des 9 engagements de la BID (Mid-Term Évaluation of IDB-9 Commitments)* est l'une des plus importantes évaluations réalisées par OVE et entreprises dans une banque multilatérale de développement. Cette évaluation a examiné les réformes institutionnelles demandées par les Gouverneurs de la BID à la suite de l'augmentation du capital de la Banque en 2010. Ces réformes étaient en grande partie destinées à renforcer les perspectives stratégiques de la Banque, son efficacité en matière de développement et son efficacité afin de l'aider à rester compétitive et utile. L'évaluation a été achevée à la fin de l'année 2012 et présentée au Gouverneurs de la Banque lors de la Session annuelle à Panama en mars 2013. La synthèse de l'évaluation était accompagnée de 22 documents d'information examinés et discutés en détail par le Conseil au cours du premier semestre de 2013. Les principales conclusions de cette évaluation figurent dans l'encadré 1.4.

En 2013, OVE a également achevé la *Deuxième évaluation indépendante du Fonds Multilatéral d'Investissement (MIF)*. Cette évaluation a été financée par le MIF et un fonds de la BID qui soutient le secteur privé dans le développement, le financement et la réalisation de modèles commerciaux innovants destinés aux entrepreneurs, aux pauvres et aux ménages à faible revenu. L'évaluation a été programmée pour être discutée lors des discussions du MIF sur la reconstitution des ressources et a aussi été présentée à la Session annuelle de 2013 de la BID. Elle reconnaît les efforts récents du MIF pour améliorer son orientation et ses contributions à l'innovation, tout en identifiant les zones de priorité en matière de pauvreté et en élargissant les domaines d'amélioration.

ENCADRÉ 1.4

CONCLUSIONS DE L'ÉVALUATION À MI-PARCOURS DE LA NEUVIÈME AUGMENTATION DU CAPITAL DE LA BID (BID-9)

La direction de la BID a déployé des efforts importants pour mettre en œuvre les réformes recommandées par les Gouverneurs de la BID dans le cadre de la Neuvième augmentation générale du capital de la BID. La Banque s'est concentrée sur les résultats, particulièrement au niveau des projets. La direction a mis en œuvre un Cadre pour l'efficacité en matière de développement (DEF) et soutenu une budgétisation axée sur les résultats. La Banque a pris des initiatives pour renforcer les garanties, adopter des mesures de lutte contre la corruption et renforcer l'utilisation des systèmes nationaux en matière de passation des marchés et de modalités budgétaires même si certaines difficultés subsistent quant à leur mise en œuvre. Une nouvelle politique sur la divulgation de l'information a été adoptée mais doit être clarifiée de manière à combler les lacunes potentielles et à s'assurer que les objectifs soient atteints. En ce qui concerne les instruments opérationnels, le système de prêt de la Banque a été conçu de manière relativement efficace, bien que certaines difficultés persistent dans la mise en œuvre des instruments hors-prêt (notamment les coopérations techniques). Les réformes sur le plan financier, dont les nouvelles règles sur la gestion des revenus et l'adéquation du capital, ont été mises en œuvre comme prévu. Une attention et un ajustement continus aideront à assurer une utilisation optimale du capital de la Banque et le maintien de sa cote de crédit maximale AAA. Les réformes visant à renforcer les procédures administratives et la gestion des ressources humaines de la Banque progressent également mais avec des retards conséquents en ce qui concerne les procédures administratives et la technologie de l'information.

L'évaluation a également révélé une efficacité limitée dans la mise en œuvre de certaines réformes, notamment celles visant à promouvoir la stratégie de sélectivité de la Banque dans le soutien qu'elle apporte aux pays: renforcement du cadre de résultats institutionnels, atteinte des objectifs de prêts (y compris les transferts obligatoires à Haïti), refonte et amélioration des stratégies sectorielles, stratégies régionales et programmation avec les pays emprunteurs. Ces réformes font face à des tensions internes inhérentes à l'orientation axée sur la demande de la Banque. Un renforcement du dialogue avec les pays est nécessaire pour identifier de manière significative où coïncident les capacités de la Banque et la demande de l'emprunteur.

Les secteurs les plus délicats et ceux pour lesquels OVE recommande une restructuration importante sont ceux de la stratégie et de la coordination des opérations de soutien au développement du secteur privé, des évaluations de la soutenabilité macroéconomique pour les pays emprunteurs et le Mécanisme indépendant de consultation et d'investigation. La direction a répondu à cette évaluation par d'importantes initiatives de réformes dans les trois domaines. L'évaluation, la réponse de la direction de la BID et 22 notes d'information sont disponibles sur le site www.iadb.org/évaluation.

Une autre évaluation institutionnelle réalisée en 2013, *Comment la BID soutient-elle les pays à revenu moyen supérieur ? Perspectives des emprunteurs, (How is the IDB Serving Higher-Middle-Income Countries?: Borrowers' Perspective)* analyse le rôle et les activités de la BID dans dix pays à revenu moyen supérieur de la région ALC. Elle indique que la BID demeure un partenaire de développement de confiance, précieux pour la plupart de ces pays. Elle demeure financièrement compétitive même dans les pays avec un risque de défaut souverain dans la catégorie investissement, tout particulièrement lors de périodes de turbulences internationales. Les partenaires de la BID apprécient de nombreux aspects de leur coopération avec la Banque: la rigueur lors de la conception et de l'exécution du projet et le renforcement des capacités en matière de gestion de projet; l'opportunité de tirer des enseignements d'autres expériences dans la Région; le label qu'apporte le financement d'un projet par la BID grâce à ses garanties sociales, environnementales et budgétaires; et la capacité de la BID à soutenir à moyen ou long-terme la viabilité d'un projet, à travers les cycles politiques. Cependant, l'évaluation a permis d'identifier des questions concernant l'utilité des stratégies de pays, l'engagement avec les autorités infranationales, le soutien aux activités du secteur privé, la conception de certains instruments de prêt, la rapidité de préparation et de mise en œuvre des projets, la production et le partage des connaissances et l'introduction de services payants.

En 2014 OVE a réalisé trois évaluations institutionnelles. *L'Évaluation des résultats du réaligement (Évaluation of the Results of the Realignment)* a examiné la réorganisation de la BID en 2007 et a formulé cinq recommandations pour renforcer la nouvelle structure matricielle de la Banque, ses incitations, son efficacité et la focalisation par pays et par secteur (Encadré 1.5). Les deux autres évaluations ont examiné en détail les résultats des activités de coopération technique de la BID: la *Deuxième évaluation indépendante du Fonds d'investissement japonais auprès de la BID (Second Independent Évaluation of the Japanese Trust Funds at the IDB)* demandée par le Gouvernement du Japon a examiné l'aide apportée par le Fonds d'investissement japonais aux initiatives de la BID en matière de coopération technique; et *l'Évaluation des programmes spéciaux financés par le capital ordinaire (Évaluation of Special Programs Funded by Ordinary Capital)*, demandée par le Conseil d'administration de la Banque, a passé en revue 19 programmes de coopération technique ciblés par secteurs et financés par le revenu net de la Banque. Au cours de la dernière décennie, le budget destiné à ces programmes a augmenté de 100 millions de dollars par an. Les conclusions de cette évaluation recommandaient de prendre des mesures pour rationaliser et améliorer l'efficacité des programmes spéciaux de la Banque et pointaient l'importance de mesurer ce qu'impliquait l'allocation du capital limité de la Banque à telles ou telles fins concurrentes.

ENCADRÉ 1.5 ÉVALUATION DES RÉSULTATS DE LA RÉORGANISATION DE LA BID EN 2007

En 2007, la BID a entrepris un vaste processus de restructuration et de renouvellement, intitulé «Réalignement». Il définissait quatre objectifs clé pour répondre au sentiment de manque de présence et de manque de pertinence du travail de la Banque dans la région ALC: amélioration de la focalisation et de l'expertise des secteurs, politique d'action convergente, amélioration de la gestion des risques et de la politique basée sur les résultats et de l'efficacité institutionnelle. Pour atteindre ces objectifs, il proposait des ajustements à la structure de la Banque, aux procédures et des incitations en matière de ressources humaines, dont l'introduction d'une nouvelle organisation matricielle, la délégation de responsabilités supplémentaires aux bureaux régionaux et aux chefs d'équipe de projets, la mise à jour des processus opérationnels et institutionnels et des changements dans les politiques de recrutement et de ressources humaines.

L'évaluation d'OVE a conclu que l'orientation vers une structure matricielle et une plus grande décentralisation, sous-jacentes au Réalignement, étaient appropriées mais n'avaient pas encore atteint tous leurs objectifs, avec cependant plusieurs orientations très positives. Les compétences techniques du personnel de la Banque se sont améliorées, la capacité de générer et de partager les connaissances a augmenté et plus de responsabilités ont été confiées aux représentants régionaux et aux chefs d'équipe, rapprochant ainsi la Banque de ses mandants. La collaboration entre le personnel d'un même secteur dans les bureaux régionaux s'est développée, de même que l'équipe chargée d'un projet couvre à présent la totalité du cycle de celui-ci.

La nouvelle structure matricielle de la Banque ne fonctionne cependant pas encore de manière optimale. La Vice-présidence pour les pays, qui dirige les discussions, coordonne et supervise les activités du programme de prêt de la Banque avec les pays emprunteurs a une autorité limitée et dispose de peu de mécanismes pour coordonner les contributions de la Banque au niveau du pays et assurer les prestations d'un programme cohérent et efficace. La Vice-présidence pour les secteurs (VPS) coordonne l'élaboration et la mise en œuvre des services financiers et non-financiers pour le secteur privé dans les pays et développe les connaissances en matière de soutien aux stratégies de pays, aux projets et programmes de développement. La Vice-présidence pour le secteur privé (VPP), qui coordonne l'élaboration et la mise en œuvre des programmes opérationnels pour le secteur privé et les opérations de prêts sans garantie souveraine, a peu d'occasions ou est peu incitée à partager ses connaissances et à exercer une influence sur la stratégie des pays et la programmation. Le cloisonnement sectoriel est puissant et les pressions en matière de prêt et de déboursement plus importantes que jamais. En conséquence, la Banque et ses pays emprunteurs ne bénéficient pas au maximum des gains potentiels de la coordination inter-matrice, de la collaboration dans la stratégie de pays, de la formulation de programmes, de la conception et la mise en œuvre des projets et du partage de connaissances.

L'évaluation n'a montré aucune amélioration de l'efficacité de manière concluante. Certains processus (le contrôle de qualité au niveau des projets par exemple) semblent prendre un temps inutile et être peu performants. Le manque de comptabilité analytique et de contrainte budgétaire pour les groupes de travail n'incite pas à une utilisation efficace des ressources. Le rapport présente cinq grandes recommandations:

UN	DEUX	TROIS	QUATRE	CINQ
Renforcer la fonction de gestion des bureaux régionaux pour favoriser une action convergente.	Renforcer le rôle de la VPS et de la VPP dans l'élaboration des stratégies de pays et la programmation pour favoriser la coordination entre les Vice-présidences et la cohérence des programmes de pays.	Renforcer les mécanismes de contrôle de qualité des services opérationnels de la Banque pour améliorer l'efficacité du développement.	Continuer à renforcer les processus budgétaires et les systèmes d'information afin d'assurer une comptabilité analytique complète et précise et de renforcer l'efficacité.	Pourvoir davantage de postes de gestion au moyen de procédures de recrutement compétitives afin de promouvoir l'efficacité et l'efficience.

Les quatre premières recommandations ont été acceptées par la direction et approuvées par le Conseil d'administration tandis que la dernière n'a pas été acceptée pour des raisons particulières présentées dans la réponse de l'administration. Pour plus de détails sur l'évaluation et les commentaires de la direction de la BID, nous vous invitons à consulter le site www.iadb.org/évaluation.

Suivi de l'Application des Recommandations d'OVE

En 2013, le Conseil d'administration a approuvé l'utilisation d'un Système de suivi et d'évaluation des recommandations (ReTS) afin de suivre la mise en œuvre des mesures prises par la direction en réponse aux recommandations formulées par OVE et approuvées par le Conseil³. Le système de suivi exige l'élaboration par la direction d'un plan d'action pour chacune des recommandations approuvées par le Conseil indiquant de quelle manière et dans quel délai la direction a l'intention d'appliquer la recommandation. La direction dispose d'un délai de 90 jours pour finaliser un plan d'action une fois l'évaluation présentée au Conseil et rendue publique.

Ce rapport annuel fournit un premier examen des mesures prises par la direction durant la mise en œuvre de la phase pilote du ReTS, allant de mi-2013 à décembre 2014. L'examen d'OVE a pour but de déterminer dans quelle mesure les plans d'action de la direction suivent les recommandations et sont mis en œuvre dans les délais. Le ReTS étant dans une phase pilote, l'examen est non seulement un exercice de responsabilisation mais également une manière d'acquérir de l'expérience pour l'avenir. L'analyse d'OVE apportera aussi une contribution à un examen complet du système pilote requis par le Protocole, que OVE et la direction entreprennent conjointement et qui devrait s'achever au cours du premier trimestre 2015⁴.

OVE a évalué au cours de cet examen plusieurs aspects du ReTS: i) la pertinence des actions proposées par la direction, c'est-à-dire dans quelle mesure ces actions répondent aux recommandations⁵; (ii) si ces plans d'action incluent des échéances et des dates limites claires et mesurables⁶; et (iii) la progression rapportée par la direction dans la mise en œuvre des actions⁷, mesurée par rapport aux délais fixés par la direction. OVE a basé son examen sur les informations fournies par la direction dans le ReTS à partir du 22 novembre 2014.

3 Système de Suivi et d'Évaluation des Recommandations de la Banque – Protocole pour la mise en œuvre, GN-2707-2, juillet 2013. Le Protocole a été préparé conjointement par OVE et SPD en réponse à une demande du Conseil d'Administration.

4 La révision conjointe du système pilote vise à répondre aux problèmes identifiés durant cette période et relatifs au processus de suivi et/ou à la fonctionnalité du système (GN-2702-2, paragraphe 4.1).

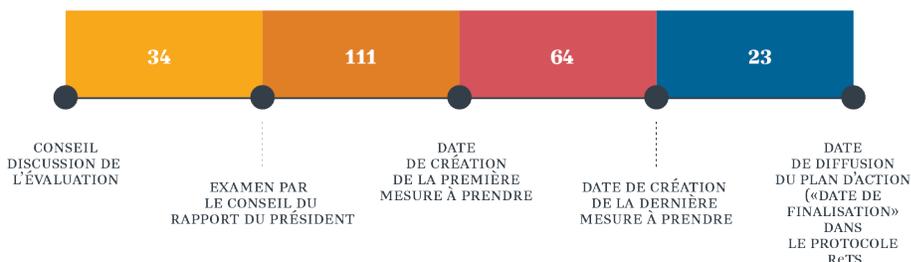
5 Les plans d'action ont été qualifiés comme «totalement pertinents» quand OVE a estimé que la majorité des actions proposées était spécifique et significative pour donner suite à la recommandation; comme «partiellement pertinents» quand au moins une action a été jugée spécifique et significative pour donner suite à la recommandation; ou comme «non pertinents» quand les actions ont été jugées trop générales ou pas appropriées pour donner suite à la recommandation.

6 Concernant l'évaluation des plans d'action afin de vérifier s'ils incluent bien des échéances et des dates limites claires et mesurables, les plans d'actions ont été classifiés de la manière suivante: s'ils incluent chacune de ces dimensions dans la majorité des actions proposées («pleinement»); s'ils incluent chacune de ces dimensions dans au moins une des actions proposées («partiellement») ou s'ils n'incluent aucune de ces dimensions dans les actions proposées («pas d'échéances» ou «pas de dates limites»).

7 Les plans d'actions ont été classifiés comme «complets» quand les actions ont été finalisées; comme «progrès accomplis» quand quelque type de progrès a été vérifié; comme «aucun progrès» quand aucun type de progrès n'a été mis en évidence et comme «indéterminé» quand le plan d'action n'a pas été mis à jour pour rendre compte du progrès accompli.

L'examen d'OVE couvre les 69 recommandations contenues dans les 15 évaluations d'OVE prises en compte par le Conseil durant la phase pilote, ainsi que les recommandations contenues dans l'Évaluation à mi-parcours des 9 engagements de la BID et Comment la BID soutient-elle les pays à revenu élevé et à revenu intermédiaire? Perspectives des emprunteurs, achevée plus tôt en 2013 (Annexe 1)⁸. Quarante-huit des 69 recommandations approuvées, qui constituent la partie principale du ReTS, ont été discutées avant le 30 septembre 2014 et sont dès lors soumises aux exigences de la phase pilote du système⁹. Sur 48 de ces recommandations approuvées, des plans d'action ont été élaborés pour 44 recommandations¹⁰.

GRAPHIQUE 1.4 TEMPS ÉCOULÉ ENTRE LES DIFFÉRENTES ÉTAPES DU SYSTÈME RETS PILOTE (jours civils)*



Note: *Sont exclues les recommandations des évaluations Évaluation de mi-parcours des Engagements de l'IDB-9 et Comment la BID soutient-elle les pays à revenu élevé et à revenu intermédiaire? Perspectives des emprunteurs qui précéderent l'adoption formelle du ReTS.

La moyenne des délais entre les principales étapes pour les recommandations acceptées par le Conseil entre mi-2013 et mi-2014 est indiquée dans le graphique 1.4 ci-dessous. Au cours de cette période, la plateforme informatique du système a subi une série d'ajustements tandis que la direction travaillait à la mise en œuvre des différentes phases du processus ReTS. Les délais

8 Le 18 juin 2013, le Conseil d'Administration de la Banque a conclu que certaines des recommandations acceptées par la Banque et provenant d'évaluations présentées avant l'approbation du ReTS pourraient tout de même bénéficier du système de suivi, notamment les recommandations provenant de l'Évaluation à Mi-Parcours des Engagements de l'IDB-9 et de «Comment la Banque sert les Pays à Revenu Intermédiaire de la Tranche Supérieure ?; Perspective des Emprunteurs» (Minutes de la PEC, 18 juin 2013). Les trois analyses comparatives de projets réalisées par OVE durant la phase pilote – Analyse Comparative des Modalités du Soutien de la BID aux PME; Évaluation des Résultats dans le Secteur Manufacturier au Brésil; Sécurisation de la Propriété Foncière: Évaluation Comparative des Projets de Régularisation et d'Administration des Terres; et Le défi de la Mise en Oeuvre: Leçons Tirées de Cinq Projets de Sécurité des Citoyens – contenaient des suggestions destinées à l'administration mais aucune recommandation formelle.

9 Les recommandations émanant des évaluations d'OVE présentées au Conseil d'Administration de la Banque au cours des trois derniers mois de 2014 n'ont pas été intégrées à cette évaluation car l'administration est encore dans la période des 90 jours qu'elle possède pour finaliser les plans d'action concernant les recommandations acceptées par le Conseil. La figure 1.4 qui présente le temps écoulé entre les différentes étapes du système n'inclut pas les recommandations approuvées avant l'approbation formelle du ReTS à la mi-2013.

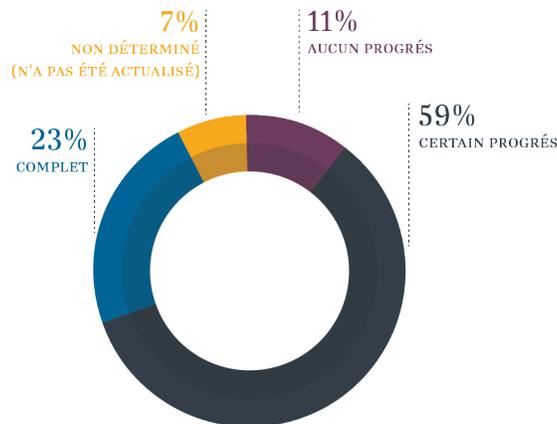
10 Une des recommandations tirée de l'Évaluation à Mi-Parcours des Engagements de l'IDB-9 préconisait de réformer le Mécanisme Indépendant de Consultation et d'Évaluation de la Banque qui était hors du domaine de compétence de l'Administration car le Mécanisme rend compte au Conseil des Administrateurs. Les trois autres recommandations concernaient la Cinquième Évaluation Indépendante du Rapport Étendu de Supervision de Projet (XPSR). OVE reconnaît que certaines actions ont été entreprises dans ces quatre cas, même si elles n'ont pas été rapportées dans les ReTS.

moyens de préparation des plans d'action ont dépassé les 90 jours prévus par le protocole ReTS, en partie en raison des difficultés de démarrage.

OVE estime que les plans d'action sont totalement pertinents dans 57% des 48 recommandations suivies et partiellement pertinents dans 23% d'entre elles (Tableau 1.2, exemples spécifiques). Cinquante pour cent des plans d'action incluent des échéances claires et mesurables de suivi de la progression mais 25% ne le font pas. Sept pour cent des plans d'action accusent un retard et se prolongent au-delà du délai fixé par la direction et pour 14% d'entre eux, aucun délai n'a été fixé.

La direction a progressé dans la mise en œuvre des plans d'action, mis à jour dans le système en novembre 2014. Après examen, OVE a constaté que des progrès considérables avaient été réalisés et dix plans d'action complètement achevés. OVE n'a pas enregistré de progrès significatif dans la mise en œuvre de cinq recommandations: trois sur les quatre recommandations approuvées par le Conseil dans le cadre de l'Évaluation des résultats du réalignement, et deux recommandations dans le cadre du programme d'évaluation de pays, du Paraguay.

GRAPHIQUE 1.5
PROGRÈS DANS LA MISE EN ŒUVRE DES PLANS D'ACTION
(à partir du 22 novembre 2014)



SOURCE: OVE

TABLEAU 1.2
EXEMPLES D'ÉVALUATION PAR OVE DE LA PERTINENCE DES
PLANS D'ACTION

ÉVALUATION OVE	RECOMMANDATION D'OVE	PLANS D'ACTION	JUSTIFICATION
Très pertinente	Saisir dans le système les informations approuvées de la matrice de résultats avant la mise en œuvre et veiller au suivi des modifications durant celles-ci. (<i>Examen de l'évaluabilité des projets de la Banque, 2012</i>).	<p>Action 1 – Les PMR et RAP devront inclure les moyens de suivre les modifications dans la matrice de résultats.</p> <p>Action 2 – Former le personnel et les équipes de projet aux nouvelles fonctionnalités des PMR et PCR concernant la matrice de résultats.</p>	Les actions sont spécifiques et pertinentes et répondent à la recommandation.
En partie pertinente	Poursuivre la recherche de moyens pertinents pour s'engager de manière opérationnelle avec des entités infranationales dans les pays à revenu moyen supérieur, soit par le biais de prêts avec garanties ou sans garanties, soit par le biais d'instruments hors-prêt (<i>Comment la BID soutient-elle les pays à revenu élevé et à revenu intermédiaire? Perspectives des emprunteurs</i>).	<p>Action 1 – Poursuivre la mise en œuvre des projets avec un accent au niveau infranational.</p> <p>Action 2 – Achever les évaluations de «Profisco» et de «Procidades».</p> <p>Action 3 – Élaborer des lignes directrices sur de nouvelles stratégies opérationnelles pour les autorités infranationales (...).</p> <p>Action 4 – Poursuivre les recherches sur les PPP au niveau infranational (...).</p> <p>Action 5 – Identique à #3</p> <p>Action 6 – Promouvoir la collecte de données sur le développement urbain.</p> <p>Action 7 – Promouvoir la recherche sur la viabilité budgétaire au niveau infranational (...).</p>	Les mesures ne se différencient pas des autres. Il est difficile de savoir comment elles pourraient déboucher sur de nouvelles manières de s'engager de manière opérationnelle, particulièrement par le biais de prêts.
Non pertinente	Veiller à la bonne exécution des opérations de coopération technique (<i>Programme d'évaluation des pays, Chili 2011-2013</i>).	La direction s'entendra avec les autorités pour réduire le nombre de CT exécutées par la Banque sauf les CT de contributions opérationnelles et les CT de recherche et de diffusion.	Les mesures sont trop générales, manquent d'objectifs ou de buts spécifiques.



PARTIE 02

PARTIE 01

ACTIVITÉS D'ÉVALUATION ET
RECOMMANDATIONS D'OVE
2013-2014

PARTIE 02

SOUTIEN DE LA BID À LA RÉDUCTION
DE LA PAUVRETÉ ET À LA
CROISSANCE DURABLE: CONCLUSIONS
PERTINENTES DE QUELQUES
RÉCENTES ÉVALUATIONS D'OVE

**SOUTIEN DE LA BID À LA REDUCTION DE LA
PAUVRETÉ ET À LA CROISSANCE DURABLE:
CONCLUSIONS PERTINENTES DE QUELQUES
RÉCENTES ÉVALUATIONS D'OVE**

PARTIE 02

LA PREMIÈRE PARTIE DE CE RAPPORT ANNUEL PRÉSENTE UN BREF RÉSUMÉ DES ÉVALUATIONS 2013-2014 D'OVE PAR PROJET, PAR PAYS, PAR SECTEUR, PAR THÉMATIQUE ET INSTITUTIONNELLES, AINSI QUE LE RÔLE D'OVE DANS LE RENFORCEMENT DE LA CAPACITÉ DE LA BID À S'AUTOÉVALUER ET À TIRER DES ENSEIGNEMENTS DE L'EXPÉRIENCE. CETTE DEUXIÈME PARTIE PRÉSENTE EN RÉSUMÉ UNE SÉLECTION D'ÉVALUATIONS QUI FOURNISSENT DES ENSEIGNEMENTS UTILES SUR LES MANIÈRES DE RENFORCER LE SOUTIEN DE LA BID À LA RÉDUCTION DE LA PAUVRETÉ ET À LA CROISSANCE DURABLE DANS SES PAYS MEMBRES.

En 2010, les pays membres de la BID ont convenu d'augmenter le capital de la Banque à 170,9 milliards de dollars (soit une augmentation de 70 milliards de dollars) pour répondre à la demande accrue de prêts au développement dans la région. Dans le contexte de cette demande accrue, les Gouverneurs de la BID ont réitéré que les objectifs de réduction de la pauvreté et des inégalités et de promotion d'une croissance durable devaient «être au cœur des efforts de la Banque pour mobiliser les ressources destinées à remplir son mandat institutionnel au cours de la prochaine décennie»¹¹. Les Gouverneurs ont relevé que deux autres objectifs stratégiques pour l'institution viennent s'ajouter à ces deux objectifs primordiaux: «répondre aux besoins spécifiques des pays les moins développés et les plus petits et promouvoir le développement par le secteur privé»¹². Ils ont en outre clairement indiqué que ces buts et objectifs stratégiques devaient se traduire pour la Banque par des priorités, des objectifs, des politiques et des mesures de performance.

La théorie et la pratique économique ont identifié un certain nombre de composantes essentielles pour une croissance économique soutenue. Ces composantes incluent l'investissement en capital humain et physique, la distribution efficace des ressources par secteurs et par régions, un environnement macroéconomique et budgétaire stable, des autorités locales et nationales ouvertes et compétentes, une ouverture au commerce, un climat commercial encourageant l'innovation et une capacité à réduire et à s'adapter à des risques mondiaux émergents, tels que le changement climatique, les pandémies et la violence, sont des éléments essentiels à une croissance économique durable¹³. Une croissance rapide et inclusive implique également que tous les citoyens puissent bénéficier des opportunités économiques et de filets de protection sociale qui couvrent à la fois les risques individuels et le risque économique global¹⁴.

11 Rapport sur la 9^e Augmentation Générale de Capital de la Banque Interaméricaine de Développement, paragraphe 3.6

12 Ibid., paragraphe 3.9.

13 Commission sur la Croissance et le Développement (2009), Rapport sur la Croissance, et Banque Mondiale (2014), Global Monitoring Report 2014/2015: Ending Poverty and Sharing Prosperity.

14 World Bank. World Development Report 2000/2001: Attacking Poverty..

L'accès équitable aux opportunités économiques implique à son tour un effort soutenu en matière d'investissement dans le capital humain et les compétences des plus pauvres, dans l'accès à des services sociaux et à des infrastructures de bonne qualité dans les zones rurales et urbaines marginalisées et dans l'élaboration d'un climat commercial favorisant la création d'emplois décents et l'amélioration de la productivité, à la fois pour les travailleurs, les entreprises et les entrepreneurs.

En 2010, les pays membres de la BID ont convenu d'augmenter le capital de la Banque à 170,9 milliards de dollars (soit une augmentation de 70 milliards de dollars) pour répondre à la demande accrue de prêts au développement dans la région. Dans le contexte de cette demande accrue, les Gouverneurs de la BID ont réitéré que les objectifs de réduction de la pauvreté et des inégalités et de promotion d'une croissance durable devaient «être au cœur des efforts de la Banque pour mobiliser les ressources destinées à remplir son mandat institutionnel au cours de la prochaine décennie». Les Gouverneurs ont relevé que deux autres objectifs stratégiques pour l'institution viennent s'ajouter à ces deux objectifs primordiaux: «répondre aux besoins spécifiques des pays les moins développés et les plus petits et promouvoir le développement par le secteur privé». Ils ont en outre clairement indiqué que ces buts et objectifs stratégiques devaient se traduire pour la Banque par des priorités, des objectifs, des politiques et des mesures de performance.

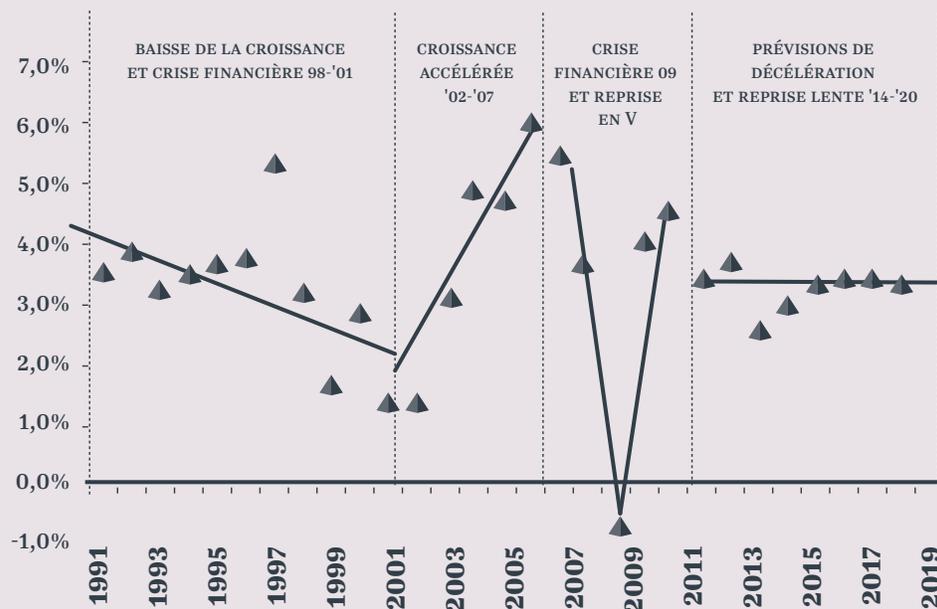
Un certain nombre d'évaluations menées par OVE en 2013 et 2014 fournissent des conclusions et des recommandations visant à améliorer le travail de la BID dans le renforcement des éléments essentiels à une croissance durable et à la réduction de la pauvreté dans les pays de la Région ALC. Les évaluations présentées ci-dessous analysent des programmes de promotion de réformes structurelles et de viabilité budgétaire de la BID; ils visent à favoriser le développement du secteur privé, une productivité accrue et l'accès au crédit pour les petites entreprises, à promouvoir les droits à la propriété, à faire face au changement climatique, à assurer la sécurité des citoyens et à promouvoir le capital humain par l'enseignement secondaire. (L'encadré 2.1 présente une esquisse de la discussion en résumant les tendances concernant la croissance et la pauvreté en ALC).

ENCADRÉ 2.1

TENDANCES EN MATIÈRE DE CROISSANCE ET PAUVRETÉ DANS LA RÉGION ALC

La plupart des pays de la Région ALC ont enregistré depuis les années 1990 une croissance économique soutenue, qui s'est accélérée au cours de la première décennie du siècle puis interrompue avec la crise financière mondiale. Si l'on prévoit une poursuite de la croissance pour le reste de la décennie en cours, elle sera plus lente en raison de facteurs externes et du manque d'accélérateurs de croissance aux niveaux nationaux. Le PIB moyen par habitant dans la région est passé de US \$ 5 000 au début des années 1980 à environ US \$ 14 900 en 2013 (chiffres en parité de pouvoir d'achat). Mais les moyennes régionales dissimulent une grande diversité. Le PIB par habitant s'élève à plus de US \$ 20 000 dans les pays les plus riches mais se situe en dessous de US \$ 2 000 dans les plus pauvres.

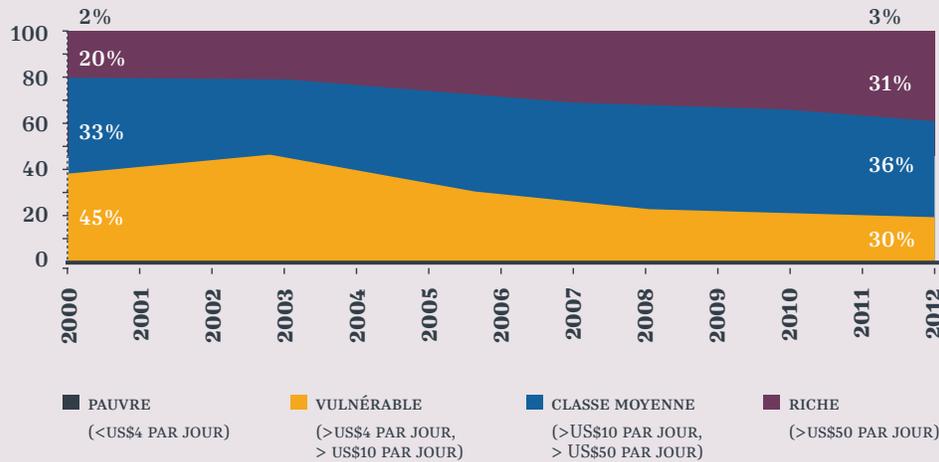
Tendances de la croissance dans la Région ALC, 1990-2020
(Moyenne non-pondérée et tendances linéaires dans 26 pays)



SOURCE: FMI

L'augmentation du PIB par habitant associée à une légère diminution des inégalités dans les années 2000 a conduit à une réduction significative de la pauvreté. Près de la moitié des latino-américains vivaient dans la pauvreté au début des années 1990 mais 20 % d'entre eux en sont sortis grâce à la croissance et à des politiques compensatoires. Si l'extrême pauvreté a presque diminué de moitié, 3 latino-américains sur 10 vivent toujours dans la pauvreté. Les chiffres globaux cachent une grande hétérogénéité entre les pays et au sein de ceux-ci. Plus de la moitié des habitants du Guatemala, d'Haïti, du Honduras, du Nicaragua et du Suriname vivent dans la pauvreté. Les seuils de pauvreté de certains états du Brésil, Santa Catarina, Rio de Janeiro et São Paulo par exemple, sont comparables à ceux de l'Argentine, du Chili et d'Uruguay, d'autres, dont ceux d'Alagoas, Piauí et Maranhão, ont des taux comparables à ceux des pays les plus pauvres de la Région. Après des décennies d'urbanisation, la plupart des pauvres vivent dans les zones urbaines. Mais cette moyenne masque des différences importantes entre pays et dans les pays les plus pauvres de la Région, la pauvreté demeure un phénomène rural.

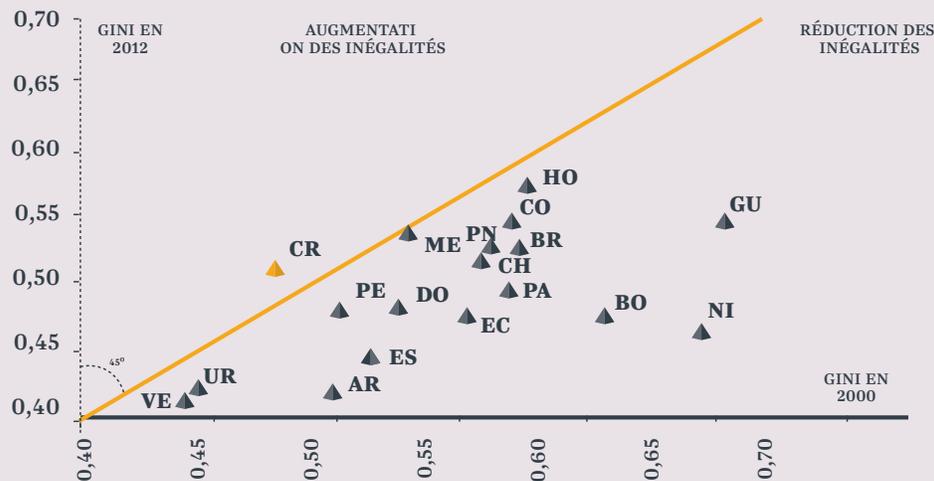
Répartition de la population de la Région ALC par catégorie de revenus, 2000-2012



SOURCE: OVE, BASÉE SUR LES DONNÉES DE BID ET SLC

L'inégalité de revenus et de chances demeure une question cruciale en dépit des avancées récentes. La réduction des inégalités dans la région a cessé avec la crise financière mondiale¹ et la moitié des 20 pays les plus inégalitaires au monde se trouvent en Amérique latine. Des inégalités importantes entraînent une faible mobilité sociale et une inégalité des chances. Des études récentes révèlent que l'accès à l'éducation, évalué selon l'âge au niveau scolaire en classe de 6e, est plus équitable en Argentine, au Chili, en Équateur, en Jamaïque, au Mexique et en Uruguay qu'au Brésil, au Salvador, au Honduras, au Nicaragua et au Guatemala².

Inégalités au sein de la région ALC (GINI), 2000 vs. 2012



SOURCE: OVE, BASÉE SUR LES DONNÉES DE BID ET SLC

1 Cord, Luise, et al. 2014. *Inequality Stagnation in Latin America in the Aftermath of the Global Financial Crisis*. World Bank Policy Research Working Paper 7146.

2 Paes de Barros, Ricardo, et al. 2009. *Measuring Inequality of Opportunities in Latin America and the Caribbean*. World Bank, Palgrave MacMillan.

Soutien aux politiques de viabilité budgétaire et de réforme: Évaluations de prêts à l'appui de réformes

La réforme des politiques reste au cœur du programme de développement de la Région ALC. Les réformes des dernières décennies se sont concentrées sur le commerce et les marchés des capitaux mais ont pris du retard dans des domaines essentiels à l'augmentation de la productivité et à une croissance économique rapide (Encadré 2.2). Des réformes soutenues sont par exemple nécessaires pour moderniser les institutions juridiques et les institutions chargées de la réglementation, renforcer le marché de l'emploi et réduire l'emploi informel, promouvoir la qualité de l'enseignement et des services de santé et développer une infrastructure de base grâce, entre autres moyens, à un partenariat entre les secteurs public et privé.

Les prêts à l'appui des réformes (PBL) constituent pour la BID un outil essentiel à la viabilité budgétaire et la promotion des réformes structurelles, fournissant un financement à décaissement rapide à l'appui des réformes institutionnelles et politiques. Ces prêts sont généralement accompagnés d'une assistance technique afin d'aider les pays dans la mise en œuvre de leur agenda de réformes. De 2010 à 2013, les PBL ont représenté près du quart des opérations à garantie souveraine de la BID avec une concentration sur les pays les plus endettés des Caraïbes et d'Amérique centrale, tels que le Panama et la Jamaïque.

Les récentes évaluations des programmes de pays (EPP), de la Jamaïque, du Honduras et du Salvador, réalisées par OVE, insistent sur la nécessité pour la BID d'équilibrer les besoins financiers à court terme d'un pays avec un soutien à plus long-terme aux réformes budgétaires, institutionnelles et réglementaires fondamentales. La plupart des réformes soutenues par les prêts à l'appui des réformes (PBL) de la BID dans ces pays ont fait l'objet d'une vérification structurelle intermédiaire ou faible¹⁵ (Graphique 2.1, Jamaïque), notamment lorsqu'elles étaient soutenues par les premiers prêts d'une série programmatique. En outre, les annulations de prêts à l'appui des réformes, plus tardifs dans une série ont été fréquentes et des réformes indispensables soutenues par ces programmes dès leur conception ne purent être achevées. Les recommandations d'OVE issues de ces récentes évaluations soulignent l'importance de soutenir les réformes avec une portée significative et d'accomplir des séries de PBL programmatiques dans la mesure du possible.

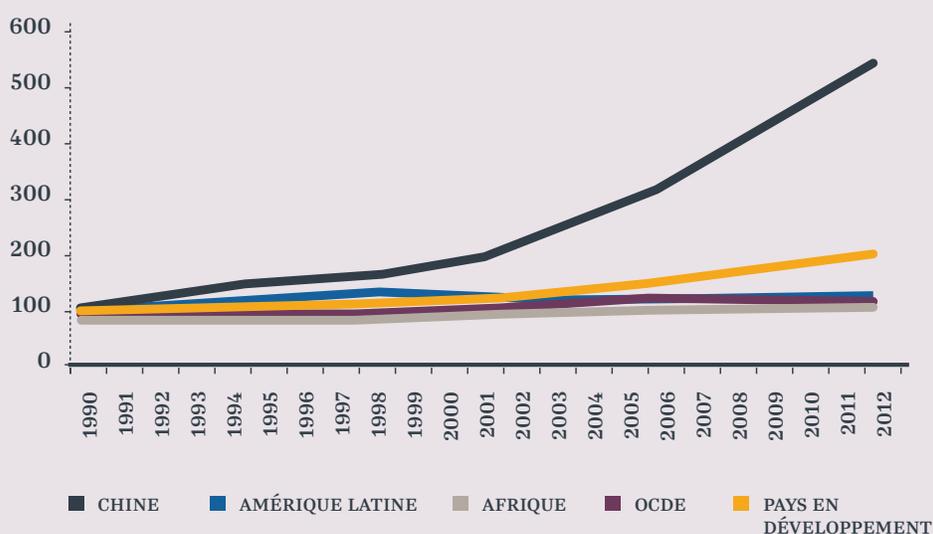
15 La vérification structurelle des conditions des PBL a été mesurée en utilisant la méthodologie du Bureau Indépendant d'Évaluation du FMI ("Structural Conditionality in IMF Supported Programs, Background Papers," IEO, 2007). Suivant cette méthodologie, OVE a attribué une note à chaque condition en fonction du degré de changement structurel que la condition apporterait au cadre institutionnel du pays: *basse* – les engagements ne suffiront pas à favoriser des changements significatifs bien qu'ils puissent servir d'étape intermédiaire à des réformes plus importantes dans le futur; *moyenne* – les engagements pourraient avoir un effet immédiat et significatif bien qu'ils ne soient pas durables; et *élevée* – les engagements permettent par eux-mêmes des changements durables dans le cadre institutionnel.

ENCADRÉ 2.2

AMÉLIORATION DE LA PRODUCTIVITÉ DANS LA RÉGION ALC

L'amélioration de la productivité est essentielle à une croissance durable. Elle a été lente dans la Région ALC par rapport à celle des pays développés (États-Unis) et plus particulièrement par rapport aux économies émergentes d'Asie (Graphique 2.5). La productivité de la région a augmenté au cours de la dernière décennie, avec une contribution de 1,2 % de l'augmentation moyenne annuelle du revenu national brut par habitant, mais n'a pas été suffisante pour compenser la contribution négative des deux précédentes décennies.

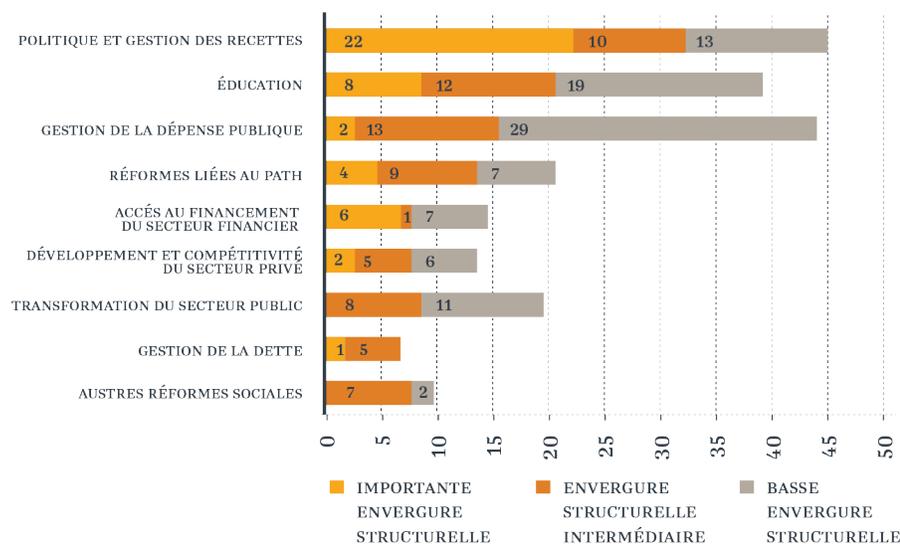
Productivité dans la Région ALC et dans d'autres régions et pays du monde



SOURCE: BASE DE DONNÉES SUR L'ÉCONOMIE, BUREAU DE LA CONFÉRENCE

Les pays de la Région ALC ont un fort potentiel en matière d'augmentation de productivité et de réduction de la pauvreté grâce à des politiques de développement des compétences, de promotion du climat commercial et de redistribution de la main d'œuvre et du capital des petites et moyennes entreprises peu fructueuses vers des sociétés et des secteurs plus productifs. L'emploi informel et les marchés du travail peu performants sont les causes principales du manque de productivité de la Région. Les derniers indicateurs de l'Organisation Internationale du Travail révèlent non seulement que le secteur informel occupe une place plus importante dans la région que dans les autres pays à revenu intermédiaire (de près de 20 points de pourcentage), mais plus importante également que dans les pays à faible revenu dans d'autres régions.

GRAPHIQUE 2.1 JAMAÏQUE, VÉRIFICATION STRUCTURELLE DES PRÊTS À L'APPUI DES RÉFORMES



Note: comprend six séries de programmes d'évaluation de pays: Programme de renforcement de la concurrence; Finances publiques et gestion de la performance; Programme de consolidation budgétaire; Programme structurel budgétaire pour la croissance économique; Appui à la réforme du secteur de l'enseignement; et Programme de protection du capital humain.

L'évaluation du changement climatique réalisée par OVE a examiné 17 PBL dans neuf pays affectés par le changement climatique, pour un montant total de 3 milliards de dollars, soit environ 20% des engagements de la Banque en matière de PBL et de ses opérations entre 2007 et 2013. L'évaluation a révélé qu'un tiers des conditions fixées (40) ont été abandonnées au fur et à mesure de la progression des programmes, entraînant une diminution du contenu structurel de ceux-ci. Des engagements programmatiques ont été abandonnés ou ajoutés dans le cours de la série programmatique. Dans certains cas, les deuxièmes et troisièmes opérations d'une série n'ont pas été approuvées et les réformes prévues sont restées inachevées. Des 16 PBL approuvés entre 2008 et 2013, seuls sept ont été dûment mis en œuvre.

Ces évaluations de 2013 et 2014 concernaient un champ spécifique et leurs conclusions ne peuvent être étendues à tous les PBL de la Banque. Au vu de l'importance d'appuyer les réformes de politique dans la région, une analyse plus détaillée des prêts de la BID à l'appui des réformes sera entreprise et publiée dans le prochain rapport annuel.

Développement du secteur privé: Examen du cadre du secteur privé de la BID

Le secteur privé est le moteur de croissance et la BID l'a soutenu depuis sa création, initialement par le biais d'opérations destinées à accroître la compétitivité et l'accès au crédit et par l'intermédiation avec des entités publiques. En 1994, la Banque a lancé, dans le cadre de la Huitième augmentation générale du capital, un programme de prêt direct au secteur privé. La Neuvième augmentation générale de capital en 2010 a fait du développement par le secteur privé l'un des principaux objectifs de la Banque.

L'examen par OVE de la structure du secteur privé, entrepris dans le cadre de l'évaluation à mi-parcours BID-9, a insisté sur l'importance d'aider les gouvernements à concevoir des politiques et des réglementations qui soutiennent le secteur privé. En créant un terrain favorable à la compétition et en favorisant les nouveaux venus sur le marché et les innovateurs de toutes tailles, le Groupe de la Banque pourrait stimuler l'activité entrepreneuriale entraînant une augmentation de l'emploi, des revenus et des bénéfices pour les consommateurs. L'évaluation a reconnu l'avantage comparatif de la BID dans sa capacité à soutenir à la fois le secteur public et le secteur privé. La Banque peut, grâce à un soutien coordonné, favoriser l'environnement commercial d'un côté, tout en soutenant l'augmentation/réaction de l'offre par les entreprises, d'un autre.

Cette approche repose cependant sur une collaboration beaucoup plus étroite qu'elle n'existe actuellement entre les guichets, autant parmi les services publics et privés de la Banque que parmi les différents guichets du secteur privé au sein du Groupe de la Banque (Encadré 2.3). L'examen d'OVE a révélé que les opérations impliquant une coordination d'actions publiques et privées et des objectifs intégrés étaient rares. Une coordination limitée a entraîné une perte d'opportunités significative, non seulement dans l'infrastructure où une meilleure collaboration aurait conduit à des gains substantiels grâce à des partenariats et des concessions entre le public et le privé, mais également dans le secteur financier où des améliorations à la réglementation des marchés de capitaux auraient apporté un soutien direct au secteur privé par le biais des institutions financières.

La Banque envisageant un renforcement et des réformes substantielles des guichets du secteur privé, un renforcement de la coordination entre les branches des secteurs privé et public du Groupe de la Banque constituera un défi majeur. Une stratégie viable à l'échelle de l'institution, visant à promouvoir le secteur privé, doit reconnaître et s'appuyer sur les moteurs de la productivité et de la croissance économique. Cela implique pour le secteur privé l'arrivée de nouvelles entreprises et un soutien à la compétitivité et à l'innovation. Du côté du secteur public, cela implique une amélioration du climat d'investissement suggérant que la Banque devrait engager avec les pays emprunteurs un dialogue plus structuré et plus soutenu sur l'environnement politique et réglementaire.

ENCADRÉ 2.3

GROUPE DE SOUTIEN DE LA BID AU DÉVELOPPEMENT DU SECTEUR PRIVÉ

La BID réalise ses travaux de développement du secteur privé par le biais du Département des institutions pour le développement (IFD), du Département du financement structuré et corporatif (SCF) et du Secteur des opportunités pour la majorité (OMJ). La Société Interaméricaine d'Investissement (SII) et le Fonds Multilatéral d'Investissement (MIF) qui font partie du Groupe de la BID mais sont des institutions indépendantes, accompagnent la Banque dans ses travaux.

IFD

Offre des prêts avec garantie souveraine et des services de coopération technique. Ses travaux se concentrent sur le développement des marchés de capitaux et les institutions financières et sur la promotion de la productivité et de la compétitivité aux niveaux nationaux, régionaux et locaux, en mettant l'accent sur l'amélioration globale de l'environnement économique et commercial et tout particulièrement sur la technologie et l'innovation.

SCF

Le SCF est la plus grande branche du secteur privé de la BID. Il est responsable du financement des institutions financières de second rang et des entreprises du secteur privé, par des opérations sans garantie souveraine.

OMJ

OMJ est également une branche du secteur privé de la BID. Il se concentre sur les initiatives du secteur privé favorisant l'inclusion de la population à la «base de la pyramide» par des initiatives axées sur le marché.

SII

La SII soutient les activités de la BID avec un accent particulier sur les prêts sans garantie souveraine aux petites et moyennes entreprises (PME).

MIF

Le MIF soutient le secteur privé dans le développement, le financement et la réalisation de modèles commerciaux innovants qui bénéficient aux entrepreneurs et aux ménages pauvres et à faible revenu et constitue une sorte de laboratoire permettant de tester des méthodes de développement innovantes et orientées sur le marché.

Un chevauchement important existe dans le soutien fourni par ces guichets du secteur privé, particulièrement dans les domaines du soutien aux marchés financiers et aux PME. L'analyse du portefeuille d'OVE révèle que les opérations dans le secteur financier représentent environ un tiers des opérations des IFD et 56 % de leurs ressources, environ un quart des opérations sans garantie souveraine de la BID, 37 % des opérations de la SII et 66 % de la valeur de son portefeuille. Le MIF concentre 78 % de ses opérations et 69 % de ses prêts aux PME. La SII, l'IFD et OMJ consacrent également une part significative de leurs opérations et de leurs ressources aux PME.

Amélioration des possibilités économiques pour les petits producteurs et les entreprises: Évaluation du Fonds Multilatéral d'Investissement

En 2007, le MIF a recentré son action sur le soutien aux petites et microentreprises et aux ménages pauvres en s'efforçant de favoriser leur accès aux financements, aux marchés et aux services de base. Le MIF a orienté ses travaux sur l'accessibilité au financement des marchés manquants et incomplets, les marchés ruraux par exemple, et vers de nouveaux services financiers tels que l'épargne et les assurances. Il a aussi redéployé l'aide allouée au développement d'un micro-crédit urbain pour les marchés parvenus à une certaine maturité vers la microfinance dans des pays dont les marchés sont moins développés. En ce qui concerne l'accès aux marchés, le MIF s'est concentré sur les petits et micro-producteurs afin de les relier à des marchés plus développés par le biais d'«entreprises directrices» et d'une approche par chaîne de valeur, ainsi que sur les programmes de formation des jeunes. En ce qui concerne l'accès aux services de base, le MIF a privilégié les partenariats public-privé, la prestation privée de services de base pour les ménages pauvres et l'énergie propre.

La Deuxième évaluation indépendante du Fonds Multilatéral d'Investissement réalisée par OVE en 2013 a révélé que la plupart des projets du MIF tentent de faire face aux contraintes que subissent les petites, moyennes et microentreprises et sont ainsi liés à l'objectif global de promotion de la compétitivité. L'évaluation a révélé que le MIF a réussi à cibler les petites et microentreprises: il travaille principalement avec des entreprises dont les revenus sont inférieurs à US \$ 50 000 et continue de développer cette stratégie. Les modèles d'intervention du MIF visent généralement à améliorer les objectifs de productivité, la structure de coûts ou la technologie des entreprises qui constituent des facteurs fondamentaux de compétitivité.

Le MIF est une organisation de petite taille aux objectifs ambitieux, dont la stratégie repose sur la mobilisation des fonds des partenaires et l'utilisation des projets comme instruments d'expérimentation et de démonstration dans le but d'acquérir une expérience utile. L'évaluation a révélé que le MIF avait réussi à renforcer les partenariats, mobiliser les ressources et générer des impacts plus larges grâce à des effets de démonstration. Le MIF a réussi à exercer une influence sur les marchés locaux et l'environnement politique, par exemple en s'adressant aux jeunes et en participant au développement économique local. Cependant, un impact important sur l'évolution des marchés s'est avéré un objectif plus difficile à atteindre. Bien que le MIF ait réussi rapidement à créer un secteur de la microfinance, il n'a pas connu de réussite de cette ampleur dans d'autres domaines. Le domaine dont l'impact systémique a été le plus important au cours des dernières années est celui de la coentreprise.

L'évaluation d'OVE a révélé que le MIF peine à identifier des moyens de lutte contre la pauvreté. Le MIF n'a pas utilisé les revenus d'entreprise, le revenu des ménages ou la pauvreté comme critères de hiérarchisation de ses projets au stade de l'approbation alors qu'il avait en 2011 introduit des mécanismes de reconnaissance des projets favorables aux pauvres. OVE a examiné dans quelle mesure les travaux du MIF s'adressaient aux populations pauvres et conclu que les projets bénéficient généralement aux ménages à faible revenu mais pas toujours à ceux qui vivent dans la pauvreté. Seuls 16% des projets bénéficient directement aux populations pauvres mais la plupart d'entre eux reflètent des efforts dans ce sens au cours des dernières années. Des estimations plus solides tirées d'enquêtes auprès des établissements et des ménages renforcent ces conclusions révélant que 14% des bénéficiaires du MIF vivent dans la pauvreté tandis que 21% des projets bénéficient aux ménages et aux microentreprises.

Le MIF relève des défis dans la consolidation de ses nouvelles mesures, dans l'évaluation de leur réussite et dans l'identification d'un niveau d'échec acceptable. Les projets du MIF ne produisent pas toujours les résultats escomptés et de nombreuses interventions se révèlent non viables avec le temps. L'évaluation recommande que soit mis en place un cadre de gestion axé sur les résultats, qui respecte une certaine flexibilité d'innovation, définisse une stratégie plus efficace en matière d'identification des bénéficiaires à faible revenu et de réduction de la pauvreté, précise et clarifie le rôle du secteur public en matière d'innovation, renforce la surveillance de la mise en œuvre et des résultats et enfin qui définisse plus précisément et renforce son rôle institutionnel.

Soutien à la croissance des PME: Évaluation de l'impact des programmes de soutien aux PME au Brésil

Les PME constituent un élément fondamental du tissu économique des pays en développement. Les PME de la Région ALC représentent 99% des entreprises et 67% de l'emploi. La faiblesse des institutions et les limites du marché empêchent les PME à fort potentiel d'atteindre leur taille maximale, plus affectées que les entreprises de plus grande taille par la rigidité de la réglementation et des normes, l'importance des frais d'enregistrement et des taux d'imposition élevés. En outre, la faiblesse des institutions et le manque de coordination empêchent le secteur public de fournir les services nécessaires aux PME à bon potentiel de croissance. Les PME fonctionnent de manière informelle avec des niveaux d'efficacité réduits et restent sous performantes en termes de productivité moyenne, de croissance et d'innovation, comparées aux entreprises de plus grande taille qui sont dans la région six fois plus performantes. Dans le cadre d'économies développées, ces entreprises ne sont que de 1,3 à 2,4 fois plus productives.

Plusieurs pays de la Région ALC ont adopté des politiques publiques de promotion des PME par le biais d'agences de développement. La BID a également répondu avec plusieurs types d'interventions (9% de son portefeuille de prêts de 2006 à 2013) pour remédier aux dysfonctionnements du marché qui entravent le développement des PME de la région. La documentation dans ce domaine suggère que des politiques ciblées sur la promotion des PME peuvent produire des résultats positifs en matière de développement pour les entreprises à potentiel de croissance. Les programmes de soutien aux PME sont cependant critiqués. En moyenne, les petites entreprises n'utilisent pas les ressources de manière plus productive que les moyennes et grandes entreprises et si les programmes destinés aux PME peuvent accroître leur productivité, on considère parfois qu'un soutien à toutes les entreprises, quelle que soit leur taille, serait plus efficace, particulièrement dans le secteur structuré.

En 2014, OVE a mené une évaluation d'impact — *Analyse comparative des modalités du soutien de la BID aux PME: Évaluation des résultats dans le secteur manufacturier au Brésil (A Comparative Analysis of IDB Approaches Supporting SMEs: Assessing Results in the Brazilian Manufacturing Sector)* — afin d'examiner l'efficacité des principaux programmes de soutien au secteur manufacturier au Brésil (Graphique 2.2). L'évaluation a révélé que le crédit est le seul soutien susceptible d'influer considérablement toutes les variables de résultats et celui qui a aussi l'impact le plus significatif sur l'emploi et les salaires. Le succès des lignes de crédit pour le soutien aux PME est lié aux incitations créées par la conception des programmes. Les PME ne devraient pas utiliser ces fonds uniquement comme fonds de roulement mais aussi pour investir dans des biens (matériel de transport, ordinateurs par exemple) qui au final entraînent une amélioration de leurs performances. L'évaluation montre en outre qu'un soutien à l'exportation a un impact positif sur la valeur des exportations et en matière d'emplois. Les

interventions de conseil aux entreprises ont un impact positif en matière d'emploi, plus important encore lorsqu'elles sont associées à une aide au crédit. Globalement, les résultats de l'évaluation sont positifs et des synergies ont été découvertes, soulignant l'importance de la coordination entre les institutions qui soutiennent les programmes d'aide aux petites et moyennes entreprises.

GRAPHIQUE 2.2 STRATÉGIES DE SOUTIEN AUX PME AU BRÉSIL



Sécurisation de la propriété foncière: Évaluation comparative des projets de régularisation et d'administration des terres

La terre est une valeur et le renforcement de la sécurité de la propriété foncière offre des avantages économiques indéniables: augmentation de l'investissement, accès au crédit et productivité. Les bénéfices d'une administration foncière efficace et exhaustive vont au-delà de la sécurité d'occupation: diminution des frictions sur les marchés fonciers, améliorations dans la collecte de l'impôt et aménagement du territoire.

La Banque a approuvé depuis le début des années 1990 des projets de régularisation et d'administration des terres de manière pratiquement ininterrompue (presque 20 projets dans 14 pays de la Région ALC) visant à remédier au caractère informel de la tenure foncière prédominant dans la région. La revitalisation des marchés fonciers, une augmentation de l'investissement et de la productivité agricoles et une amélioration des capacités de gestion de l'administration foncière figuraient parmi les principaux objectifs. L'évaluation comparative réalisée par OVE portait sur neuf projets et a révélé que la Banque avait apporté un soutien en matière d'administration foncière (LAS) basé sur un modèle intégrant le cadastre et un registre identifiant les propriétaires et occupants dans l'ensemble du pays. Les projets ont soutenu la régularisation du régime foncier, en utilisant des techniques modernes de démarcation et des méthodes d'arbitrage participatives. Mais l'impact de ces améliorations est inégal et la durabilité des activités de régularisation est plus incertaine lorsque les conditions de l'informalité sont toujours présentes. L'étude de certains cas a révélé qu'un soutien à des programmes temporaires plutôt qu'à des institutions permanentes a eu un impact négatif sur la viabilité des résultats du projet.

L'évaluation a par la suite révélé un certain nombre d'éléments de conception et d'évaluation des projets susceptibles de renforcer de futures opérations. Davantage de ressources devraient être investies dans l'examen diagnostic, la surveillance et l'évaluation des activités de projet. Ceci est particulièrement nécessaire dans le domaine de la régularisation où un manque d'évaluations rigoureuses a engendré des difficultés contractuelles avec un certain nombre de sociétés responsables de ces activités. En outre, l'ordonnement des activités peut être amélioré, éventuellement par le biais d'une structure de sous-projets intégrés, avec un calendrier différent et des objectifs spécifiques (et probablement avec l'aide de différents instruments de financement).

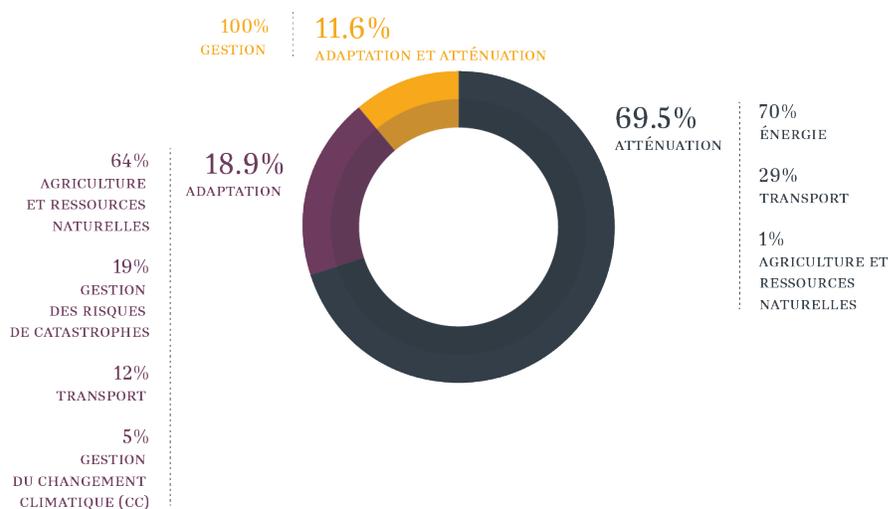
Assurer la durabilité de la croissance: Évaluation du changement climatique (CC)

L'impact du changement climatique varie en fonction de la fréquence des tempêtes, de la sécheresse et des inondations. Le Mexique, l'Amérique centrale et les Caraïbes sont particulièrement menacés par des événements météorologiques extrêmes susceptibles d'entraîner des catastrophes naturelles tandis que d'autres régions subissent des épisodes de sécheresse et des inondations dues aux précipitations. L'exposition et la vulnérabilité au changement climatique de l'agriculture, des ressources naturelles et des populations qui en dépendent revêtent une importance économique et sociale particulière dans la Région ALC. En outre, l'infrastructure de base peut être affectée, particulièrement dans les zones d'inondation. Répondre au changement climatique est donc une priorité, en termes d'atténuation pour relever le défi du réchauffement et d'adaptation pour protéger la région de ses effets négatifs.

La BID a redoublé d'efforts pour soutenir les activités de développement liées au changement climatique dans la Région ALC. Le portefeuille d'activités de la BID dans ce domaine, c'est-à-dire les projets avec atténuation explicite ou implicite et retombées positives de l'adaptation, a augmenté au fil du temps avec plus d'importance sur l'atténuation que sur l'adaptation (Graphique 2.3). L'organisation de la Banque s'est adaptée à la prise en compte de ces questions, à la formation du personnel en matière de compétences techniques et de production de connaissances. L'évaluation d'OVE en matière de changement climatique montre cependant

qu'une plus grande concentration organisationnelle, de meilleurs instruments, plus d'outils de dépistage des risques climatiques, d'évaluation de la vulnérabilité et de mesure des émissions de gaz à effet de serre (GHG), sont nécessaires pour que la Banque mène à bien ses activités dans ce domaine.

GRAPHIQUE 2.3
PRÊTS DE LA BID DESTINÉS À L'ATTÉNUATION DU ET À L'ADAP-
TATION AU CHANGEMENT CLIMATIQUE ET ALLOCATIONS PAR
SECTEUR ET PAR DOMAINE
 (pourcentage des montants approuvés)



SOURCE : CHIFFRES D'OVE, BASÉS SUR LA BASE DE DONNÉES DE L'ORGANISATION.

Les chiffres d'OVE indiquent que certains projets de la BID, notamment dans le domaine de l'énergie et dans une moindre mesure dans les transports, ont contribué à réduire les émissions de gaz à effet de serre (GES). La réduction la plus importante et la plus quantifiable d'émissions de gaz à effet de serre résulte d'investissements dans les énergies renouvelables: énergies hydroélectrique et éolienne et compensation des émissions de carbone. Les projets de transports urbains avec lignes d'autobus se démarquent même s'ils n'ont pas encore atteint tout leur potentiel en raison des difficultés à mettre en œuvre certaines mesures anti-pollution (autobus moins polluants et normes de qualité des carburants). Si les améliorations de l'efficacité énergétique ont un certain impact dans la réduction des émissions de GES à un moindre coût, la participation de la BID à des projets d'efficacité énergétique a été limitée. Les subventions à l'énergie dans la région encouragent la surconsommation et demeurent un obstacle majeur.

La stratégie de la Banque centrée sur l'agriculture et les ressources naturelles, encourageant la promotion des biens publics agricoles, la surveillance de la météorologie et de la pollution de l'eau et l'augmentation des revenus et de l'adaptabilité des paysans pauvres, répond parfaitement aux nécessités de l'adaptation au changement climatique. La BID a toujours soutenu la gestion des risques de catastrophe dans la région et son portefeuille est adapté aux niveaux de vulnérabilité des pays. Cependant, son action en faveur de l'adaptation climatique dans les transports et l'énergie n'en est encore qu'à ses débuts.

L'évaluation recommande de renforcer l'intégration des questions liées au changement climatique au sein de la BID par le biais d'un groupe d'experts chargé de fournir des connaissances techniques et un soutien aux différents départements et aux vice-présidences de la BID, de soutenir l'engagement de la BID dans un dialogue politique et un soutien opérationnel afin de relever les défis de l'adaptation au climat dans tous les secteurs pertinents, de renforcer la coordination entre les guichets du secteur public et du secteur privé de la Banque, de redoubler d'efforts pour mobiliser les ressources extérieures afin de tirer le meilleur parti des activités de la Banque et, enfin, de renforcer la capacité de la Banque à suivre ses activités et les résultats de celles-ci en matière d'atténuation du et d'adaptation au changement climatique.

Construire un environnement propice au développement: Évaluations de la sécurité des citoyens

Les pays de la Région ALC doivent relever des défis importants pour assurer un environnement propice au développement. Au cours des trois dernières décennies, les pays de la région ont supporté des niveaux pandémiques de violence et de criminalité. L'Amérique centrale, les Caraïbes et l'Amérique du Sud ont des taux d'homicides de 28,5, 16,9, 20,0 pour 100.000 habitants respectivement, les plus élevés au monde¹⁶ qui affectent négativement le capital social et humain et ont des impacts économiques importants. La criminalité et la violence peuvent avoir des incidences sur l'économie, entraver la prestation de services tels que l'éducation, ou encore la capacité du gouvernement à installer ou à maintenir l'infrastructure physique du pays. Les coûts de la criminalité et de la violence peuvent représenter jusqu'à 10% du PIB dans la région, selon la méthode de mesure utilisée¹⁷, un rapport récent de la Banque Mondiale¹⁸, indique que le coût total de la criminalité et de la violence en Amérique centrale varie de 3,6% du PIB au Costa Rica à 10,8% du PIB au Salvador¹⁹. L'élaboration d'une politique efficace destinée à relever le défi de la sécurité des citoyens dans la région s'est avérée particulièrement complexe en raison de l'aspect multidimensionnel et des causes multiples de la violence et de la criminalité de sorte que les gouvernements ne peuvent les combattre qu'avec des approches multisectorielles et ne disposent pas d'institutions spécialisées. En outre, il n'existe pas de réel consensus sur les approches stratégiques pour combattre la violence et à la criminalité.

16 United Nations Office on Drugs and Crime (UNODC) 2011, *Global Study on Homicide: Trends, Context and Data*. Vienna, Austria: UNODC. Consulté le 22 février 2011, et disponible à http://www.unodc.org/documents/data-and-analysis/statistics/Homicide/Global_study_on_homicide_2011_web.pdf.

17 Buvinic and Morrison (1999, *Violence as an Obstacle to Development*, Technical Note, Washington, DC: Inter-American Development Bank) ont développé une régression hédonique basée sur des modèles de comptabilité, de logement et de terre et des méthodes d'évaluation des contingences pour mesurer la violence. La Banque utilise ces trois méthodes dans ces évaluations de la violence dans la région.

18 World Bank (2010), *Crime and Violence in Central America Volume II*. Washington, DC: World Bank.

19 Les coûts pris en compte sont relatifs aux soins médicaux, à la perte de production, aux préjudices émotionnels, à la sécurité publique, à l'administration de la justice, aux coûts de la sécurité privée pour les ménages et pour les entreprises et aux transferts.

La BID s'implique dans les projets de protection de la sécurité des citoyens depuis presque deux décennies. En 2012, la Banque avait approuvé 17 prêts destinés à la sécurité des citoyens pour un montant total de 481 millions de dollars et consacré 24,6 millions de dollars à des projets de coopération technique dans le secteur. Elle a récemment approuvé deux initiatives spéciales destinées à renforcer les systèmes d'informations, à la construction d'éléments de preuve et au partage de l'information. La Banque a adopté une approche multisectorielle intégrée des questions de sécurité des citoyens. Son champ d'intervention englobe le continuum de la prévention de la violence et de la criminalité, la prévention sociale et situationnelle, la police, la justice et les systèmes pénitentiaires. Le portefeuille de prêts inclut des opérations autonomes multisectorielles dans plusieurs pays, principalement en Amérique centrale.

OVE a évalué le soutien de la BID en matière de sécurité des citoyens et rendu ses conclusions dans un rapport dont la première partie, achevée en 2013, est une analyse comparative approfondie de cinq projets destinés à la sécurité des citoyens (Encadré 2.4) et la seconde partie examine plus généralement l'engagement de la Banque dans ce secteur et démontre qu'elle a joué un rôle pionnier, notamment préventif, dans ce domaine dans le cadre de son agenda de développement mais rencontre d'importantes difficultés dans l'acquisition d'une base de connaissances et de l'expertise interne nécessaire, ainsi que dans la gestion des risques de ce portefeuille de plus en plus complexe et risqué.

ENCADRÉ 2.4

LE DÉFI DE LA MISE EN ŒUVRE: LEÇONS TIRÉES DE CINQ PROJETS DE SÉCURITÉ DES CITOYENS

La réussite de la mise en œuvre est indispensable à l'efficacité des projets et programmes. OVE examine dans cette analyse comparative l'efficacité de la stratégie de mise en œuvre dans cinq projets de sécurité des citoyens soutenus par la BID en Amérique centrale et aux Caraïbes. L'examen révèle que la prise en compte des éléments identifiés dans la documentation spécialisée est un facteur de réussite: une préparation participative impliquant l'adhésion des communautés, des diagnostics circonstanciels et soignés, du personnel formé et des protocoles adaptés, la présence de membres de la communauté pour la motivation et le suivi soutenu des bénéficiaires et enfin une conception de projet relativement simple avec la participation d'un nombre limité de ministères et un accès plus direct à la prestation de services. L'évaluation montre toutefois que dans de nombreux projets, les modalités de coordination, les incitations spécifiques et les mécanismes de responsabilisation entre les entités participantes ont été inefficaces ou absents. Des projets impliquant plusieurs ministères et municipalités semblaient trop complexes pour être mis en œuvre, en raison de contraintes institutionnelles, des ressources et des délais. Enfin, la supervision de la BID a facilité la mise en œuvre de certains projets mais l'a entravée dans d'autres, laissant entendre que les incitations, les ressources et la formation ne permettaient pas au personnel de la Banque de prendre en charge des projets au-delà des aspects financiers et budgétaires.

Le portefeuille de prêts de la Banque a fait face au niveau opérationnel à des difficultés de mise en œuvre importantes et continues, notamment dans la mise en œuvre de projets multisectoriels complexes qui paraissent parfois inadaptés aux capacités institutionnelles locales ou nationales. Adapter les interventions au contexte institutionnel de chaque pays constitue un défi permanent pour la Banque. La protection de la sécurité des citoyens comporte des aspects délicats pour la Banque, notamment les implications en matière de droits de l'homme d'interventions concernant les zones sensibles de la justice pénale. La Banque reconnaît depuis le début de son implication dans ce domaine que travailler avec la police et les institutions pénitentiaires est un défi mais les mesures prises ne suffisent pas à identifier ni à atténuer ces risques.

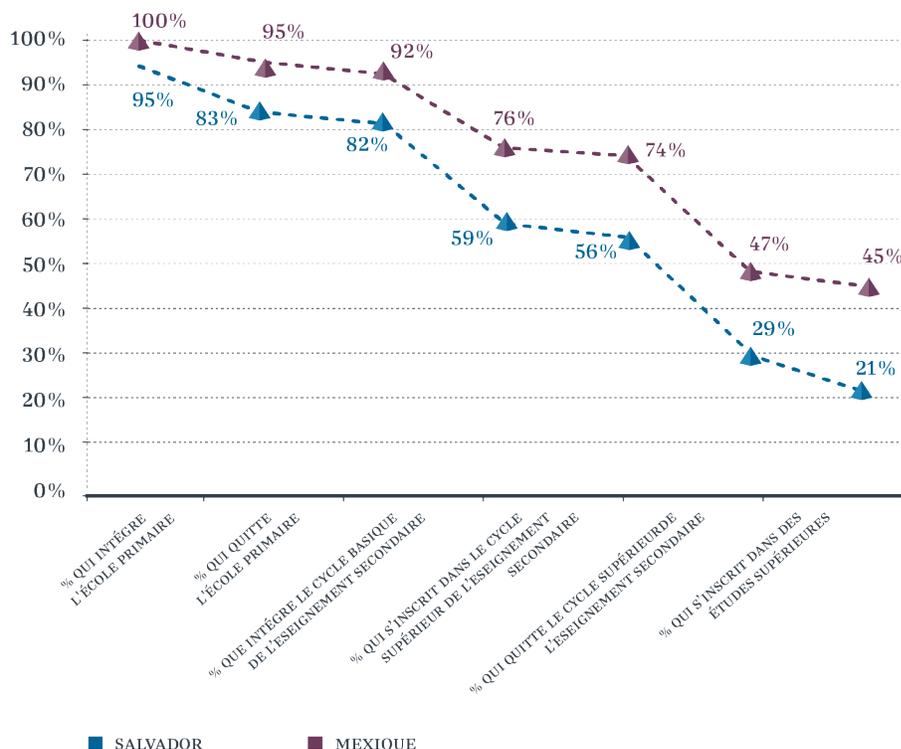
La Banque devra à l'avenir concentrer ses efforts dans ses domaines qui lui permettent d'exceller; cela implique l'acquisition d'une expertise externe, la prise en compte des contextes locaux dans la conception des projets, la surveillance de leur mise en œuvre, le renforcement de l'évaluation des risques et leur atténuation et l'établissement de priorités en matière d'acquisition des connaissances.

Investir dans l'acquisition de compétences: Évaluation de l'enseignement secondaire

L'Examen du soutien de la BID à l'enseignement secondaire: améliorer l'accès, la qualité et les institutions, 1995-2012, réalisé par l'OVE, a confirmé l'importance du rôle de la Banque dans le financement de l'enseignement dans la Région ALC. Les dépenses en matière d'éducation se situent entre US \$ 289 (2009 PPP) par étudiant au Guatemala et US \$ 5 235 à la Barbade. Les dépenses publiques dans l'enseignement secondaire supérieur ont légèrement régressé dans l'ensemble de la région et plus particulièrement dans certains pays, aggravant cette hétérogénéité. Vingt et un pour cent des étudiants du secondaire fréquentent des institutions privées, le pourcentage le plus élevé au monde. Un investissement soutenu a permis de développer la scolarité dans le primaire et les taux d'abandon les plus élevés se produisent lors de la transition du premier au deuxième cycle du secondaire. Une moitié des élèves de la région abandonne ses études au cours du cycle secondaire et cherche à acquérir une activité économique (Graphique 2.3, El Salvador et Mexique).

Le portefeuille de prêts pour l'éducation de la BID a augmenté de manière substantielle depuis 2006 de manière à répondre au défi que constitue l'accès à une éducation de qualité pour tous. Entre 1995 et 2012, la Banque a approuvé 80 opérations de prêt pour un montant total de 6,6 milliards de dollars (taux de croissance annuel moyen de 7%) pour le financement de l'éducation. Parmi celles-ci, 58 étaient destinées aux deux cycles de l'enseignement secondaire (11 pour le deuxième cycle exclusivement). Un montant de 5,7 milliards de dollars a été destiné en grande partie au renforcement institutionnel et à la construction d'infrastructures (Graphique 2.4).

**GRAPHIQUE 2.4
PROGRESSION VERS UNE TRANSITION EN MATIÈRE
D'ÉDUCATION, MEXIQUE ET SALVADOR, 2010**

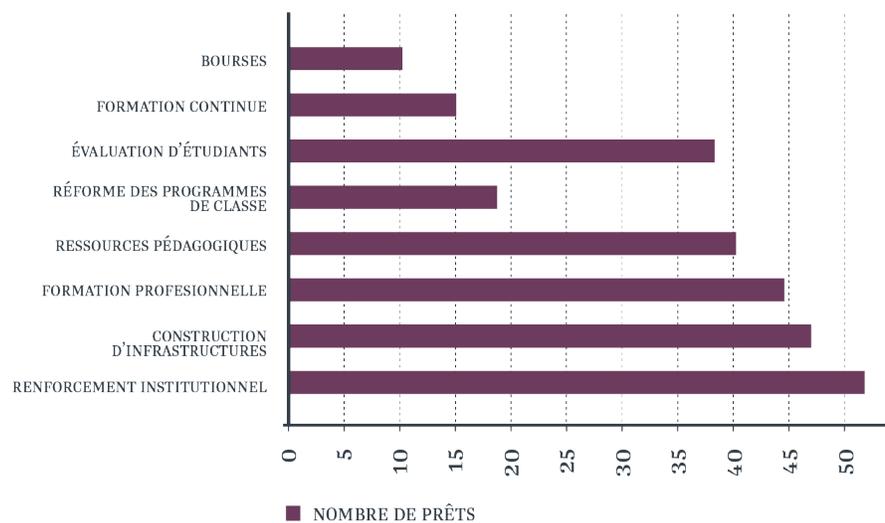


SOURCE: ACTIVITÉ DE SOUTIEN D'OVE, EXAMEN DU SOUTIEN DE LA BID À L'ENSEIGNEMENT SECONDAIRE: AMÉLIORER L'ACCÈS, LA QUALITÉ ET LES INSTITUTIONS, 1995-2012.

Selon les résultats de l'évaluation, l'investissement dans l'enseignement secondaire n'a pas produit les résultats escomptés en ce qui concerne les inscriptions d'étudiants. Les interventions de soutien à l'enseignement secondaire ont inclus des incitations monétaires, comme l'octroi de bourses et le paiement des frais d'inscription par exemple, ou non monétaires comme la provision de repas de cantine. Néanmoins, moins de la moitié des projets de la Banque destinés à favoriser l'accès à l'enseignement secondaire (inscription) ont atteint leurs objectifs. Si l'accès au premier cycle ne constitue plus le principal défi, l'offre d'enseignement secondaire supérieur, particulièrement dans les régions rurales et éloignées, reste un défi. Alors que l'enseignement supérieur devient obligatoire dans la plupart des pays, des ressources supplémentaires sont indispensables pour permettre l'accès aux programmes secondaires d'enseignement général et technique des populations et des régions les moins favorisées.

La qualité de l'éducation est source de problèmes sérieux dans la Région ALC. La stratégie a porté sur la formation continue des enseignants, la disponibilité du matériel pédagogique, la réforme des programmes et le prolongement de la journée scolaire. L'examen montre avec évidence qu'investir dans la qualité entraîne de meilleurs résultats pour les étudiants, des taux de réussite plus élevés et un enseignement mieux ciblé. En ce qui concerne l'efficacité du système éducatif, en dépit du taux élevé de redoublement au niveau secondaire, peu de ressources ont été allouées à des programmes de rattrapage ou d'autres innovations pour éviter le redoublement et le décrochage scolaire ou réduire les inégalités.

GRAPHIQUE 2.5
RÉPARTITION DES PRÊTS DE LA BID À L'ENSEIGNEMENT
SECONDAIRE PAR COMPOSANTE
 (non-exclusive)



SOURCE: ACTIVITÉ DE SOUTIEN D'OVE, EXAMEN DU SOUTIEN DE LA BID À L'ENSEIGNEMENT SECONDAIRE: AMÉLIORER L'ACCÈS, LA QUALITÉ ET LES INSTITUTIONS, 1995-2012.

La faiblesse des capacités institutionnelles est un sérieux défi à l'efficacité des projets soutenus par la Banque en matière d'enseignement secondaire. Bien que tous les prêts de la Banque aient soutenu diverses formes de renforcement institutionnel, l'impact de ce soutien reste à définir. La réalisation de certains projets est souvent défailante et les mécanismes de surveillance et d'évaluation mis en place dans le cadre des projets sont généralement peu efficaces.

OVE a formulé pour l'avenir les quatre recommandations suivantes: (i) centraliser l'aide de la Banque à l'amélioration de la qualité de l'enseignement secondaire, en allouant plus de ressources à la compréhension des causes profondes de la mauvaise qualité de l'enseignement secondaire et des déterminants de la performance des élèves et des enseignants; (ii) se concentrer davantage sur l'enseignement secondaire supérieur, en particulier dans le cas des populations vulnérables et désavantagées; (iii) insister sur l'innovation et renforcer le référentiel de la BID pour apprendre et tirer parti de son expérience en matière d'éducation secondaire, avec des prestations adaptables aux populations privées de leurs droits ou difficiles à atteindre, une utilisation efficace de la technologie et des stratégies pertinentes et efficaces en matière d'éducation et de formation professionnelle; et (iv) produire des rapports de fin de projet, avec éléments de preuve et détails des résultats. Le Conseil a approuvé les recommandations et la direction met en œuvre les recommandations i, iii et iv.

REMARQUES FINALES

Pour obtenir des résultats valables et sérieux, la BID s'appuie sur un travail de diagnostic en profondeur afin de comprendre les contextes spécifiques à chaque pays, de concevoir une programmation stratégique au niveau des pays à partir de ces éléments, des incitations internes et des arrangements organisationnels pour les aborder de manière efficace, de suivre les résultats et partager les expériences. Les évaluations entreprises par OVE en 2013-2014 et résumées dans ce rapport annuel soulignent à la fois les progrès accomplis dans un grand nombre de ces domaines et les domaines dans lesquels la BID doit renforcer sa focalisation et son efficacité.

De nombreuses évaluations présentées ci-dessus (celles concernant la sécurité des citoyens et l'administration foncière par exemple) soulignent la nécessité d'un travail de diagnostic approfondi pour comprendre les contextes régionaux et adapter les interventions. Il est essentiel d'analyser et de comprendre de manière systématique les contraintes économiques et institutionnelles – que ce soit des contraintes générales à la croissance et à la réduction de la pauvreté ou de manière plus spécifique à la préparation et à l'exécution des projets. Ces contraintes doivent être prises en compte dans la préparation des stratégies de pays de la Banque, des programmes de prêts aux secteurs publics et privés et des opérations individuelles. Several évaluations – including the MIF, secondary education, and several country program évaluations – noted that the Bank could usefully strengthen its pro-poor focus, including through knowledge generation, consistent attention to poverty across sectors, and support for human capital investments and basic infrastructure in poorer areas. The importance of effective mainstreaming and an institutional mechanism to do so were also highlighted in the climate change évaluation.

De nombreuses évaluations mettent également en évidence la nécessité d'une programmation efficace de même que du suivi des résultats et le partage des connaissances et de l'expérience. Par exemple, l'évaluation de l'éducation secondaire souligne le besoin de porter plus d'attention à et de tirer davantage d'enseignement de l'expérience grâce à un rapport exhaustif de fin de projet. Plusieurs évaluations – telles celle du MIF, de l'éducation secondaire, et plusieurs évaluations de programmes de pays- indiquent que la Banque pourrait renforcer sa focalisation sur la pauvreté, grâce à la production de savoir, à la constante prise en compte de la pauvreté entre les divers secteurs et un soutien aux investissements en capital humain et à l'infrastructure de base dans les zones les plus pauvres. L'importance de la généralisation et de l'institutionnalisation d'un tel mécanisme de focalisation sur la pauvreté a aussi été soulignée dans l'évaluation sur le changement climatique.

Enfin, les difficultés masquent les structures incitatives qui motivent le personnel et la direction de la Banque. Celles-ci sont également analysées en profondeur dans plusieurs évaluations récentes d'OVE qui soulignent, entre autres difficultés, la rigidité des structures organisationnelles empêchant la collaboration entre secteurs et entre les différents guichets des secteurs public et privé de la Banque.

Pour résumer, le travail d'évaluation d'OVE souligne l'importance de l'orientation stratégique et de l'apprentissage de l'expérience pour l'ensemble des travaux de la Banque, associée à une collaboration plus étroite au sein de la Banque (notamment entre les guichets du secteur public et du secteur privé) pour aider la Banque à être aussi efficace que possible dans sa mission envers ses pays membres. Les activités de la Banque doivent continuer à être guidées par la demande des clients, en se concentrant particulièrement dans les domaines où la Banque a le plus à offrir et où le gain en terme de développement est le plus important. La BID a beaucoup à offrir à la Région ALC et la mission d'OVE est de la soutenir dans la poursuite de ses objectifs.

A N N E X E 1
RÉSUMÉ DES RECOMMANDATIONS D’OVE

No.	Évaluation	Description de la Recommandation	Acceptation par le Conseil
1	ÉVALUATION DE MI-PARCOURS DES ENGAGEMENTS DE L'IDB-9	Commencer la mise à jour des stratégies institutionnelles et de secteur de la Banque et revoir le Cadre de Résultat Institutionnel de manière à les simplifier, à améliorer la fiabilité des données, en toute connaissance et appropriation de la part du personnel de la Banque et des autres parties prenantes.	Oui
2		Entreprendre davantage d'analyse et de vérification par scénario du Modèle de Gestion des Revenus et des Règles d'Adéquation des Fonds Propres.	Oui
3		Revoir le rôle formel et le contenu des Documents de Stratégies de Pays et de Programmation par Pays afin d'équilibrer le besoin de sélectivité stratégique avec le caractère essentiel de la Banque d'être axée sur la demande.	Oui
4		Restructurer le guichet secteur privé de la Banque afin de mieux l'intégrer avec le guichet secteur public de la Banque.	Oui
5		Entreprendre davantage de réformes afin de rationaliser le processus d'affectation des ressources et de suivre les résultats des coopérations techniques et des activités de renforcement des capacités.	Oui
6		Compléter la mise en œuvre du Cadre relatif à l'Efficacité du Développement telle que envisagée dans la Déclaration de Cancun et dans l'IDB-9.	Oui
7		Orienter plus fortement le programme pour Haïti sur une réduction durable de la pauvreté et la croissance économique en modérant les contraintes à court terme concernant l'approbation des prêts et les déboursements afin de prendre en compte la capacité d'absorption du pays et de fournir un espace adéquat à des activités à déboursement moindre ou plus lent mais néanmoins essentielles.	Non
8		Revoir le processus MSA	Oui
9		Reformer le mécanisme MICI.	Oui
10		Revoir la politique de divulgation de l'information.	Oui

No.	Évaluation	Description de la Recommandation	Acceptation par le Conseil
11	COMMENT LA BID SOUTIEN-ELLE LES PAYS À REVENU ÉLEVÉ ET À REVENU INTERMÉDIAIRE? PERSPECTIVES DES EMPRUNTEURS	Revoir le rôle formel et le contenu des Documents de Stratégies de Pays et de Programmation par Pays afin d'équilibrer le besoin de sélectivité stratégique avec le caractère essentiel de la Banque d'être axée sur la demande.	Oui
12		Concernant les instruments de prêts: passer en revue l'expérience acquise par la Banque et ses institutions homologues avec les prêts fondés sur la performance et considérer le développement de modalités de financements en monnaie locale de même qu'en monnaie et taux de change swaps.	Oui
13		Concernant les activités hors prêt: entreprendre des réformes plus poussées pour rationaliser le procédé d'allocation des ressources, pour allouer les fonds de manière stratégique et pour intensifier le suivi des résultats pour les coopérations techniques et les activités de renforcement des capacités.	Oui
14		Restructurer le guichet secteur <i>privé</i> de la Banque afin de mieux l'intégrer avec le guichet secteur <i>public</i> de la Banque.	Oui
15		Continuer d'explorer de nouvelles options pour s'engager sur le plan opérationnel avec des entités infranationales dans les pays à revenus intermédiaires plus élevés, à travers des opérations de prêts avec ou sans garantie souveraine ou à travers des activités hors prêts.	Oui
16	CINQUIÈME ÉVALUATION INDÉPENDANTE DU RAPPORT ÉTENDU DE SUPERVISION DE PROJET DE SCF	Travailler avec OVE pour revoir et réviser le système d'évaluation de projet (dans le contexte plus large des discussions de l'ECG en cours)..	Oui
17		Augmenter le contrôle et la supervision de l'efficacité du développement.	Oui
18		Améliorer la qualité de la préparation des XPSR.	Oui
19	REVUE DE L'ÉVALUABILITÉ DES PROJETS DE LA BANQUE 2012	Porter davantage d'attention au bon développement d'un diagnostic du problème lors de phase de préparation du projet.	Oui
20		Revoir le système de classification d'évaluabilité des projets.	Oui
21		Renforcer les notes d'évaluabilité de SPD afin de mieux expliquer les résultats du DEM.	Oui
22		Améliorer l'intégration entre les documents produits durant la préparation du projet (POD, AOP, PEP et Matrix des Résultats) et les PMR, et fournir une orientation et une formation adéquates pour assurer leur bonne préparation par les équipes de projet.	Oui
23		S'assurer que l'information contenue dans la Matrix des Résultats approuvée soit intégrée dans le système avant l'exécution du projet et que les changements durant l'exécution soient rapportés.	Oui

No.	Évaluation	Description de la Recommandation	Acceptation par le Conseil
24	SOUTIEN DE LA BID À L'ENSEIGNEMENT SECONDAIRE: AMÉLIORER L'ACCÈS, LA QUALITÉ ET LES INSTITUTIONS, 1995-2012	Centrer davantage le soutien de la Banque sur l'amélioration de la qualité de l'éducation secondaire, notamment en investissant davantage de ressources pour comprendre les causes profondes de l'enseignement secondaire de mauvaise qualité, les facteurs déterminants de performance chez les étudiants et chez les professeurs, et ce qui «fonctionne» dans le secondaire.	Oui
25		Concernant l'accès à l'éducation: axer davantage le soutien de la Banque sur l'éducation secondaire supérieure, particulièrement pour les populations les plus vulnérables et désavantagées.	No
26		Accorder plus d'importance à l'innovation et renforcer la banque de connaissance pour pouvoir apprendre de et divulguer les leçons tirées des expériences avec l'éducation secondaire, notamment celles relatives à des modèles de transmission flexibles pour les populations défavorisées; à des modèles de transmission alternatifs pour les populations difficiles d'accès; au plus rentable usage de la technologie, et à la pertinence et à l'efficacité des approches relatives à l'enseignement et la formation professionnels.	Oui
27		Produire les PCR sur la base de données factuelles et en indiquant quels résultats ont été atteints et pourquoi, Renforcer la mesure des résultats du projet en développant un système gérable d'objectifs réalistes et en renforçant visiblement le suivi des résultats et des impacts attribuables à chaque projet.	Oui
28		Redéfinir l'approche programmatique pour le soutien aux secteurs afin de conserver une perspective à moyen-terme mais en approuvant de nouveaux prêts une fois que tous les composants du prêt en exécution ait été déboursés de manière substantielle. Le but devrait être d'assurer qu'il n'y a pas plus de deux prêts actifs au sein d'un même programme à un moment donné.	Non
29		Poursuivre le renforcement des finances publiques.	Oui
30		Promouvoir la reprise du dialogue politique engagé avec le secteur de l'électricité dans le but de promouvoir le programme de réformes nécessaires afin de compléter les programmes d'investissement.	Oui
31		Approuver des garanties non-souveraines pour des prêts pour l'infrastructure dans le pays après que les risques fiscaux et leurs conséquences aient été analysés conjointement par les unités pertinentes de VPC, VPS et VPP, et après qu'elles aient été abordées avec le Ministre des Finances.	Non

No.	Évaluation	Description de la Recommandation	Acceptation par le Conseil
32	ÉVALUATION DE PROGRAMME DE PAYS: PARAGUAY 2009-2013	Appuyer le pays afin qu'il puisse augmenter ses investissements dans le secteur infrastructure grâce au secteur privé et aux acteurs bilatéraux et multilatéraux.	Oui
33		Utiliser de manière stratégique les instruments à caractère concessionnel (coopération technique, FSO), afin d'améliorer le dialogue entre ces programmes qui sont souvent relégués à un second rang à cause des dynamiques de programmation pour le Paraguay.	Oui
34		Soutenir le pays dans l'usage efficace de FONACIDE et ainsi exploiter les opportunités de cofinancement.	Oui
35		Renforcer la capacité de gestion des ressources naturelles.	Oui
36		Mettre à profit l'expérience des autres pays qui possèdent un processus de ratification législatif afin d'atténuer l'impact que telle ratification possède sur le portefeuille de la Banque au Paraguay.	Oui
37		ÉVALUATION DES RÉSULTATS DU RÉALIGNEMENT	Intensifier l'accent mis sur les pays, renforçant ainsi la capacité de gestion de la stratégie de pays au sein des bureaux de pays.
38	Approfondir la coordination entre les divers VP et renforcer la cohérence de la stratégie de pays, renforcer le rôle de VPS et de VPP dans la préparation et la programmation de la stratégie de pays.		Oui
39	Intensifier l'efficacité du développement, renforcer les mécanismes de contrôle de qualité des résultats opérationnels de la Banque.		Oui
40	Améliorer l'efficacité, continuer à renforcer les procédés liés au budget et les systèmes d'information afin d'assurer une comptabilité des coûts complète et précise.		Oui
41	Promouvoir l'efficacité et l'efficience, pourvoir bien davantage de postes de gestion grâce à un processus compétitif transparent. A cette fin, la Banque devrait considérer exiger des évaluations très minutieuses et complètes pour tous les candidats aux postes de gestion.		Non
42	RÉPONSE DE LA BID AUX PRINCIPAUX DÉFIS EN MATIÈRE DE SÉCURITÉ DES CITOYENS, 1998-2012	Sélectionner et se concentrer sur un nombre plus restreint d'interventions afin de faciliter le développement d'une expertise interne et de renforcer la capacité de la Banque à présenter des résultats.	Oui
43		Simplifier la phase de conception de projet, espacer les interventions et améliorer la supervision afin de renforcer la performance opérationnelle et la mise en œuvre.	Oui
44		Developper un système d'analyse de risque et adopter de nouvelles lignes directrices pour réduire les risques.	Oui
45		Définir un programme axé sur le savoir afin de contribuer au développement d'une base de connaissance plus solide pour la phase de conception des projets et pour l'élaboration des politiques.	Oui

No.	Évaluation	Description de la Recommandation	Acceptation par le Conseil
46	ÉVALUATION DE PROGRAMME DE PAYS: LA BARBADE 2010-2013	Continuer de collaborer avec le Gouvernement de la Barbade afin de trouver des manières d'améliorer l'exécution des projets.	Oui
47		Renforcer la pertinence et l'efficacité du développement du programme de la Banque à La Barbade grâce à une participation plus importante du secteur privé – en particulier en utilisant davantage les opérations du MIF.	Oui
48		Recommandations pour VPC en général: Revoir les lignes directrices des Stratégies de Pays et des Documents de Programmation de Pays afin d'y refléter les domaines d'intervention actifs des portefeuilles, et d'y inclure une référence aux portefeuilles précédents et régionaux.	Oui
49	ÉVALUATION DE PROGRAMME DE PAYS: CHILI 2011-2013	Etablir la stratégie de pays sur la base d'objectifs réalistes qui sont dans la limite de la capacité que la Banque possède pour les atteindre.	Oui
50		Examiner des instruments de participation qui sont rentables à long terme pour le Chili de même que pour d'autres pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure qui sont susceptibles de ne pas rechercher des programmes traditionnels de financement pour le secteur public.	Oui
51		S'assurer de l'exécution par le bénéficiaire des opérations de coopération technique.	Oui
52		Poursuivre l'identification de niches particulières pour l'appui au secteur privé dans lesquelles la Banque peut conférer une valeur ajoutée et peut jouer un rôle de catalyseur.	Oui
53		Développer une approche institutionnelle pour systématiquement capturer et disséminer le savoir générée par l'action de la Banque au Chili au bénéfice de la Région.	Oui
54	LE CHANGEMENT CLIMATIQUE ET LA BID: RENFORCEMENT DE LA CAPACITÉ D'ADAPTATION ET RÉDUCTION DES ÉMISSIONS	Impulser l'intégration des problématiques liées au changement climatique au sein de la Banque en conservant un groupe sur le changement climatique très qualifié dont le mandat et les motivations sont de fournir une connaissance technique de pointe et de soutenir les divisions des trois Vice-Présidences opérationnelles – VPS, VPC et VPP.	Oui
55		Approfondir la participation de la Banque dans le dialogue politique et dans le soutien opérationnel afin de répondre aux défis de l'adaptation au changement climatique dans les secteurs pertinents.	Oui
56		Renforcer considérablement la coordination entre les guichets du secteur public et du secteur privé de la Banque et accroître les efforts de mobilisation de ressources externes afin d'augmenter le travail de la Banque.	Oui
57		Augmenter l'habileté de la Banque et son incitation à procéder au suivi des activités et des résultats liés à l'adaptation au et à l'atténuation du changement climatique.	Oui

No.	Évaluation	Description de la Recommandation	Acceptation par le Conseil
58	ÉVALUATION DE PROGRAMME DE PAYS: HONDURAS 2011-2014	Donner la priorité à la consolidation fiscale.	Oui
59		Préparer la stratégie de pays sur la base des plus important défis en terme de développement et en définissant clairement les critères pour la participation des divers secteurs de la Banque (en incluant la Vice-Présidence pour le Secteur Privée et les Operations de Garanties Non-Souveraines) et pour la priorisation des projets, tout en s'assurant de la cohérence entre l'évaluation du diagnostic et la stratégie de pays.	Oui
60		Renforcer la préparation des opérations en (i) conduisant des évaluations institutionnelles plus rigoureuses; (ii) en réalisant des analyses sur la gouvernance et sur la soutenabilité financière plus réalistes; et (iii) en faisant davantage participer l'équipe fiduciaire dans les mécanismes de préparation, exécution, déboursement et approvisionnement et dans les plans des projets d'investissement.	Oui
61		Consacrer davantage d'efforts à l'accroissement de la capacité de gestion (ex: ressources humaines, gestion financière et budgétaire, approvisionnement...) au sein des institutions responsables des projets en exécution (ex: DEI, la police, SEFIN, SEDAL, SOPTRAVI....) et considérer pour les prochaines opérations de PBL de procéder aux déboursement sur la base de changements concrets dans la capacité de gestion des institutions principales et au sein de la structure institutionnelle de leur secteur respectif afin d'améliorer leur gouvernance.	Oui
62		Inclure dans les futures stratégies de pays les secteurs correspondants à chaque portefeuille existant pour le pays afin de faciliter leur exécution et la continuité d'un dialogue pertinent, tel que OVE l'avait recommandé dans de précédents CPE.	Oui
63		ÉVALUATION DE PROGRAMME DE PAYS: JAMAÏQUE 2009-2014	Assurer la continuité des stratégies de pays et mieux justifier les enveloppes de prêts.
64	Orienter les prêts à l'appui des réformes sur l'augmentation des réformes des finances publiques.		Oui
65	Assurer le dimensionnement approprié des nouveaux prêts d'investissement.		Oui
66	Renforcer le contrôle et l'évaluation.		Oui
67	ÉVALUATION DES PROGRAMMES SPÉCIAUX FINANCÉS PAR DES RESSOURCES DE CAPITAL ORDINAIRE	Dans le contexte de la nouvelle politique sur la suffisance du capital et de sa planification financière, décider (à partir de l'année fiscale 2015) le montant du Capital Ordinaire qui devrait être alloué au financement par subvention pour les Programmes Spéciaux,,afin de clairement équilibrer les compromis.	Non
68		Limiter une telle subvention à trois objectifs: (i) au financement initial pour soutenir l'introduction de nouveaux secteurs d'activités; (ii) aux activités transnationales; et (iii) aux activités des clients qui sont nécessaires à la préparation et à la mise en œuvre des projets et au renforcement des capacités.	Non
69		Ajuster le budget administratif aux besoins de financement de la Banque pour le travail en amont et les autres activités qui sont sous sa responsabilité et qui sont actuellement financées par les programmes spéciaux financés par des ressources de capital ordinaire.	Non



RAPPORT ANNUEL
2013.2014
Bureau d'Évaluation et de Supervision

RAPPORT D'ÉVALUATION
ET IMPLICATIONS DU SOUTIEN DE LA BID À LA CROISSANCE ET
À LA RÉDUCTION DE LA PAUVRETÉ

