

# ÉVALUATION DE L'EFFICACITÉ ORGANISATIONNELLE

## BANQUE INTERAMÉRICAINNE DE DÉVELOPPEMENT (BID)

**Réseau d'évaluation de la  
performance des organisations  
multilatérales**

Volume I  
Décembre 2011







## Préface

Le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (MOPAN) est un réseau de pays donateurs ayant un intérêt commun dans l'évaluation de l'efficacité organisationnelle des organisations multilatérales. Le MOPAN a été fondé en 2002 en réponse aux forums internationaux sur l'efficacité de l'aide. Il plaide en faveur d'une plus grande harmonisation et coordination des donateurs.

Aujourd'hui, le MOPAN est composé de 16 pays donateurs : Allemagne, Australie, Autriche, Belgique, Canada, Danemark, Espagne, Finlande, France, Irlande, Norvège, Pays-Bas, Royaume-Uni, République de Corée, Suède et Suisse. Pour plus d'informations sur le MOPAN et pour accéder aux précédents rapports, visitez le site du MOPAN sur la toile : [www.mopanonline.org](http://www.mopanonline.org)

Tous les ans, le MOPAN évalue plusieurs organisations multilatérales en fonction de critères établis par les membres du MOPAN. Son approche a évolué au fil des ans et depuis 2010, elle se fonde sur une enquête menée auprès des principales parties prenantes et sur l'analyse des documents des organisations multilatérales. Les évaluations du MOPAN présentent un aperçu de quatre dimensions de l'efficacité organisationnelle (gestion stratégique, gestion opérationnelle, gestion des relations et gestion des connaissances). Le MOPAN n'examine pas les résultats de développement des organisations.

## Le MOPAN en 2011

En 2011, le MOPAN a évalué cinq organisations multilatérales : l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), la Banque interaméricaine de développement (BID), le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE), le Haut-commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) et l'Office de secours et de travaux des Nations Unies (UNRWA).

Les responsables institutionnels du MOPAN ont établi une liaison avec les organisations multilatérales tout au long du processus d'évaluation et d'établissement du rapport. Les responsables nationaux ont surveillé le processus dans chaque pays et assuré le succès de l'enquête.

---

| <b>Responsables institutionnels du MOPAN</b> | <b>Organisation multilatérale</b>                           |
|----------------------------------------------|-------------------------------------------------------------|
| Norvège et Pays-Bas                          | Organisation pour l'alimentation et l'agriculture (FAO)     |
| Espagne et Danemark                          | Banque interaméricaine de développement (BID)               |
| Suisse et Royaume-Uni                        | Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE)     |
| Norvège et Belgique                          | Haut-commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) |
| Suède et Finlande                            | Office de secours et de travaux des Nations Unies (UNRWA)   |



---

| <b>Responsables du pays du MOPAN</b> | <b>Pays</b>               |
|--------------------------------------|---------------------------|
| Canada et Australie                  | Bangladesh                |
| Suisse et Danemark                   | Bolivie                   |
| Allemagne et Espagne                 | Brésil                    |
| France                               | Burundi                   |
| Espagne                              | Équateur                  |
| Allemagne et Finlande                | Népal                     |
| Allemagne et Canada                  | Pérou                     |
| Canada                               | Tanzanie                  |
| Suisse et Norvège                    | Jordanie                  |
| Norvège et Autriche                  | Liban                     |
| Irlande et Autriche                  | Territoires palestiniens  |
| Suisse et Norvège                    | République arabe syrienne |



## Remerciements

Nous remercions tous les participants de l'Approche commune du MOPAN 2011 pour l'évaluation de la Banque interaméricaine de développement. Les hauts dirigeants ainsi que le personnel de la BID ont offert leurs précieuses contributions tout au long de l'enquête et du processus d'analyse des documents et ont fourni la liste de leurs partenaires directs dans chacun des pays où s'est déroulée l'enquête. Les personnes interrogées ont apporté des éléments de compréhension et ont consacré du temps pour répondre à l'enquête. Les responsables institutionnels du MOPAN, l'Espagne et le Danemark, ont assuré la liaison avec la BID tout au long de l'évaluation et de l'analyse. Les responsables institutionnels du MOPAN dans chaque pays ont supervisé le processus et se sont assurés de sa réussite. Les responsables nationaux du MOPAN ont fourni un soutien crucial en assurant le suivi avec les partenaires directs, afin de garantir un taux efficient de réponses aux enquêtes.

### ► Rôle des auteurs et du Secrétariat du MOPAN

Dirigé par l'Allemagne en 2011, le Secrétariat du MOPAN a étroitement collaboré avec le Groupe de travail technique pour lancer et gérer l'enquête. Le MOPAN a développé les Indicateurs clés de performance (ICP) et les micros-indicateurs, coordonné l'élaboration de listes de participants aux enquêtes et approuvé le questionnaire final. Le MOPAN a également dirigé la conception de l'approche concernant l'analyse de documents, mais aussi surveillé la conception, la structure, le ton et le contenu des rapports.

Universalía et Epinion ont développé l'instrument d'enquête et ont effectué l'enquête et l'analyse. Universalía s'est chargée de l'analyse de documents et de la rédaction des rapports.

Epinion est un cabinet de conseil de premier plan au Danemark, qui analyse et évalue des données pour aider la prise de décision. Il mène des études spécialement conçues pour les organisations publiques et privées fondées sur la collecte de données au sein des employés, membres, clients, partenaires et autres sources relatives aux organisations publiques et privées. Epinion utilise 75 employés et 200 enquêteurs. (Site Internet : [www.epinion.dk](http://www.epinion.dk))

Universalía Management Group est un cabinet de conseil canadien fondé en 1980 et spécialisé dans l'évaluation et le suivi dans le domaine du développement international. Universalía a apporté des contributions significatives afin d'identifier les meilleures pratiques et les outils de développement dans le domaine de l'évaluation organisationnelle, la planification, le suivi, l'analyse, la gestion fondée sur les résultats et le renforcement des capacités. (Site Internet : [www.universalia.com](http://www.universalia.com))



## Acronymes

---

|              |                                                                                              |
|--------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|
| APD          | Aide publique au développement                                                               |
| BID          | Banque interaméricaine de développement                                                      |
| BID 8        | Rapport sur la huitième augmentation générale des ressources de la BID                       |
| BID 9        | Rapport sur la neuvième augmentation générale des ressources de la BID                       |
| COMPAS       | Système commun d'évaluation de la performance                                                |
| DEF          | Système de travail pour l'efficacité du développement                                        |
| DEM          | Matrice d'efficacité du développement                                                        |
| DEO          | Bilan annuel d'efficacité du développement                                                   |
| GAR          | Gestion axée sur les résultats                                                               |
| ICP          | Indicateur clé de performance                                                                |
| MI           | Micro-indicateur                                                                             |
| MOPAN        | Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales                       |
| OCDE         | Organisation de coopération et de développement économique                                   |
| OCDE/<br>CAD | Organisation de coopération et de développement économiques / Comité d'aide au développement |
| OVE          | Bureau de l'évaluation et de la supervision                                                  |
| PRODEV       | Programme d'exécution du pilier externe du plan d'action à moyen terme                       |
| SPD          | Planification stratégique et division de l'efficacité du développement                       |



# Table des matières

---

|                                                                                                           |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>1. Introduction</b>                                                                                    | <b>1</b>  |
| 1.1 MOPAN                                                                                                 | 1         |
| 1.2 Profil de la BID                                                                                      | 2         |
| <b>2. Méthodologie – Approche commune 2011</b>                                                            | <b>4</b>  |
| 2.1 Aperçu                                                                                                | 4         |
| 2.2 L'enquête                                                                                             | 5         |
| 2.3 Analyse des documents                                                                                 | 9         |
| 2.4 Forces et limites de la méthodologie                                                                  | 9         |
| <b>3. Principales conclusions</b>                                                                         | <b>12</b> |
| 3.1 Introduction                                                                                          | 12        |
| 3.2 Notes générales                                                                                       | 12        |
| 3.3 Performance de la BID dans la gestion stratégique, opérationnelle, des relations et des connaissances | 17        |
| 3.3.1 Aperçu                                                                                              | 17        |
| 3.3.2 Gestion stratégique                                                                                 | 17        |
| 3.3.3 Gestion opérationnelle                                                                              | 28        |
| 3.3.4 Gestion des relations                                                                               | 42        |
| 3.3.5 Gestion des connaissances                                                                           | 52        |
| <b>4. Conclusion</b>                                                                                      | <b>60</b> |



## Tableaux

---

|              |                                                                                                                                      |    |
|--------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tableau 2.1  | Groupes de participants à l'enquête BID                                                                                              | 5  |
| Tableau 2.2  | Échelle de notation des participants                                                                                                 | 6  |
| Tableau 2.3  | Distribution des réponses (n=132) sur toutes les questions relatives aux micro-indicateurs                                           | 7  |
| Tableau 2.4  | Nombre de participants à l'enquête pour la BID, par pays et par groupe de participant                                                | 8  |
| Tableau 2.5  | MOPAN fourchettes et descriptions                                                                                                    | 8  |
| Tableau 3.1  | Notes générales sur l'efficacité interne en fonction des groupes de participants                                                     | 13 |
| Tableau 3.2  | Notes générales sur les indicateurs clés de performance (scores moyens, notes de tous les participants et de l'analyse de documents) | 16 |
| Tableau 3.3  | Quadrant I: Gestion stratégique, notes attribuées par l'enquête et l'analyse de documents                                            | 18 |
| Tableau 3.4  | Quadrant I: Gestion stratégique, scores moyens par groupe de participants                                                            | 18 |
| Tableau 3.5  | ICP 1: Fournir des orientations pour obtenir des résultats, notes des micro-indicateurs                                              | 19 |
| Tableau 3.6  | ICP 2: Focalisation institutionnelle sur les résultats, notes des micro-indicateurs                                                  | 21 |
| Tableau 3.7  | ICP 3: focalisation sur les priorités thématiques, notes des micro-indicateurs                                                       | 23 |
| Tableau 3.8  | ICP 4: Focalisation du pays sur les résultats, notes des micro-indicateurs                                                           | 27 |
| Tableau 3.9  | Quadrant II: Gestion opérationnelle, notes attribuées par l'enquête et l'analyse de documents                                        | 29 |
| Tableau 3.10 | Quadrant II: Gestion opérationnelle, scores moyens en fonction des groupes de participants                                           | 30 |
| Tableau 3.11 | ICP 5: Décisions relatives à l'allocation de l'aide, notes des micro-indicateurs                                                     | 31 |
| Tableau 3.12 | ICP 6: Lier la gestion de l'aide à la performance, notes des micro-indicateurs                                                       | 32 |
| Tableau 3.13 | ICP 7: Reddition de comptes financière, notes des micro-indicateurs                                                                  | 34 |
| Tableau 3.14 | ICP 8: Utilisation des informations relatives à la performance, note des micro-indicateurs                                           | 37 |
| Tableau 3.15 | Gestion des ressources humaines, notes des micro-indicateurs                                                                         | 39 |
| Tableau 3.16 | ICP 10: Programmation axée sur les performances, notes des micro-indicateurs                                                         | 41 |
| Tableau 3.17 | ICP 11: Délégation du pouvoir de prise de décision, notes des micro-indicateurs                                                      | 43 |
| Tableau 3.18 | Quadrant III Gestion des relations, notes attribuées par l'enquête et l'analyse de documents                                         | 44 |
| Tableau 3.19 | Quadrant III: Gestion des relations, scores moyens par groupes de participants                                                       | 45 |
| Tableau 3.20 | ICP 12: Soutien des plans nationaux, notes des micro-indicateurs                                                                     | 45 |
| Tableau 3.21 | ICP 13: Ajustement des procédures, notes des micro-indicateurs                                                                       | 47 |
| Tableau 3.22 | ICP 14: Utilisation des systèmes de pays, notes des micro-indicateurs                                                                | 48 |



|              |                                                                                                   |    |
|--------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tableau 3.23 | ICP 15: Contribution au dialogue politique, notes des micro-indicateurs                           | 50 |
| Tableau 3.24 | ICP 16: Harmonisation des procédures, notes des micro-indicateurs                                 | 51 |
| Tableau 3.25 | Quadrant IV : Gestion des connaissances, notes attribuées par l'enquête et l'analyse de documents | 53 |
| Tableau 3.26 | Quadrant IV: Gestion des connaissances, scores moyens par groupes de participants                 | 53 |
| Tableau 3.27 | ICP 17: Evaluation des résultats externes, notes des micro-indicateurs                            | 54 |
| Tableau 3.28 | ICP 18: Présentation des informations de performance, notes des micro-indicateurs                 | 56 |
| Tableau 3.29 | ICP 19: Diffusion des enseignements tirés, notes des micro-indicateurs                            | 58 |



## Synthèse

Ce rapport présente les résultats de l'évaluation de la Banque interaméricaine de développement (BID) menée par le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (MOPAN). Le MOPAN évalue l'efficacité organisationnelle des organisations multilatérales, cette évaluation étant fondée sur une enquête menée auprès des principales parties prenantes et sur l'analyse de documents. Le MOPAN n'examine pas les résultats de développement des organisations.

La BID est une institution internationale de financement du développement qui s'engage à accélérer le développement économique et social des pays membres en voie de développement. Elle compte et est financée par 48 membres, y compris 26 membres emprunteurs d'Amérique latine et des Caraïbes détenteurs majoritaires de la banque. La BID compte 2000 collaborateurs parmi son personnel.

Au cours des deux dernières années, la BID a mis en place un certain nombre de réformes afin d'améliorer son efficacité, sa transparence et sa gouvernance. Ces réformes incluent la nouvelle Stratégie institutionnelle, le Cadre de résultats BID et le Programme pour une « meilleure banque » qui englobe plusieurs initiatives.

En 2011, le MOPAN a évalué la BID selon les informations collectées au siège de l'organisation et dans quatre pays : Bolivie, Brésil, Équateur et Pérou. Ces pays ne représentent qu'une petite proportion du nombre total de Pays membres emprunteurs où la BID mène des opérations. L'enquête visait les clients de la BID et les donateurs du MOPAN dans le pays et au sein de l'administration centrale. Un total de 132 participants a répondu à l'enquête. L'analyse de documents du MOPAN a évalué la BID à travers un examen des documents institutionnels et des documents de programmation par pays des quatre pays sélectionnés.

Les évaluations du MOPAN présentent un aperçu de quatre dimensions de l'efficacité organisationnelle (gestion stratégique, gestion opérationnelle, gestion des relations et gestion des connaissances). Les principales conclusions de l'évaluation de la BID en 2011 sont résumées ci-dessous.

### ► Gestion stratégique

À ce sujet, le MOPAN a établi un critère visant à déterminer si une organisation multilatérale dispose de stratégies reflétant de bonnes pratiques de gestion pour l'obtention de résultats de développement. L'évaluation de 2011 a conclu que :

- Le BID 9<sup>1</sup> qui établit l'orientation stratégique de la Banque et qui fixe les cadres de résultats qu'elle utilise pour mesurer sa performance, a été adopté en tant que stratégie institutionnelle liée à un mandat régional clair.
- La Banque a pris des mesures positives pour le développement du cadre de résultats BID 9 et l'amélioration des cadres de résultats au niveau national, particulièrement dans les stratégies-pays les plus récentes. Il est désormais essentiel que tous les outils nécessaires pour le contrôle et les rapports (tels que la Matrice d'efficacité du développement) continuent à être mis en œuvre.
- Parmi certains thèmes transversaux, la Banque met l'accent sur la promotion du développement du secteur privé et de la coopération régionale.

---

<sup>1</sup> En 2010, l'Assemblée des gouverneurs de la Banque a approuvé le *Rapport sur la neuvième augmentation générale des ressources de la BID* (BID 9).



- La BID a renforcé l'accent sur l'égalité des sexes (une source de préoccupation pour les donateurs du MOPAN) en adoptant une nouvelle politique opérationnelle en 2010 et un plan d'actions correspondant en 2011, mais il est trop tôt pour évaluer la mesure dans laquelle la question de l'intégration de l'égalité des sexes a été appliquée.
- La Banque a également amélioré sa politique de transparence à travers une nouvelle politique relative à l'accès aux informations qui fournit plus de documents à la disposition du public.

### ► Gestion opérationnelle

Dans ce domaine, le MOPAN utilise un critère visant à déterminer si une organisation multilatérale gère ses activités d'une manière qui favorise la reddition de comptes pour les résultats et l'utilisation de l'information sur la performance. Globalement, l'évaluation de 2011 a révélé que :

- La plus grande force de la BID concerne sa reddition de comptes financière. Les participants ont exprimé une confiance dans ses procédures d'audit (à la fois interne et externe) et ses approches de gestion des risques. L'évaluation attribue également des notes élevées pour sa politique de lutte contre la corruption.
- La Banque a développé une approche sensible à la budgétisation axée sur les résultats au niveau institutionnel, mais il s'agit d'un effort récent et l'ajustement des systèmes de la BID est d'actualité.
- La BID utilise les informations relatives à la performance afin de préparer son *Aperçu de l'efficacité du développement*, d'aider à l'élaboration de la politique et d'allouer ses ressources concessionnelles. Il existe moins de données relatives à son utilisation des évaluations et aucun mécanisme n'est encore en place pour suivre la mise en œuvre des recommandations qu'elles entraînent.<sup>2</sup>
- Au niveau du projet, la Matrice d'efficacité du développement et les outils associés fournissent une bonne base pour le contrôle et les comptes rendus sur les résultats, mais il existe encore un besoin de garantir que l'utilisation de ces instruments entraîne des actions concrètes.
- La Banque dispose d'un système en place pour évaluer la performance de son personnel et pour lier la performance aux récompenses, même si ces pratiques ne sont pas connues des donateurs au sein de l'administration centrale.

### ► Gestion des relations

En matière de gestion des relations, le MOPAN a mis en place un critère pour déterminer si une organisation multilatérale s'engage avec ses partenaires au niveau national de manière à contribuer à l'efficacité de l'aide. Globalement, selon l'évaluation 2011 :

- Le soutien de la BID aux plans nationaux et sa contribution au dialogue public ont reçu des notes élevées de l'évaluation MOPAN.
- Les commentaires, principalement ceux des clients et des donateurs dans le pays, suggèrent que les procédures de la BID doivent être davantage rationalisées, principalement pour refléter les conditions locales.

---

<sup>2</sup> Cependant, le OVE et la SPD ont présenté une proposition pour 2010 visant à mettre en place une plateforme pour répertorier, gérer et contrôler les recommandations du OVE.



- La BID a globalement amélioré l'alignement par son utilisation réduite des unités de mise en œuvre de programme au fil des années. Cependant, son utilisation de systèmes fiduciaires des pays (gestion financière publique et systèmes d'approvisionnement) n'atteint toujours pas l'objectif établi par la Déclaration de Paris.
- La BID est considérée comme étant très forte pour harmoniser les efforts en termes de participation à des missions conjointes, participation à des approche-programmes et à des approches coordonnées pour fournir une coopération technique. Les donateurs bilatéraux, cependant, souhaitent une coordination encore plus étroite au niveau national.

•

### ► Gestion des connaissances

Dans le cadre de la gestion des connaissances, le MOPAN a mis en place des critères visant à déterminer si une organisation multilatérale dispose de mécanismes de transmission d'information et de stratégies d'apprentissage facilitant le partage de la connaissance et de l'information relative à la performance. En règle générale, l'évaluation 2011 a révélé que :

- La BID est notée pour l'indépendance de son unité d'évaluation, la couverture de sa fonction d'évaluation et pour impliquer les bénéficiaires et les clients dans les processus d'évaluation. Cependant, il y a matière à améliorer la qualité des évaluations et l'utilisation des conclusions des évaluations.
- Les rapports de la Banque se sont améliorés en raison des récents efforts de définition et de mesure des résultats, mais n'apportent pas encore de données sur tous les résultats et indicateurs dans son cadre de résultats.<sup>3</sup>
- De manière similaire, la BID entreprend son rapport sur ses engagements dans le cadre de la Déclaration de Paris dans ses rapports institutionnels, mais n'inclut pas tous les indicateurs et objectifs indicatifs qui ont été établis pour 2010. Le rapport présenté au Conseil sur les programmes par pays (à travers les évaluations des programmes par pays) est considéré comme positif.
- Même si la banque est engagée à diffuser les enseignements tirés, des rapports récents suggèrent que les leçons ne sont pas diffusées largement au sein de l'organisation ou au niveau national.

---

3 Comme il est mentionné dans le rapport BID 9, la BID s'est engagée à établir des rapports sur ces indicateurs dès 2012. Ainsi, les rapports actuels sont considérés comme étant transitionnels. Néanmoins, les rapports sur les résultats sont basés sur des années spécifiques, à savoir à l'achèvement, ainsi il est possible que pendant une année donnée, la BID n'établisse pas de rapport sur certains résultats.



## Conclusions

Les conclusions suivantes de l'évaluation apportent certains messages principaux qui peuvent contribuer au dialogue entre le MOPAN, la BID et ses partenaires.

- **La BID se focalise davantage sur les résultats** – La Banque se focalise davantage sur les résultats et a fourni plus d'efforts afin de mesurer l'efficacité du développement avec BID 9. La Banque dispose de nouveaux outils et processus pour atteindre les résultats et des cadres de résultats améliorés, introduits dans le BID 9, qui lorsqu'ils sont pleinement mis en œuvre doivent aider la Banque à aborder les faiblesses mentionnées dans les évaluations du Bureau d'évaluation et les évaluations de surveillance indépendantes. La Matrice d'efficacité du développement et les outils associés fournissent une base pour un suivi et un compte rendu sur les résultats améliorés, mais il existe toujours un besoin de garantir qu'ils sont appliqués de manière rigoureuse et consistante. Les retours d'information suggèrent que la mesure des résultats de la BID peut être davantage améliorée.
- **La BID a intégré avec succès le développement du secteur privé en tant que priorité thématique, mais obtient des opinions partagées sur l'intégration de la question d'égalité des sexes** – La BID est perçue comme promouvant de manière efficace le développement du secteur privé et la nouvelle politique opérationnelle sur l'égalité des sexes représente un pas dans la bonne direction, mais il existe un besoin de renforcer les thèmes transversaux à travers des mécanismes de reddition de comptes (cadres de résultats, plans d'action) et assurer que les thèmes sont inclus dans les stratégies de pays.
- **La BID semble avoir des pratiques solides de reddition de comptes financière** – Le retour d'informations des parties prenantes suggère de hauts niveaux de confiance dans les systèmes financiers de la Banque, ce qui inclut les politiques d'audit interne et externe et de lutte contre la corruption. L'analyse de documents a également révélé que la Banque disposait de bonnes expériences dans ce domaine.
- **La BID a réalisé des progrès notables dans la gestion opérationnelle, mais il faudra du temps et des ressources pour assurer la mise en œuvre complète des réformes** – Le processus de réalignement de la Banque a entraîné des réformes qui devraient accroître son efficacité et son efficience (budgétisation axée sur les résultats). Alors que les politiques et les cadres existent désormais, la mise en œuvre n'a pas encore atteint les domaines tels que la gestion axée sur les résultats et les processus d'auto-évaluation. La mise en œuvre de ces réformes au sein de l'ensemble de l'organisation prendra du temps et la Banque aura besoin de leadership, de formation et de ressources financières pour soutenir ces efforts.
- **Les employés de la BID sont considérés comme l'un des meilleurs atouts de la Banque** – L'accès de la Banque aux gouvernements et les connaissances et expertises de son personnel dans les régions sont considérés comme l'une des plus grandes forces de la Banque. Cependant, son système d'évaluation de la performance axé sur les résultats pour le personnel-cadre n'est pas encore très connu ou utilisé.
- **Les procédures de la Banque sont considérées comme un domaine à améliorer** – Plusieurs aspects des procédures de la BID sont perçus par les clients et les donateurs dans le pays comme étant un domaine à améliorer. Parmi ces procédures on retrouve la durée nécessaire pour parachever les procédures de la BID (qui selon les parties prenantes affecte la mise en œuvre), la clarté des procédures et la flexibilité de mise en œuvre des projets. Tel qu'il a été rapporté par la Banque, la BID a commencé à aborder certaines de ces questions à



travers une nouvelle initiative intitulée « Programme Optima ». <sup>4</sup> Au même moment, la Banque peut encore faire meilleur usage des systèmes d'approvisionnement nationaux et de gestion financière publique pour ses opérations.

- **La Banque n'a pas encore maximisé son utilisation de l'information relative à la performance** – La fonction d'évaluation dispose de nombreux éléments en place, mais manque de système formel pour suivre l'utilisation des conclusions et recommandations de l'évaluation. <sup>5</sup> Même si la fonction d'auto-évaluation a été déployée, la BID ne peut pas encore bénéficier pleinement de cette information durant la période de transition.

---

4 La nouvelle initiative, le Programme Optima, vise à optimiser les processus opérationnels et institutionnels à travers une re-conception importante des processus d'affaires, soutenue par la mise en œuvre d'une solution de technologie de l'information intégrée.

5 Le OVE et la SPD ont présenté une proposition pour 2012 visant à mettre en place une plateforme pour enregistrer, gérer et surveiller les recommandations de le OVE.



## Notes générales du MOPAN concernant la BID

Le tableau ci-dessous comporte les notes sur les 19 indicateurs clés de performance utilisés par le MOPAN pour évaluer la BID en 2011. Ces indicateurs ont été conçus pour mesurer l'efficacité organisationnelle (pratiques et systèmes) et non les résultats de développement sur le terrain. Dans le cadre de l'enquête, la BID a reçu des résultats « adéquats » ou plus élevés pour tous les 19 indicateurs clés. Dans l'analyse de documents, la Banque a obtenu une note « adéquate » ou plus élevée sur 16 des indicateurs clés de performance évalués avec une seule note « inadéquate ».

### GESTION STRATÉGIQUE

- 1 Fournir des orientations pour obtenir des résultats
- 2 Focalisation institutionnelle sur les résultats
- 3 Focalisation sur les priorités thématiques
- 4 Focalisation du pays sur les résultats

#### Participants à l'enquête

#### Analyse des documents

|      |   |
|------|---|
| 4,29 | 6 |
| 4,42 | 5 |
| 4,35 | 5 |
| 4,44 | 5 |

### GESTION OPÉRATIONNELLE

- 5 Décisions relatives à l'allocation de l'aide
- 6 Lier la gestion de l'aide à la performance
- 7 Reddition de comptes financière
- 8 Utilisation des informations relatives à la performance
- 9 Gestion des ressources humaines
- 10 Programmation axée sur la performance
- 11 Délégation du pouvoir de prise de décision

|      |   |
|------|---|
| 4,33 | 4 |
| 4,07 | 4 |
| 4,64 | 5 |
| 4,03 | 5 |
| 3,83 | 5 |
| 4,36 | 4 |
| 4,43 | 4 |

### GESTION DES RELATIONS

- 12 Soutien des plans nationaux
- 13 Ajustement des procédures
- 14 Utilisation des systèmes de pays
- 15 Contribution au dialogue politique
- 16 Harmonisation des procédures

|      |    |
|------|----|
| 4,44 | 5  |
| 3,82 | NA |
| 3,83 | 3  |
| 4,47 | NA |
| 4,36 | 6  |

### GESTION DES CONNAISSANCES

- 19 Évaluation des résultats externes
- 20 Présentation des informations de performance
- 21 Diffusion des enseignements tirés

|      |   |
|------|---|
| 4,21 | 5 |
| 4,06 | 4 |
| 4,07 | 4 |

| Légende                                |           |
|----------------------------------------|-----------|
| Élevé ou plus                          | 4.50-6.00 |
| Adéquat                                | 3.50-4.49 |
| Inadéquat ou moins                     | 1.00-3.49 |
| Non évalué dans l'analyse de documents | NA        |





# 1. Introduction

## 1.1 MOPAN

Ce rapport présente les résultats d'une évaluation de l'efficacité organisationnelle de la Banque interaméricaine de développement (BID), réalisée en 2011 par le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (MOPAN). En 2011, le MOPAN a également évalué quatre autres organisations multilatérales : l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE), le Haut-commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) et l'Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient (UNRWA).

### ► Contexte

Le MOPAN a été fondé en 2002 en réponse aux fora internationaux sur l'efficacité de l'aide et plaide en faveur d'une plus grande harmonisation et coordination des donateurs. L'objectif de ce réseau est de partager des informations et des expériences en évaluant la performance des organisations multilatérales. Le MOPAN soutient les engagements adoptés par la communauté internationale visant à améliorer l'impact et l'efficacité de l'aide comme indiqué dans la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide et le Programme d'action d'Accra. Les processus et instruments du MOPAN mettent en application les principes d'appropriation locale, d'alignement et d'harmonisation des pratiques et de la gestion axée sur les résultats (GAR).

Le MOPAN propose une approche conjointe (connue sous le nom d'Approche commune) visant à évaluer l'efficacité organisationnelle des organisations multilatérales. L'approche est tirée d'outils et de compléments d'évaluation bilatéraux et s'inspire d'autres processus d'évaluation pour les organisations de développement, tels que l'enquête bisannuelle de suivi de la mise en œuvre de la déclaration de Paris concernant l'efficacité de l'aide et les rapports annuels du Système commun d'évaluation des performances (COMPAS) publiés par les banques multilatérales de développement. Sur le long terme, le MOPAN espère que cette approche remplacera ou réduira le besoin d'autres approches d'évaluation par les donateurs bilatéraux.

### ► Le MOPAN évalue quatre dimensions de l'efficacité organisationnelle

Le MOPAN a défini l'efficacité organisationnelle comme étant la mesure dans laquelle une organisation multilatérale est organisée afin de contribuer aux résultats en matière développement et/ou humanitaires dans les pays ou territoires dans lesquels il exerce ses activités. Il n'évalue pas les contributions d'une organisation multilatérale en termes de résultats de développement.

Fondées sur une enquête menée auprès des parties prenantes et d'une analyse de documents, les évaluations du MOPAN apportent un aperçu de l'efficacité des organisations multilatérales en quatre dimensions :

- Développement de stratégies et plans traduisant de bonnes pratiques dans la gestion pour l'obtention de résultats de développement (gestion stratégique).
- Gestion des opérations en fonction des résultats pour soutenir la reddition de comptes des résultats et l'utilisation de l'information sur la performance (gestion opérationnelle).
- Engagement dans des relations avec les partenaires directs et les donateurs au niveau national d'une manière qui contribue à l'efficacité de l'aide et qui sont alignées avec les principes de la Déclaration de Paris (gestion des relations).



- Développement de mécanismes d'information et de stratégies d'apprentissage facilitant le partage des connaissances et des informations au sein de l'organisation et avec la communauté de développement (gestion des connaissances).

### ► Objectif des évaluations MOPAN

Les évaluations MOPAN visent à :

- Générer des informations pertinentes, crédibles et solides que les membres du MOPAN peuvent utiliser pour répondre aux exigences nationales de reddition de compte et s'acquitter de leurs responsabilités et obligations en tant que donateurs bilatéraux.
- Fournir une base fondée sur les faits pour les membres du MOPAN, les organisations multilatérales et les partenaires directs afin de discuter de l'efficacité organisationnelle et ainsi, mieux comprendre et améliorer l'efficacité organisationnelle et l'apprentissage sur la durée.
- Soutenir le dialogue entre les membres du MOPAN, les organisations multilatérales et leurs partenaires avec une attention particulière accordée à l'amélioration de l'efficacité organisationnelle au fil du temps, à la fois au niveau national et au niveau de l'administration centrale.
- La méthodologie du MOPAN évolue en fonction de ce qui est appris d'année en année, et dans le but d'accorder les différents mandats aux organisations multilatérales. Par exemple, les indicateurs et l'approche pour l'évaluation MOPAN 2011 des organisations humanitaires ont été adaptés afin de refléter la réalité de ces organisations.<sup>6</sup>

### ► Évaluation MOPAN de la BID

En 2003, le MOPAN a réalisé une évaluation de performance pilote de la BID en se focalisant sur son travail dans le secteur de la santé au Nicaragua. Les résultats de l'enquête n'étaient pas probants et la BID n'a pas été évaluée par le MOPAN jusqu'à cette année.

## 1.2 Profil de la BID

Fondée en 1959, la Banque interaméricaine de développement (BID) est une institution financière internationale de développement détenue et financée par 48 membres (26 membres emprunteurs et 22 membres non emprunteurs). Son siège est basé à Washington D.C. La BID dispose de bureaux dans chacun des 26 pays emprunteurs, d'un bureau régional en Asie (Tokyo) et d'un bureau en Europe (Paris), employant au total environ 2000 personnes. Les membres emprunteurs de la Banque possèdent un peu plus de 50 % des ressources ordinaires en capital de la Banque.

### Gouvernance et structure

Le niveau le plus élevé de la structure de la BID est l'Assemblée des gouverneurs comportant des représentants des 48 pays membres de la BID. L'Assemblée des gouverneurs siège une fois par an et délègue les fonctions courantes à un Conseil d'administration composé de 14 membres.

---

<sup>6</sup> Le MOPAN reconnaît la nature spécifique de l'aide humanitaire et son objectif de sauver des vies et de réduire la souffrance liée à des désastres naturels ou dus à des conflits. La nature politique et la contrainte temporelle de réponse aux crises conduisent à prêter plus d'attention au maintien des principes humanitaires fondamentaux et aux considérations opérationnelles (rapidité de réponse, flexibilité et qualité de la coordination avec d'autres acteurs) qu'à d'autres considérations de programmation de développement telles que la durabilité et la rigueur de la planification à plus long terme. Le cadre MOPAN 2011 pour l'évaluation de l'efficacité organisationnelle a été adapté en conséquence.



Les membres du Conseil d'administration exercent leurs fonctions à temps plein au siège de la BID. Le Conseil est présidé par le président de la BID qui est élu par l'Assemblée des gouverneurs pour un mandat de cinq ans et peut être réélu. Le président dirige l'équipe de gestion de la BID comprenant quatre vice-présidents et six bureaux. Le bureau du Vice-président exécutif dirige le Comité des prêts et tous les prêts doivent être approuvés par ce Comité avant d'être soumis au Conseil. L'actuel président de la BID est M. Luis Alberto Moreno. Deux bureaux rendent directement compte au Conseil d'administration : le Mécanisme indépendant d'enquête et le Bureau de l'évaluation et de la supervision (OVE).

### Stratégie et services

L'objectif de la BID est de « contribuer à l'accélération du processus de développement économique, individuel et collectif, des pays en voie de développement de la région qui en sont membres »<sup>7</sup>.

En 2010, l'Assemblée des gouverneurs de la Banque a approuvé le *Rapport sur la neuvième augmentation générale des ressources de la BID* (BID 9).<sup>8</sup> BID 9 établit l'orientation stratégique de la Banque et définit les cadres de résultats qu'il utilisera pour mesurer ses performances actuelles et dans le futur. BID 9 décrit deux des objectifs centraux de la BID : réduire la pauvreté et les inégalités et parvenir à une croissance durable. Ses deux objectifs stratégiques abordent les besoins spéciaux des pays plus petits et moins développés et favorisent le développement à travers le secteur privé.

Afin de l'aider à remplir sa mission, la Banque propose des prêts, des subventions, des connaissances et une coopération technique. Entre 1994 et 2008, elle a financé 1230 prêts à hauteur de 108 milliards de dollars US – environ 10 milliards annuellement ces dernières années.

Le site Internet de la BID : <http://www.iadb.org>

---

7 BID. (2010). *Rapport sur la neuvième augmentation générale des ressources de la Banque interaméricaine de développement*. Extrait le 14 juin 2010 à l'adresse suivante: <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=35291148>

8 BID. (2010). *Rapport sur la neuvième augmentation générale des ressources de la Banque interaméricaine de développement*.



## 2. Méthodologie – Approche commune 2011

### 2.1 Aperçu

#### ► Contexte

À partir de 2009, le MOPAN a utilisé une nouvelle méthodologie intitulée « Approche commune » qui élargit et étend la portée des évaluations annuelles réalisées depuis 2003 par le MOPAN. L'Approche commune s'appuie sur une enquête de la perception des parties prenantes et une analyse de documents publiés par les organisations évaluées et d'autres sources afin d'examiner les systèmes, pratiques et comportements organisationnels que le MOPAN considère comme importants pour l'efficacité de l'aide et qui peuvent contribuer au développement ou aux résultats humanitaires dans le domaine.<sup>9</sup> L'évaluation est structurée autour de quatre domaines de performances (intitulés quadrants) : la gestion stratégique, la gestion opérationnelle, la gestion des relations et la gestion des connaissances.

La méthodologie du MOPAN a changé de manière significative ces deux dernières années, ce qui doit être pris en considération dans la comparaison des évaluations de cette année avec celles des années précédentes. Ce qui suit est un résumé de la méthodologie du MOPAN en 2011.<sup>10</sup>

#### ► MOPAN 2011

En 2011, le MOPAN a évalué l'efficacité de cinq organisations multilatérales : l'Organisation pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), la Banque interaméricaine de développement (BID), le Programme des Nations Unies pour l'environnement (PNUE), le Haut-commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR) et l'Office de secours et de travaux des Nations Unies (UNRWA).

L'évaluation de la BID incluait les données de la perception des donateurs du MOPAN au sein de l'administration centrale et des participants de quatre pays : Bolivie, Brésil, Équateur et Pérou.<sup>11</sup>

**Les indicateurs clés de performance et les micro-indicateurs – dans chaque domaine de performance, la description de l'efficacité organisationnelle s'appuie sur les indicateurs clés de performance (ICP) qui sont mesurés au moyen d'une série de micro-indicateurs (MI). La BID a été évaluée en utilisant 19 ICP et 72 MI.**

Les indicateurs ont été évalués en utilisant les données d'une enquête et d'une analyse de documents. L'enquête a collecté les données relatives à la perception de plusieurs parties prenantes, décrites en Section 2.2. L'examen des documents s'est appuyé sur une série de critères fournissant une base pour l'évaluation de chaque micro-indicateur. Cette approche de l'analyse de documents est décrite en Section 2.3.

L'enquête n'a pas évalué tous les micros indicateurs, certains l'ont été uniquement à travers l'analyse de documents. Par conséquent, certains tableaux ne montrent pas les résultats de l'enquête

---

9 Le fait qu'une organisation multilatérale contribue ou non à l'obtention de résultats dépend également de la manière dont elle aborde le développement ou les questions humanitaires, les instruments qu'elle utilise, l'échelle de ses interventions et le contexte du pays dans lequel elle opère.

10 La méthodologie complète est disponible dans le Volume II, Annexe I.

11 Les critères du MOPAN pour la sélection de pays incluent : la présence et la disponibilité des membres du MOPAN, aucune inclusion récente dans l'enquête, la présence d'organisations multilatérales dans le pays, le besoin de répartition géographique. Pour la BID, l'échantillon de pays était restreint aux pays d'Amérique latine et des Caraïbes en raison de son mandat.



pour chaque ICP ou MI. La liste complète des MI évalués pour la BID est disponible dans le Volume II, Annexe V (données ICP et MI par Quadrant).

## 2.2 L'enquête

Le MOPAN a rassemblé les données d'opinion auprès des parties prenantes au moyen d'une enquête des donateurs du MOPAN et des partenaires directs, comme indiqué dans le Tableau 2.1. Les donateurs participants du MOPAN ont été choisis par les pays membres du MOPAN. Les clients participants à l'enquête ont été identifiés par la BID.

**Tableau 2.1 Groupes de participants à l'enquête BID**

| Groupes de participants                        | Description                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Clients                                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>Gouvernement, organisations non gouvernementales ou autre type d'organisations telles que les entreprises du secteur privé qui reçoivent un transfert direct de la BID.</li> </ul>                                                                                                                                                       |
| Donateurs au sein de l'administration centrale | <ul style="list-style-type: none"> <li>Les représentants des membres du MOPAN basés au siège du MOPAN dans le pays ayant une responsabilité de surveillance pour l'organisation multilatérale</li> <li>Les représentants des membres du MOPAN basés à la mission permanente ou au bureau du conseil d'administration de l'organisation multilatérale (Washington DC)</li> </ul> |
| Donateurs dans le pays                         | <ul style="list-style-type: none"> <li>Les membres du MOPAN dans les bureaux du pays/régionaux (y compris les ambassades) qui sont familiers avec l'organisation multilatérale</li> </ul>                                                                                                                                                                                       |

L'enquête a été adaptée à la BID et pouvait être complétée en ligne en anglais, en français, en espagnol ou en portugais ou hors ligne (papier, email ou entretien) dans les mêmes langues. Voir Volume II (Annexe II) pour l'enquête BID. Les consultants indépendants chargés de l'enquête en ligne ou de la collecte de données hors ligne sur le terrain n'avaient pas accès aux réponses individuelles de l'enquête, qui sont restées confidentielles.

**Notes des participants** – Des énoncés décrivant une pratique, un système ou un comportement organisationnels ont été présentés aux participants de l'enquête et il leur a été demandé de noter la performance organisationnelle sur une échelle de 1 à 6 telle que décrite ci-dessous.

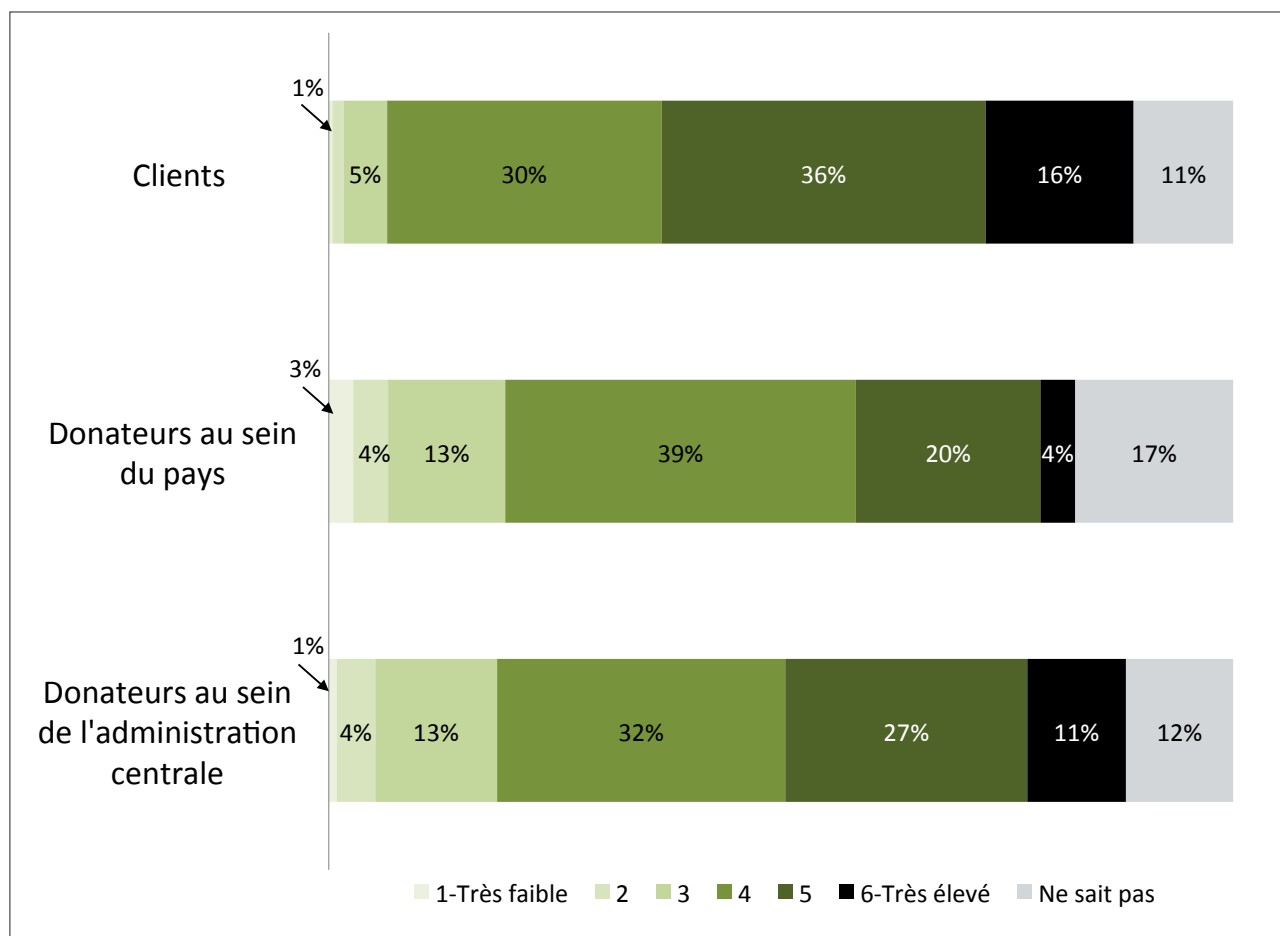


Tableau 2.2 Échelle de notation des participants

| Score | Note        | Définition                                                                                                                       |
|-------|-------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1     | Très faible | L'organisation multilatérale ne dispose pas de ce système et cela constitue une source de préoccupation.                         |
| 2     | Faible      | L'organisation multilatérale dispose de ce système, mais il comporte d'importantes lacunes.                                      |
| 3     | Inadéquat   | Le système de l'organisation multilatérale dans ce domaine a des lacunes qui font qu'il est moins qu'acceptable.                 |
| 4     | Adéquat     | Le système de l'organisation multilatérale est acceptable dans ce domaine.                                                       |
| 5     | Élevé       | Le système de l'organisation multilatérale est plus qu'acceptable sans toutefois être la « meilleure pratique » dans ce domaine. |
| 6     | Très élevé  | Le système de l'organisation multilatérale est la « meilleure pratique » dans ce domaine.                                        |

Dans certains cas, les participants n'ont pas toujours répondu aux questions, soit parce que : 1) la personne a choisi de ne pas répondre ou 2) la question n'était pas posée à cette personne. Dans ces cas, les scores moyens ont été calculés en utilisant le nombre réel de personnes répondant à la question. Comme il est noté dans la méthodologie (Volume II, Annexe I), les réponses « ne sait pas » n'ont pas été prises en compte dans le calcul des scores moyens. Cependant, lorsque la proportion de participants choisissant la réponse « ne sait pas » était considérée comme importante pour un micro-indicateur, cela est indiqué dans le rapport.

Les réponses à toutes les questions des différentes catégories de participants sur les six choix, plus les « ne sais pas », sont résumés dans le Tableau 2.3.


**Tableau 2.3 BID – Distribution des réponses (n=132) sur toutes les questions relatives aux micro-indicateurs**


Alors qu'il y avait des réponses dans les six choix possibles, peu d'entre elles figuraient dans la partie « faible de l'échelle. Environ 17 % des réponses des donateurs dans le pays étaient « ne sait pas », ce qui est compréhensible en raison de leur interaction plus limitée avec la BID. Les clients et les donateurs au sein de l'administration centrale ont attribué moins de réponses « ne sait pas ». (Plus de données concernant la distribution des réponses des participants figurent dans le Volume II, Annexe III).

### Taux de réponse de l'enquête

Le MOPAN visait un taux de réponse de 70 % de la part des donateurs au sein de l'administration centrale et un taux de 50 % parmi la population de participants dans chacun des pays de l'enquête (à savoir les donateurs dans le pays et les clients). Le nombre de participants visés dans chacune des catégories (la population totale) et le taux réel de réponses sont présentés dans le Tableau 2.4 ci-dessous. D'une manière générale, les taux de réponse de toutes les catégories de participants ont dépassé les 50 % de taux de réponse. Alors qu'il existe des variations dans les taux de réponse en fonction des catégories et du lieu des participants, les résultats de l'enquête sur la BID reflètent l'opinion de 132 participants.

Tableau 2.4 Nombre de participants à l'enquête pour la BID par pays et par groupe de participants <sup>12</sup>

| Pays                   | Nombre réel de participants (Population totale) |                       |                                                | Total            |
|------------------------|-------------------------------------------------|-----------------------|------------------------------------------------|------------------|
|                        | Donateurs dans le pays                          | Clients <sup>12</sup> | Donateurs au sein de l'administration centrale |                  |
| Bolivie                | 8 (12)                                          | 17 (20)               |                                                | 25 (32)          |
| Brésil                 | 3 (9)                                           | 13 (24)               |                                                | 16 (33)          |
| Équateur               | 3 (4)                                           | 19 (23)               |                                                | 22 (27)          |
| Pérou                  | 5 (7)                                           | 24 (31)               |                                                | 29 (38)          |
| <b>Total</b>           | 19 (32)                                         | 73 (98)               | 40 (52)                                        | <b>132 (182)</b> |
| <b>Taux de réponse</b> | <b>59 %</b>                                     | <b>74 %</b>           | <b>77 %</b>                                    | <b>73 %</b>      |

### Convertir les notes individuelles en scores moyens

Comme il a été indiqué précédemment, les participants ont répondu aux questions de l'enquête sur une échelle de six points dans laquelle la note 1 signifie « très faible » et la note 6 signifie « très élevé ». Le MOPAN a calculé un score moyen pour chaque groupe de participants (par ex. donateurs au sein de l'administration centrale). Puisque le score moyen pour un groupe de participants n'était pas nécessairement un nombre entier (de 1 à 6), le MOPAN a attribué des fourchettes numériques et des cotes descriptives pour chaque fourchette (de très faible à très élevé) comme le montre le Tableau 2.5.

Tableau 2.5 MOPAN fourchettes et descriptions

| Fourchette des scores moyens | Note        |
|------------------------------|-------------|
| 1 à 1.49                     | Très faible |
| 1.50 à 2.49                  | Faible      |
| 2.50 à 3.49                  | Inadéquat   |
| 3.50 à 4.49                  | Adéquat     |
| 4.50 à 5.49                  | Élevé       |
| 5.50 à 6.00                  | Très élevé  |

Il est à noter que les fourchettes comportent des nombres à deux décimales, ce qui résulte simplement d'un calcul mathématique et ne doit pas être interprété comme un haut degré de précision. Les notes attribuées aux différents ICP correspondent donc à des estimations indicatives plutôt qu'à des mesures précises.

### Analyse des données

L'analyse de premier niveau des données de l'enquête incluait les calculs des scores moyens, les écarts-types, les fréquences, les réponses « ne sait pas » et l'analyse de contenu des questions ouvertes. Les réponses « ne sait pas » ont été retirées du calcul des scores moyens, mais la

<sup>12</sup> Parmi les participants clients, 61 % étaient des fonctionnaires, 22 % des représentants d'organisation de la société civile, 14 % représentaient d'autres types d'organisation et 3 % n'ont pas indiqué.



proportion des participants choisissant cette réponse a été retenue en tant que donnée potentiellement utile.

Un système de pondération a été appliqué afin de garantir qu'aucun groupe de participants unique ou de secteur d'activité n'était sous représenté dans l'analyse. En raison du fait que le nombre de participants fluctue, à la fois parmi les catégories de participants et parmi les pays et territoires de l'enquête, un facteur de pondération fondé sur le taux de réponse a été appliqué aux données de l'enquête. La pondération a été conçue afin de donner une importance égale: 1) aux opinions de chaque groupe de répondant, 2) aux pays dans lesquels l'enquête s'est déroulée et 3) aux donateurs dans les pays et aux partenaires directs dans chaque pays dans lequel l'enquête s'est déroulée. La base mathématique pour la pondération est décrite dans le Volume II, Annexe I.

Une analyse de second niveau a examiné les différences de réponses parmi les catégories de participants et les différences significatives trouvées sont notées dans le rapport.<sup>13</sup> Pour une description complète de l'analyse des données de l'enquête, se référer au Volume II, Annexe I.

## 2.3 Analyse de documents

L'analyse correspond à l'examen des documents disponibles sur le site de la BID, ou d'autres documents fournis par la Banque et les données apportées par la BID pour d'autres évaluations telles que l'enquête de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE) sur le suivi de la Déclaration de Paris et le rapport du COMPAS.<sup>14</sup> Pour la plupart des micro-indicateurs, cinq critères ont été mis en place, ces micro-indicateurs étant, dans leur ensemble, censés représenter la bonne pratique dans le domaine donné. La note de tout micro-indicateur dépend du nombre de critères remplis par l'organisation. Tandis que l'analyse de documents évaluait la plupart des micro-indicateurs, elle n'attribuait pas de note à chacun d'entre eux (lorsque le critère n'avait pas été établi). Par conséquent, certains tableaux ne montrent pas les scores de l'analyse de documents pour chaque ICP ou MI.

L'analyse de documents et l'enquête ont utilisé la même liste de micro-indicateurs, mais certaines questions dans l'analyse de documents ont été formulées différemment de celles de l'enquête. L'analyse de documents et l'enquête ont également utilisé la même échelle de notation, mais les scores sont présentés séparément sur chaque tableau afin d'illustrer leur degré de convergence ou de divergence.

## 2.4 Forces et limites de la méthodologie

Le MOPAN continue d'améliorer sa méthodologie en fonction de l'expérience acquise après chaque année de mise en œuvre. Les forces et limites suivantes doivent être prises en compte lors de la lecture du rapport du MOPAN sur la BID.

---

<sup>13</sup> La convention normale pour l'importance statistique ( $p \leq .05$ ) a été utilisée; lorsque des différences significatives apparaissent, elles sont signalées.

<sup>14</sup> La plupart des sources référencées dans le rapport sont accessibles au public sur le site de la BID. Cependant, la BID a dans certains cas fourni des documents internes pour l'analyse.



## ► Forces

- L'Approche commune du MOPAN est fondée sur des éléments fondamentaux et des outils d'évaluations bilatéraux existants. Sur le long terme, le MOPAN espère que cette approche remplacera ou réduira le besoin d'autres approches d'évaluation par des donateurs bilatéraux.
- La méthodologie recherche des informations perceptuelles depuis différentes perspectives : donateurs du MOPAN (au siège et dans le pays), partenaires directs/clients d'organisations multilatérales, organismes homologues et autres parties prenantes pertinentes. Ceci est conforme aux engagements pris par les donateurs lors de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide et du Programme d'action d'Accra en ce qui concerne l'harmonisation, la voix des partenaires et la reddition de comptes mutuelle.
- Elle complète les données perceptuelles avec l'analyse de documents, ajoutant ainsi une source de données additionnelle. Ceci a pour conséquence de renforcer l'analyse, fournir une base de discussion sur l'efficacité de l'agence et augmenter la validité de l'évaluation à travers la triangulation des sources de données.
- Les rapports sont soumis à un processus de validation, incluant de multiples révisions par les membres du MOPAN et une révision par l'organisation multilatérale évaluée.
- Le MOPAN s'efforce de maintenir une cohérence dans les questions de l'enquête et dans l'analyse de documents pour chacune des organisations multilatérales, tout en permettant une personnalisation pour tenir compte des différences entre les types d'organisations multilatérales.

## ► Limites

### Sources de données

- L'Approche commune du MOPAN demande aux membres du MOPAN et aux organisations évaluées de sélectionner les personnes les plus appropriées pour répondre à l'enquête. Le MOPAN examine parfois la sélection avec l'organisation évaluée. Cependant, le MOPAN n'a aucun moyen de déterminer si ce sont les personnes les plus informées et qualifiées qui répondent à l'enquête.
- Comme il est mentionné dans la section 2.1, les pays concernés par l'évaluation de 2011 ont été sélectionnés selon un critère du MOPAN n'incluant pas tous les pays dans lesquels la BID opère.
- L'analyse de documents est effectuée dans les limites de la politique de divulgation de l'organisation.

### Instruments de collecte de données

- Trois questions affectent potentiellement les réponses aux enquêtes. Premièrement, l'instrument d'enquête est long et un facteur de fatigue peut affecter les réponses et les taux de réponse. Deuxièmement, les participants peuvent ne pas avoir les connaissances suffisantes pour répondre à toutes les questions (par ex. les questions se référant aux opérations internes de l'organisation, telles que les pratiques d'audit externe et interne, semblent difficiles aux yeux de nombreux participants, qui répondent souvent par « ne sait pas »). Troisièmement, un nombre important de réponses « ne sait pas » peut impliquer que les participants n'ont pas compris certaines questions.
- Les choix de notes proposés par l'enquête du MOPAN peuvent ne pas être utilisés de manière uniforme par tous les participants, surtout avec les différentes cultures impliquées



dans l'évaluation MOPAN. Une limite potentielle est le « biais de tendance centrale », à savoir une tendance des participants à éviter les extrêmes et de n'utiliser que les propositions au centre de l'échelle de réponse. Les différences culturelles peuvent également contribuer à cette erreur, car les participants dans certaines cultures peuvent être réticent à critiquer, ou trop impatients de valoriser.

### **Triangulation des données**

- La validité des évaluations est renforcée lorsque de multiples sources de données sont combinées. Alors que l'Approche commune combine une enquête sur les perceptions des parties prenantes et une analyse de documents qui peuvent fournir des données concordantes (par ex. rapports d'évaluation), elle n'inclut pas les entretiens, les groupes de consultation, et autres méthodes de collecte de données avec les employés de l'organisation ou d'autres participants qui peuvent être utiles dans l'analyse des comportements, systèmes et procédures actuels axés sur les résultats d'une organisation.

### **Analyse des données**

- La pratique du MOPAN d'évaluer les réponses en fonction du nombre de participants dans chaque catégorie amplifie les voix des plus petits groupes de participants. Le nombre élevé de réponses des clients de la BID est en opposition avec le petit nombre de réponses des membres MOPAN dans le pays et souligne le besoin de prudence dans la comparaison des scores de différents groupes de participants.
- Tandis que l'analyse de documents peut formuler des observations sur les contenus d'un document, elle ne peut pas évaluer dans quelle mesure l'esprit du document existe au sein de l'organisation (à moins que la mise en œuvre soit présentée ailleurs).

### **Échantillonnage**

- La sélection de pays a également déterminé la série de stratégies de pays évaluée. Les documents ont été principalement recueillis pour les quatre pays sélectionnés pour l'enquête (Bolivie, Brésil, Équateur et Pérou). Pour s'assurer que les pays avec de nouvelles pratiques étaient représentés, un échantillon plus vaste de pays a été utilisé (République dominicaine, El Salvador, Panama).

### **Base du jugement**

- Même si le MOPAN a fait usage de normes et de critères reconnus de ce qui constitue une bonne pratique pour une organisation multilatérale, un tel critère n'existait pas pour tous les indicateurs du MOPAN. Par conséquent, nombre de critères utilisés dans l'étude de contenu des documents ont été développés par le MOPAN au cours du processus d'évaluation. Les critères constituent donc des travaux en cours et ne doivent pas être considérés comme des normes définitives.
- Dans l'analyse de documents, les notes faibles peuvent être dues à une indisponibilité des documents organisationnels qui entrent en compte pour les critères du MOPAN (dont certains exigent des aspects à documenter de manière explicite).
- L'évaluation de l'Approche commune produit des scores ou notes numériques qui semblent présenter un haut degré de précision, mais qui ne peuvent que fournir des indications générales sur la manière dont fonctionne une organisation et constituer un fondement pour le débat parmi les membres du MOPAN, l'organisation multilatérale et les clients de l'organisation.

Malgré certaines limites, l'équipe d'évaluation estime que les données présentent en général une image raisonnable des systèmes associés à l'efficacité interne des organisations multilatérales.



## 3. Principales conclusions

### 3.1 Introduction

Ce chapitre présente les conclusions de l'évaluation MOPAN 2011 de la BID. Les conclusions sont fondées sur les données de l'enquête recueillies auprès des participants et l'analyse de documents.

- La Section 3.2 présente les notes générales de la performance de la BID et résume les opinions des participants sur ses principales forces et les domaines à améliorer.
- La Section 3.3 fournit les conclusions sur chacun des quatre domaines de performance (la gestion stratégique, opérationnelle, des relations et des connaissances).

### 3.2 Notes générales

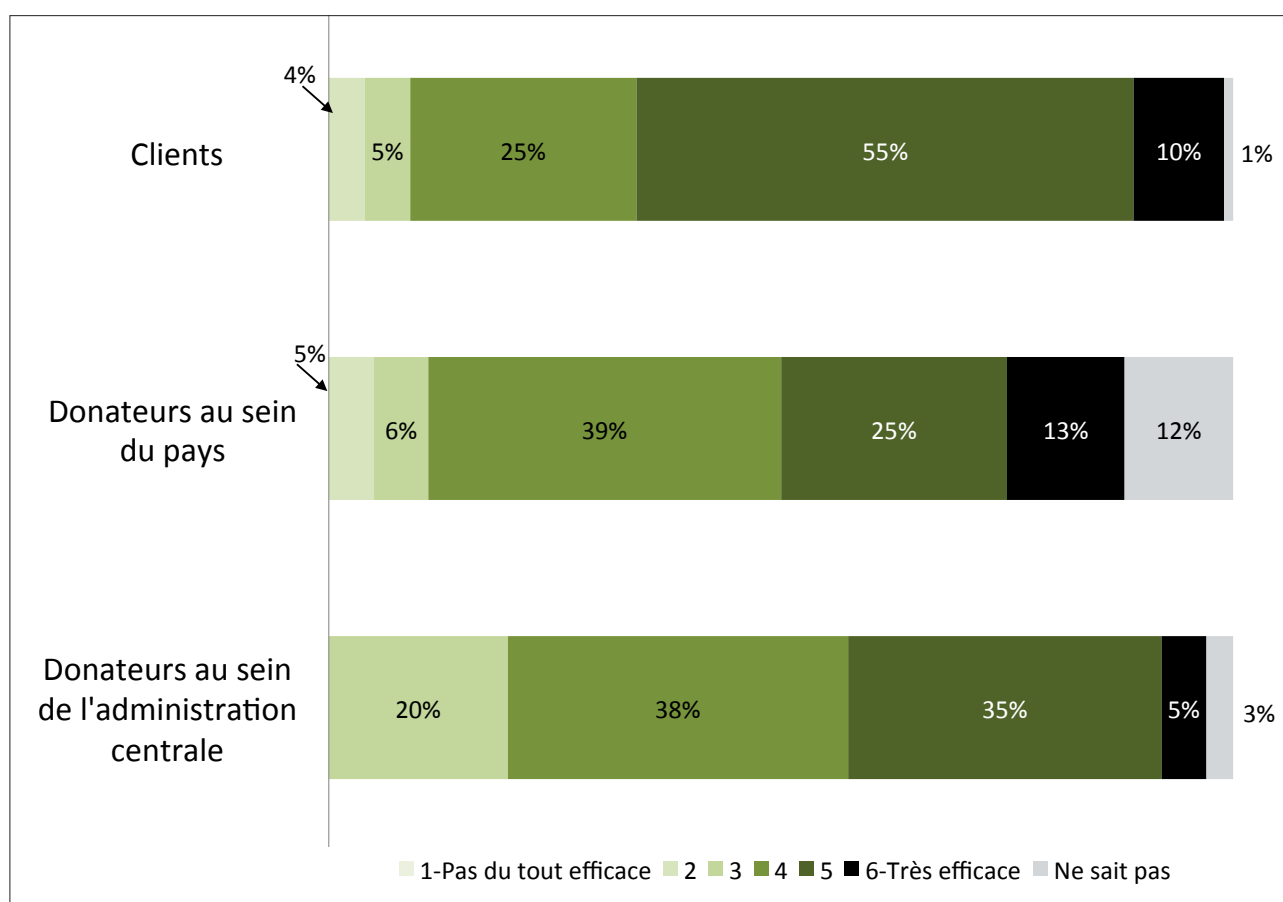
Cette section fournit un résumé des notes générales. Elle inclut les notes des participants dans l'enquête sur l'efficacité interne générale de la BID, les opinions des participants sur les forces de la BID ainsi que les domaines à améliorer et les notes de l'enquête et de l'analyse de documents pour tous les indicateurs clés de performance.

#### Notes de l'enquête sur l'efficacité interne de la BID

Le MOPAN a défini l'« efficacité interne » comme la mesure dans laquelle le dispositif d'une institution multilatérale est organisé en vue de soutenir les clients dans la production et l'atteinte des résultats attendus. La question suivante a été posée aux participants : « Comment évalueriez-vous l'efficacité interne de la BID ? » Comme le montre le Tableau 3.1., les clients ont attribué des notes supérieures à cette question (65 % ont attribué des notes de 5 et 6) que les donateurs au sein de l'administration centrale et dans le pays. Ce schéma est également observé dans les notes de plusieurs micro-indicateurs dans l'évaluation MOPAN abordés dans les sections suivantes.



Tableau 3.1 Notes générales sur l'efficacité interne en fonction des groupes de participants



### ► Opinions des participants sur les forces de la BID et les domaines à améliorer

L'enquête comportait deux questions ouvertes demandant aux participants d'identifier les plus grandes forces de la BID ainsi que les domaines à améliorer. Sur les 132 participants, 130 ont répondu à la question relative aux points forts de la BID et 128 à celle sur les domaines à améliorer.<sup>15</sup> Les commentaires sont résumés ci-dessous afin d'illustrer l'éventail de perceptions. Ces perceptions ont été pondérées par le nombre approximatif de participants partageant le même point de vue.

Alors que de nombreux commentaires étaient en cohérence avec les conclusions de l'enquête, certains impliquaient des facteurs non liés aux indicateurs clés de performance du MOPAN. Les forces telles que la disponibilité et les niveaux des ressources de la BID, la capacité de la Banque à innover, ou sa réputation, ont été mentionnées alors qu'elles ne font pas partie des facteurs internes d'efficacité organisationnelle évalués par l'enquête du MOPAN.

**De manière générale, la qualité du personnel de la BID et son expertise et ses connaissances de la région ont été considérées comme le principal point fort de la BID.**

Plus de 30 % des participants à l'enquête ont identifié la qualité des ressources humaines comme étant le principal point fort de la BID. Le savoir-faire, les qualifications, la disponibilité, les compétences en réseautage et la capacité du personnel à s'engager dans un dialogue politique ont été perçus comme étant le plus grand atout de la Banque.

<sup>15</sup> Les participants ayant répondu « sans commentaires » ou une autre réponse de cette nature ont été éliminés de l'analyse.



Plus de 20 % des participants ont fait des observations détaillées sur l'expertise de la Banque et sa connaissance des pays d'Amérique latine et des Caraïbes. 11 à 15 % des participants ont noté les points forts supplémentaires ci-dessous :

- La portée internationale et régionale de la BID ainsi que la sensibilisation
- Son réseau de partenaires et sa capacité de mobilisation
- Ses processus de gestion interne
- Sa représentation dans les pays membres et l'accès facile aux gouvernements nationaux

**Commentaires des participants à l'enquête sur les forces de la BID**

« Le personnel de la BID est très qualifié et il jouit d'une excellente relation avec le Gouvernement. » (Donateur dans le pays)

« En tant que plus grand acteur multilatéral d'Amérique latine, elle est la seule à pouvoir promouvoir l'intégration régionale et à venir à bout des intérêts nationaux. » (Donateur au sein de l'administration centrale)

« La BID dispose d'une bonne représentation des pays dans la région ce qui offre un pouvoir de convocation et est en général bien perçu par les gouvernements nationaux et les donateurs. » (Donateur au sein de l'administration centrale)

« J'estime que sa plus grande force réside dans son contrôle administratif, financier et de processus conformément à ses normes établies. » (Client)

Il y a eu des différences entre les groupes de participants, puisque les priorités et besoins étaient différents. Les donateurs au sein de l'administration centrale ont fréquemment cité l'expertise de la BID et sa connaissance des pays d'Amérique latine et des Caraïbes comme étant sa plus grande force (40 %). Les donateurs dans le pays et les clients étaient d'accord pour dire que la qualité des ressources humaines de la BID était son point fort, avec des réponses de 30 et 44 % respectivement. Fait intéressant, les donateurs au sein de l'administration centrale étaient le seul groupe à identifier l'appropriation régionale de la Banque comme étant un point fort. En revanche, les clients étaient le seul groupe à identifier comme un point fort les processus de gestion interne de la Banque.

**La plupart des participants estiment que les processus de gestion interne de la BID, son besoin de se focaliser plus sur l'efficacité de l'aide et de développer des liens supplémentaires avec les partenaires sur le terrain, comme étant les domaines d'amélioration les plus importants.**

Ces domaines d'amélioration dans la BID ont fréquemment été cités. Le premier (19 % des réponses) concerne les processus de gestion internes et administratifs, perçus comme lourds, opaques et inaptes à prendre suffisamment en compte les risques. Le deuxième (13 % des réponses) concerne l'efficacité de l'aide de la Banque et le besoin évident d'étendre les mesures de GAR et d'améliorer l'établissement de rapport sur les résultats. Le troisième (13 % des réponses) est l'absence de collaboration étroite entre la Banque et ses partenaires (bilatéraux ou de la société civile).



Les autres domaines mentionnés (environ 10 % des réponses) incluent :

- Les procédures de la BID ne sont pas suffisamment alignées/adaptées aux procédures nationales
- Un besoin de renforcement des capacités et de formation avant et pendant la mise en œuvre du projet
- besoin de se focaliser plus sur les questions transversales (environnement, égalité des sexes, intégration régionale)

#### Commentaires des participants à l'enquête sur les domaines de la BID à améliorer

« Les efforts en cours pour rendre toutes les opérations de développement efficaces, fondées sur des indicateurs mesurables en terme d'extrants et d'effets directs, doivent être plus amplement renforcés. » (Donateurs au sein de l'administration centrale)

« Sa volonté de collaborer avec d'autres donateurs en particulier avec les acteurs bilatéraux est faible. » (Donateur dans le pays)

« Adapter les politiques générales de contrats et les opérations à la forme et à la réalité du fonctionnement du pays. » (Client)

« La Banque décrit rarement comment assurer la durabilité après la fin du financement de la BID. Cela est étroitement lié à la production de revenus, au renforcement local des capacités et à la gestion. » (Donateur au sein de l'administration centrale)

Des disparités étaient évidentes entre les groupes de participants en raison des différents besoins et priorités. Les donateurs au sein de l'administration centrale ont fréquemment cité le besoin pour la BID d'améliorer l'efficacité de l'aide et les rapports sur les résultats (36 % des réponses). Les donateurs dans le pays ont cité l'absence de coordination avec les partenaires comme étant le domaine principal à améliorer (40 % des réponses), alors que les clients étaient plus préoccupés par les processus bureaucratiques de la BID et l'absence de transparence.

#### Notes générales des Indicateurs clés de performance

Le Tableau 3.2 ci-dessous récapitule les scores de l'analyse de documents et de l'enquête sur les ICP de l'Approche commune du MOPAN. La barre grise représente le score de l'enquête tandis que le losange noir représente le score de l'analyse de documents. Par exemple, pour le premier indicateur « fournir des orientations pour obtenir des résultats », la BID a obtenu une note de 4,29 (adéquate) dans l'enquête et une note de 6 (très élevée) dans l'analyse de documents.

Les notes globales de l'enquête et de l'analyse de documents suggèrent que la BID opère de manière « adéquate » ou mieux pour la plupart des indicateurs clés de performance.

Dans les données d'enquête, la BID a reçu des scores « adéquats » ou plus élevés sur l'ensemble des 19 ICP. Sa performance était la plus élevée pour l'ICP concernant les politiques et pratiques de reddition de comptes financière.

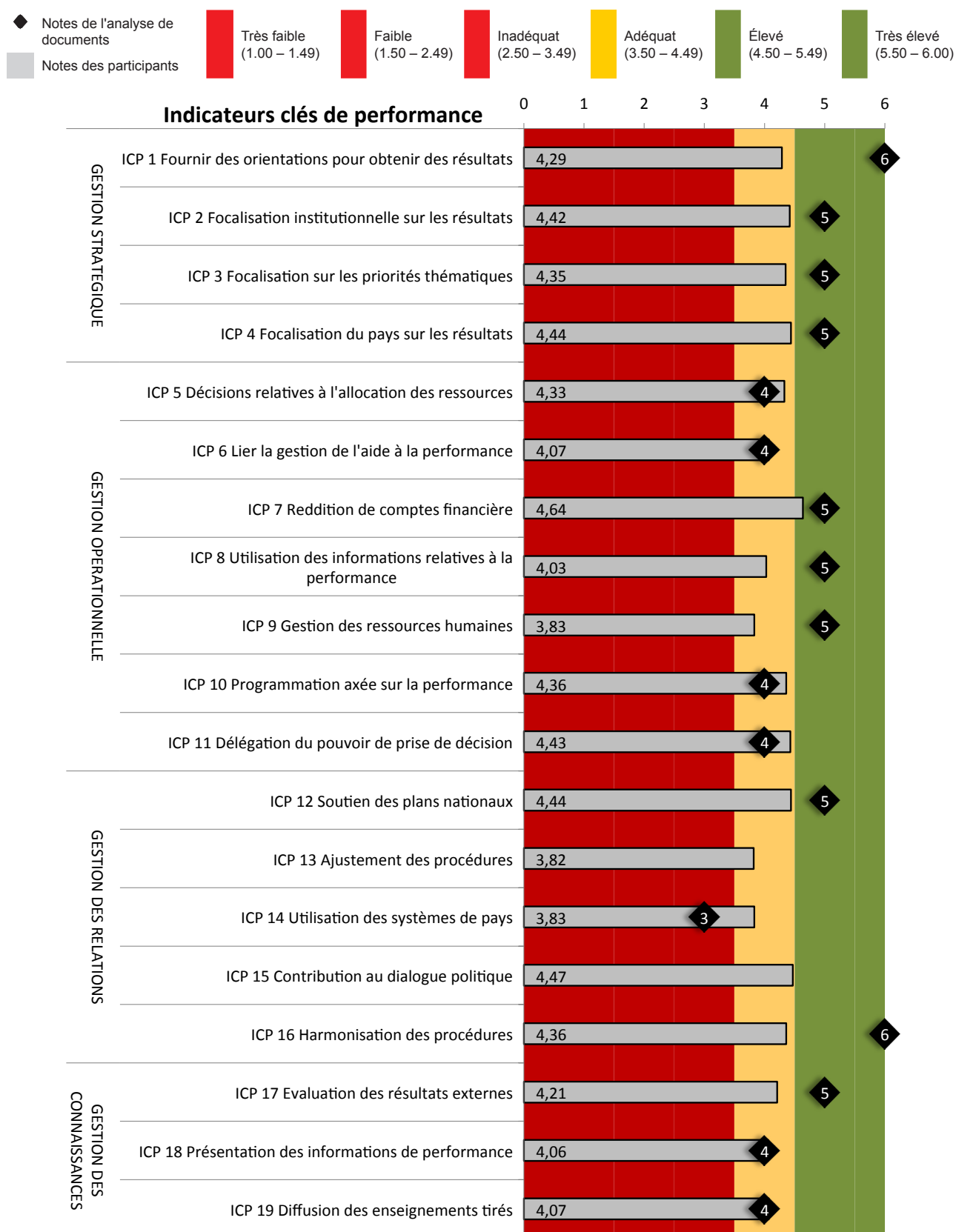
Dans l'analyse de documents, la BID a reçu des notes « adéquates » ou supérieures sur 16 ICP, avec huit notes « élevées » et deux notes « très élevées »<sup>16</sup> La BID a reçu une note « inadéquate ».

Pour tous les ICP mis à part trois, les notes de l'analyse de documents sont plus élevées que les notes de l'enquête. Cela peut être dû au fait que la BID a récemment introduit un nombre important d'améliorations dans ses stratégies et politiques (par ex. BID 8 et Programme pour une « meilleure banque ») qui peuvent ne pas encore être visibles aux participants à l'enquête. Il peut également y avoir des divergences entre les politiques officielles et les pratiques de la Banque dans les opérations quotidiennes.

<sup>16</sup> Il n'y a pas de scores pour l'analyse de documents pour l'« ajustement des procédures » ou « la contribution au dialogue politique » car ces indicateurs de performance n'étaient pas inclus pour l'analyse. Voir la méthodologie dans le Volume II, Annexe I pour plus d'information.



**Tableau 3.2 Notes générales sur les indicateurs clés de performance (scores moyens, notes de tous les participants et de l'analyse de documents)**





### 3.3 Performance de la BID dans la gestion stratégique, opérationnelle, des relations et des connaissances

#### 3.3.1 Aperçu

Cette section présente les résultats de l'évaluation MOPAN 2011 de la BID dans quatre domaines de performance (quadrants) : gestion stratégique, opérationnelle, relationnelle et des connaissances.

Les sections suivantes (3.3.2 jusqu'à 3.3.5) fournissent les notes attribuées par l'enquête en général et par l'analyse de documents pour les ICP dans chaque quadrant, les scores moyens par groupe de participants, et les conclusions fondées sur une analyse des notes de l'enquête et de l'analyse de documents dans chaque quadrant.

Lorsque des différences statistiquement significatives ont été constatées parmi les catégories de participants, ces dernières sont signalées. Les notes divergentes entre les résultats de l'enquête et de l'analyse de documents sont également mentionnées.

Les données de l'enquête pour chaque ICP et MI par quadrants sont présentées dans le Volume II, Annexe V. Les notes de l'analyse de documents sont présentées dans le Volume II, Annexe VI.

#### 3.3.2 Gestion stratégique

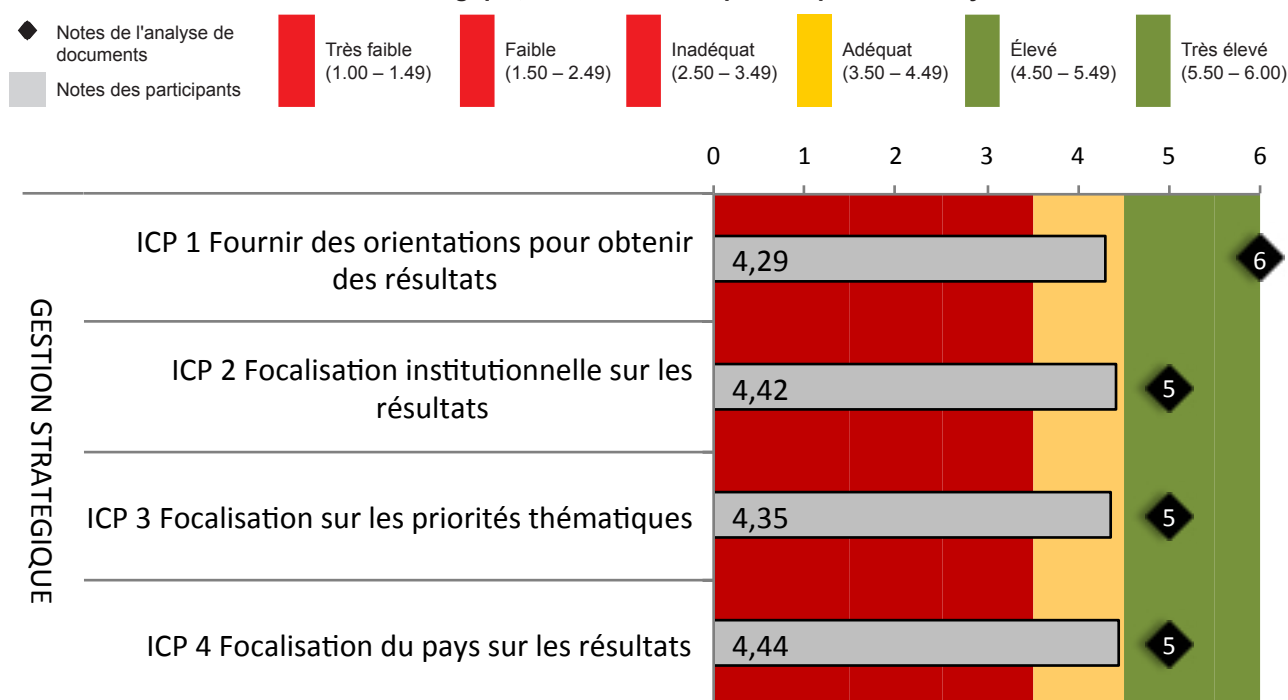
**Dans la gestion stratégique, les résultats de la BID s'orientent vers une bonne pratique, grâce à l'introduction du BID 9. Les parties prenantes ont attribué la note « adéquate » à la BID sur les indicateurs du MOPAN et les documents de référence de l'organisation ont été jugés comme étant « adéquats » à « élevés ».**

Le Tableau 3.3 ci-dessous montre les notes globales de l'enquête et de l'analyse de documents pour les quatre ICP dans le quadrant de la gestion stratégique. La BID est jugée comme « adéquate » pour les quatre ICP de ce domaine. Les participants ont perçu la clarté du mandat de la BID, ses cadres de résultats et sa promotion du développement du secteur privé, comme étant les plus grandes preuves de solidité.

L'analyse de documents a suggéré que la performance de la BID dans la gestion stratégique était « élevée » à « très élevée ». Les notes « très élevées » ont été attribuées pour la pratique de la BID qui consiste à rendre les principaux documents accessibles au public et à développer une stratégie étroitement liée à son mandat.

L'analyse de documents a attribué la note « très élevée » à la BID pour sa politique organisationnelle sur la gestion des résultats et la note « adéquate » ou « élevée » pour sa focalisation sur différents thèmes transversaux. Les participants à l'enquête ont jugé ces domaines « adéquats ».

La Banque s'est dernièrement engagée dans une restructuration majeure de son modèle de gestion et de sa structure organisationnelle. Certains nouveaux outils et cadres introduits dans la restructuration ont été analysés par l'évaluation du MOPAN et servent de base aux notes « élevées ». Néanmoins ces outils n'ont été mis en pratique que très récemment. Il n'est donc pas étonnant que les participants ne soient pas encore convaincus des effets de ces changements.

**Tableau 3.3 Quadrant I: Gestion stratégique, notes attribuées par l'enquête et l'analyse de documents**

Le Tableau 3.4 montre les scores moyens pour les quatre ICP pour tous les participants à l'enquête et par groupes de participants. Les clients ont attribué des notes plus élevées que les autres groupes à la plupart des micro-indicateurs. Lorsque les différences sont significatives, elles sont signalées dans les conclusions sur la gestion stratégique.

**Tableau 3.4 Quadrant I: Gestion stratégique, scores moyens par groupe de participants**

Très faible (1.00 – 1.49) Faible (1.50 – 2.49) Inadéquat (2.50 – 3.49) Adéquat (3.50 – 4.49) Élevé (4.50 – 5.49) Très élevé (5.50 – 6.00)

|                                                           | Total du score moyen | Clients | Donateurs au sein du pays | Donateurs au sein de l'administration centrale |
|-----------------------------------------------------------|----------------------|---------|---------------------------|------------------------------------------------|
| ICP 1 Fournir des orientations pour obtenir des résultats | 4,29                 | 4,60    | 4,10                      | 4,35                                           |
| ICP 2 Focalisation institutionnelle sur les résultats     | 4,42                 | NA      | NA                        | 4,42                                           |
| ICP 3 Focalisation sur les priorités thématiques          | 4,35                 | 4,74    | 4,06                      | 4,20                                           |
| ICP 4 Focalisation du pays sur les résultats              | 4,44                 | 4,68    | 4,13                      | NA                                             |



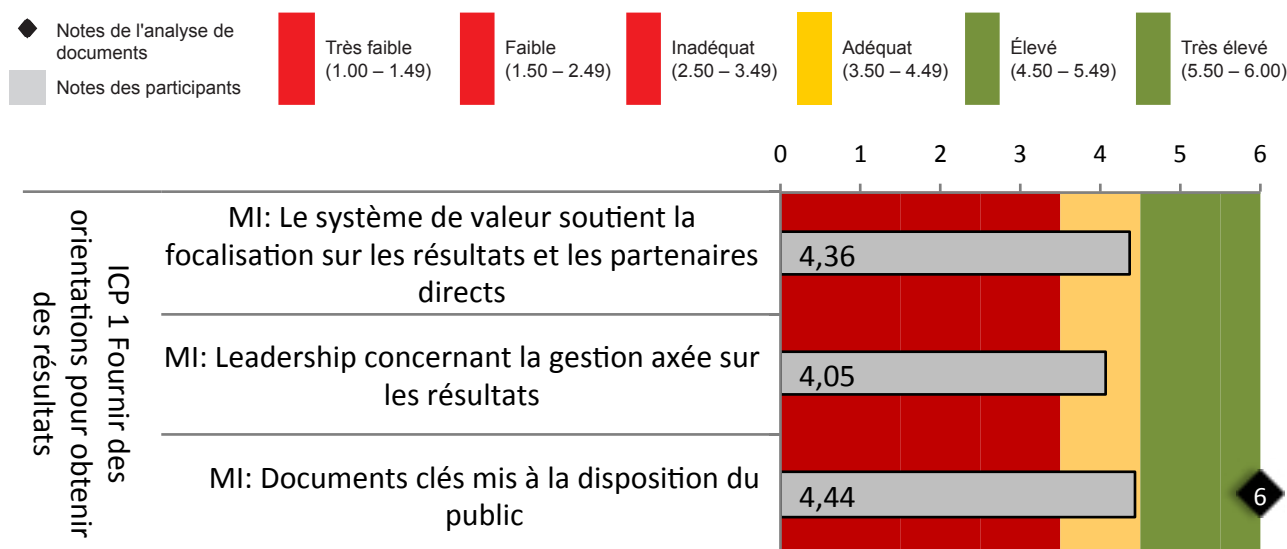
## ► ICP 1: Fournir des orientations pour obtenir des résultats

### Conclusion 1 :

Les participants à l'enquête estiment que la direction de la BID fournit des orientations « adéquates » pour atteindre des résultats externes/axés sur les clients. Dans l'optique de promouvoir une plus grande transparence, la pratique de la BID consistant à mettre les principaux documents à disposition du public est reconnue.

En règle générale, la BID a été perçue comme soutenant de manière « adéquate » la focalisation sur les résultats et les clients, et comme montrant des signes de leadership approprié en ce qui concerne la gestion axée sur les résultats. Les efforts de la Banque pour améliorer la transparence ont été renforcés à travers la nouvelle *politique d'Accès à l'information*.

**Tableau 3.5 ICP 1: Fournir des orientations pour obtenir des résultats, notes des micro-indicateurs**



### MI 1.1 – Le système de valeur soutient la focalisation sur les résultats et les partenaires directs

Il a été demandé aux participants à l'enquête si la culture institutionnelle de la BID renforce une focalisation sur les résultats et si la Banque était axée sur les clients. La majorité des réponses aux deux questions attribuaient la note « adéquate » ou plus à la BID.

### MI 1.2 – Leadership concernant la gestion axée sur les résultats

Ce MI a été envoyé uniquement aux membres du MOPAN au sein de l'administration centrale. 70 % ont reconnu que la direction de la BID faisait preuve de leadership en ce qui concerne la gestion axée sur les résultats.

### MI 1.3 – Documents clés mis à la disposition du public

Une majorité de participants à l'enquête (82 %) a évalué ce MI comme étant « adéquat » ou plus. L'analyse de documents a appuyé les résultats de l'enquête. Le site Internet de la BID dispose de tous les documents clés de l'ensemble de l'organisation en anglais et en espagnol (y compris la *Convention constitutive de la Banque interaméricaine de développement*, les procès-verbaux des réunions du Conseil d'administration, le Bilan annuel d'efficacité du développement (DEO), et le



BID 9, entre autres). Certains documents sont également disponibles en portugais et en français. Les publications techniques et autres matériels de communication, comme les livres, les notes d'orientation, les documents de travail, et les bulletins sont également disponibles en plusieurs langues. La nouvelle politique d'*Accès à l'information*, un pas en avant pour la transparence, est entrée en vigueur en janvier 2011. À part quelques exceptions notées dans la politique, l'information est accessible au public.

## ► ICP 2: Focalisation institutionnelle sur les résultats

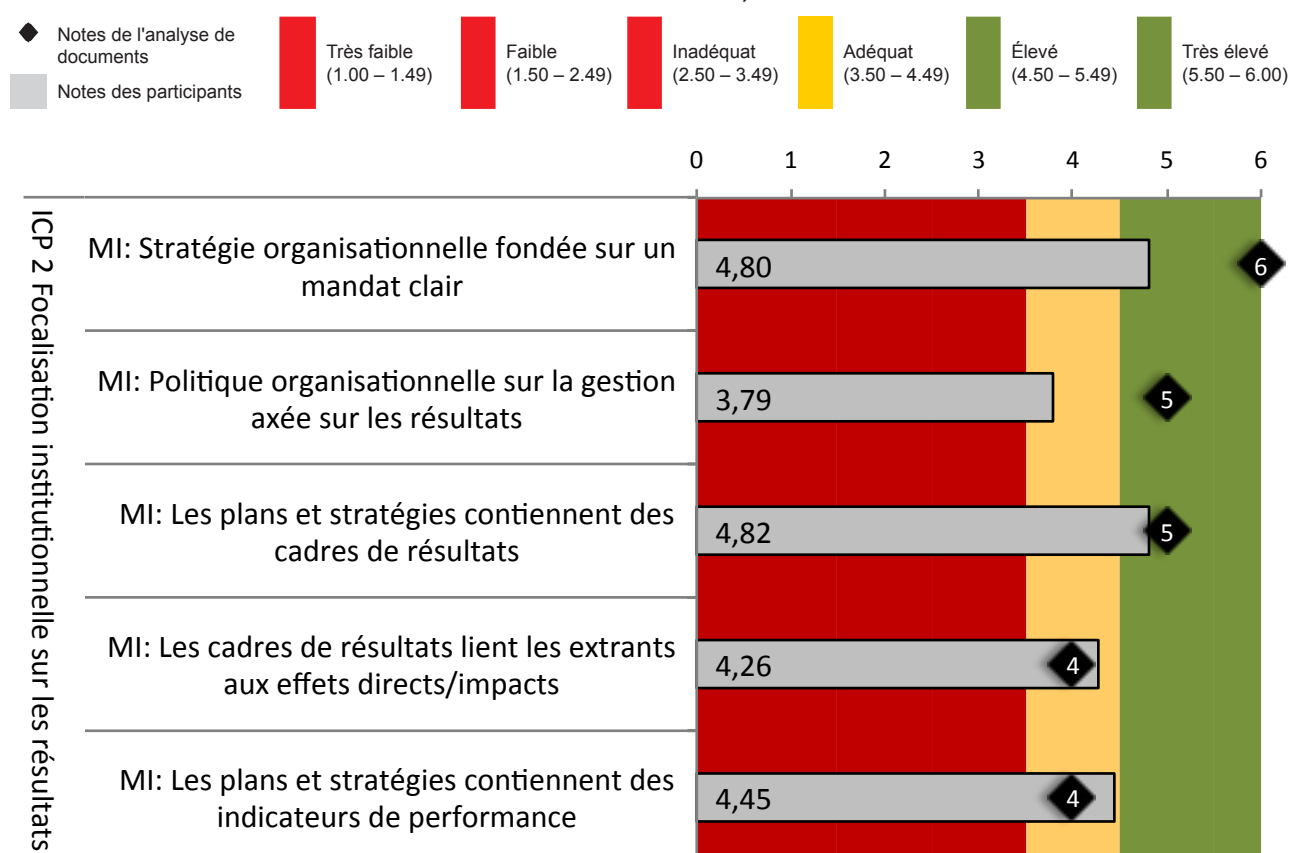
### Conclusion 2 :

**La focalisation institutionnelle de la BID sur les résultats a obtenu la note « adéquate » par les participants à l'enquête. L'analyse de documents a révélé que les améliorations récentes des plans et stratégies décrites dans le BID 9 permettaient une forte focalisation sur les résultats.**

Ces dernières années, la BID a réalisé des changements afin d'améliorer sa focalisation sur les résultats. Une évaluation par le Bureau de l'évaluation et de la supervision (OVE) a noté que la focalisation explicite sur les résultats était absente dans le *Rapport sur la huitième augmentation générale des ressources de la BID* (BID 8).<sup>17</sup> La Banque a introduit un nouveau cadre de résultats de niveau institutionnel (décrit dans le BID 9), qui inclut désormais les indicateurs de développement et représente un changement important pour la Banque. Cette introduction a été accompagnée par une série de nouveaux outils axés sur les résultats qui sont appliqués tout au long du cycle du projet pour améliorer la focalisation générale de la Banque sur les résultats (les nouveaux outils, tels que la Matrice d'efficacité du développement et les Rapports de suivi des progrès sont plus amplement abordés dans les indicateurs suivants). Les changements introduits dans le BID 9, lorsqu'ils sont pleinement mis en œuvre, peuvent aider à aborder les faiblesses de longue date signalées dans les évaluations indépendantes du OVE. Les membres du MOPAN au sein de l'administration centrale étaient les seuls participants à être questionnés sur cet ICP.

---

17 OVE. (2009). *Conclusions de l'évaluation concernant BID 8 Indications et implications pour les futurs accords d'augmentation du capital*. (p.5)

**Tableau 3.6 ICP 2: Focalisation institutionnelle sur les résultats, notes des micro-indicateurs**

### MI 2.1 – Stratégie organisationnelle fondée sur un mandat clair

Deux questions concernant la stratégie et le mandat de l'organisation ont été posées aux participants au sein de l'administration centrale. La première question concernait la clarté du mandat de la BID et la seconde l'alignement de la stratégie de l'ensemble de l'organisation avec ce mandat. La plupart des participants ont attribué la note « élevée » aux deux questions relatives à la performance de la BID. Dans le cadre de la *Convention constitutive de la Banque interaméricaine de développement* (dans la version modifiée de 1996), le mandat de la BID est périodiquement ajusté afin d'aborder les nouveaux défis et d'utiliser les ressources de manière plus efficace. La focalisation du BID 9 sur les inégalités de revenus va dans le sens de la pertinence continue de la BID, étant donné l'inégalité de la distribution des revenus dans la région.<sup>18</sup> Le BID 9 exprime clairement deux objectifs stratégiques et cinq secteurs prioritaires explicitement liés au mandat de la BID.

### MI 2.2 – Politique organisationnelle sur la gestion axée sur les résultats

Au sein de l'administration centrale, 60 % des participants ont attribué la note « adéquate » ou plus à la BID pour ses efforts visant à garantir la mise en œuvre de la gestion axée sur les résultats dans l'ensemble de l'organisation. L'approche de la BID de la gestion axée sur les résultats (GAR) et la gestion axée sur les résultats en termes de développement (GRD) est décrite comme étant à la fois ascendante (mesurant les résultats de chaque intervention à différents niveaux du cycle) et descendante (développant un cadre de résultats au niveau institutionnel et un budget axé sur les résultats). Dans le

<sup>18</sup> BID. (2007). *Rapport annuel*. (p.49) Voir les sections sur l'analyse de l'inégalité des revenus dans la région.



cadre du Système de travail pour l'efficacité du développement (DEF), les résultats des interventions sont mesurés par une variété d'outils y compris la Matrice d'efficacité du développement (DEM) et le Rapport de suivi des progrès (PMR). Les directives de la Banque définissent les termes de GAR et décrivent les types de documents nécessaires à la GAR. La Banque soutient également la capacité de la GAD parmi ses clients à travers des initiatives telles que PRODEV<sup>19</sup> qui est en cours depuis 2005.

### **MI 2.3 – Les plans et stratégies contiennent des cadres de résultats**

Il a été demandé aux participants si le BID 9 contient une gestion explicite axée sur les résultats et une gestion explicite axée sur les résultats en termes de développement. La majorité des participants a attribué une note « adéquate » ou supérieure aux deux questions (80 % et 70 % respectivement). L'analyse de documents a attribué la note « élevée » à ce MI. Le cadre de résultats de la BID est récent (2010) et fondé sur les cinq priorités institutionnelles de la Banque.<sup>20</sup> Il permet à la banque de suivre les progrès sur les indicateurs des extrants, sur l'efficacité et l'efficacité opérationnelle, ainsi que de mesurer sa contribution aux objectifs de développement régionaux. Les questions ouvertes de l'enquête du MOPAN (résumées dans la Section 3.2) révèlent que les participants reconnaissent les améliorations par rapport au BID qui n'identifiait pas de résultats spécifiques ou d'indicateurs de suivi. Même si certains extrants et impacts identifiés dans le cadre de résultats peuvent être précisés plus globalement (par ex. les changements de développement anticipé ne sont pas toujours explicites), le cadre représente nettement un pas dans la bonne direction. Une annexe technique fournissant des renseignements supplémentaires concernant les indicateurs est disponible.

### **MI 2.4 – Les cadres de résultats lient les extrants aux effets directs/impacts**

Une majorité de participants (60 %) a estimé que le cadre de résultats de la Banque liait de manière « adéquate » les extrants aux effets directs et aux impacts. L'analyse de documents a partagé ce point de vue, attribuant la même note. Le cadre des résultats de la Banque identifie les extrants et leurs contributions aux objectifs régionaux de développement. Le cadre de résultats lie toujours implicitement les extrants aux effets directs. En outre, les impacts identifiés dans le cadre de résultats n'impliquent pas toujours le changement comportemental opérationnel. Comme pour les cadres d'autres institutions, il existe une distance causale de taille entre les extrants et certains objectifs de développement régionaux. La BID reconnaît cet élément dans le BID 9, déclarant que la relation entre les extrants et les objectifs régionaux « n'est qu'imparfaite » et que, en raison des facteurs secondaires, parvenir à « un extrant ne signifie pas nécessairement que cela affectera l'effet direct s'y rattachant »<sup>21</sup>.

### **MI 2.5 – Les plans et stratégies contiennent des indicateurs de performance**

Une majorité de participants (73 %) a attribué la note « adéquate » ou plus à la BID sur la qualité de ses indicateurs de performance, à l'instar de l'analyse de documents. Le cadre de résultats de la BID 9 s'inspire des meilleures pratiques d'autres organisations de développement. La plupart des indicateurs dans les cadres de résultats de la BID sont pertinents et fondés sur des indices internationaux acceptés (y compris les Objectifs du millénaire pour le développement). Certains indicateurs n'ont pas été jugés comme étant « adéquats » parce qu'ils n'étaient pas suffisamment solides pour les impacts spécifiés. D'autres ont été perçus comme peu clairs. La BID a fourni un effort pour séparer les indicateurs en fonction du sexe, de la race et de l'ethnicité le cas échéant.

---

19 PRODEV : Programme d'exécution du pilier externe du Plan d'action à moyen terme

20 Les cinq priorités institutionnelles sont: politique sociale pour l'équité et la productivité ; infrastructure pour la compétitivité et le bien-être social ; institutions pour la croissance et le bien-être social ; intégration compétitive régionale et internationale ; et protection de l'environnement, réponse au changement climatique, fourniture de sources d'énergie renouvelables et renforcement de la sécurité alimentaire.

21 BID. (2010). *BID 9* (Annexe I). (p.14).



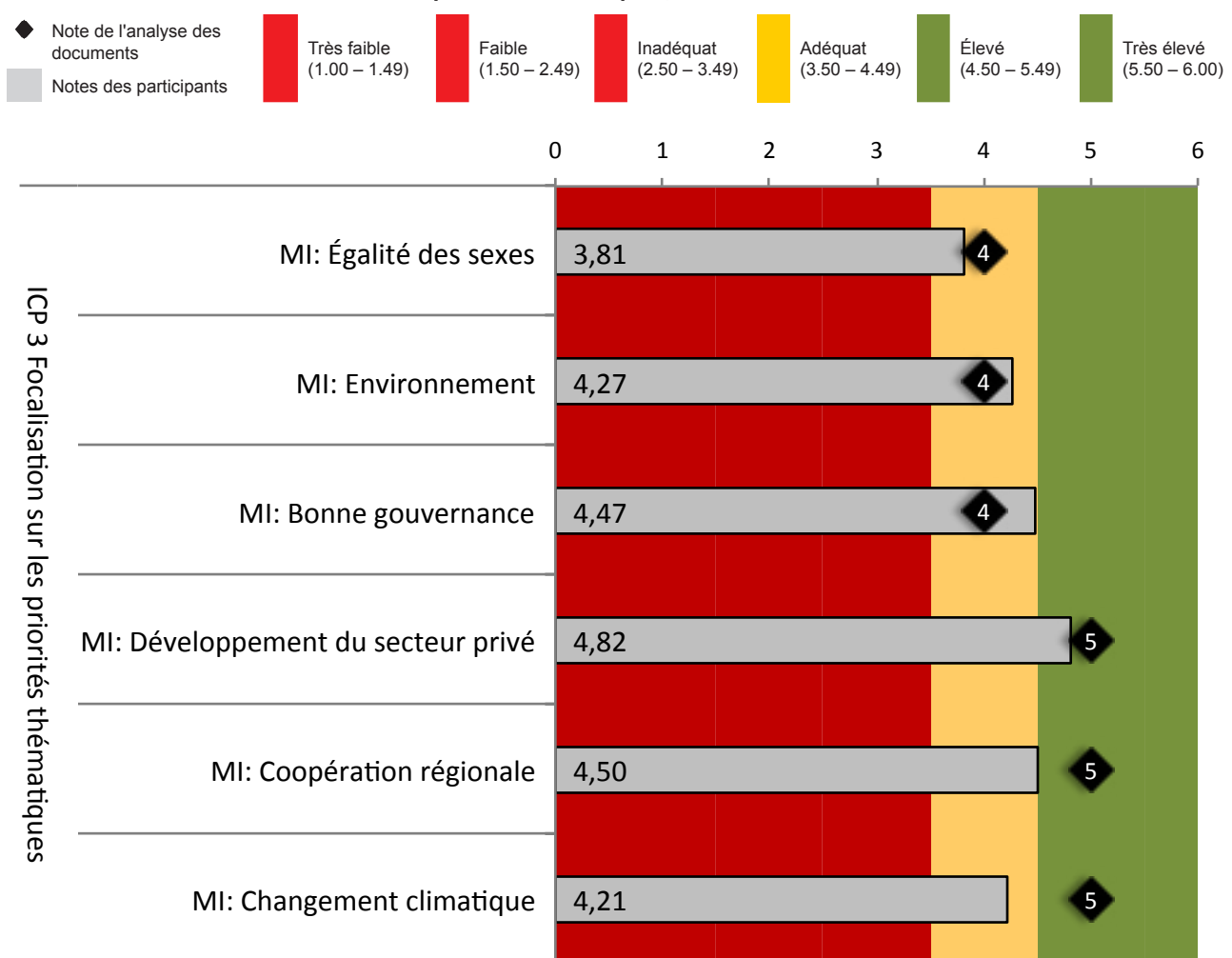
### ► ICP 3: Focalisation sur les priorités thématiques

#### Conclusion 3 :

**Les participants à l'enquête ont attribué une note globale « adéquate » à la BID en ce qui concerne l'intégration de priorités thématiques dans son travail. Les cadres politiques de la BID qui soutiennent son travail dans ces domaines thématiques ont obtenu une note globale « élevée ».**

L'évaluation a observé six thèmes transversaux identifiés comme prioritaires par le MOPAN et la BID : égalité des sexes, environnement, bonne gouvernance, développement du secteur privé, coopération régionale et changement climatique. D'une manière générale, les participants ont attribué une note « adéquate » à la Banque en ce qui concerne cet ICP. Néanmoins, des différences statistiquement significatives ont été repérées parmi les groupes de participants en ce qui concerne la manière par laquelle la Banque intègre la question d'égalité des sexes et l'environnement et promeut la bonne gouvernance. En général, les donateurs au sein de l'administration centrale ont attribué une note moins positive à la BID que les clients dans ces trois domaines (avec des notes « inadéquates » dans certains cas). Les répondants ont perçu la focalisation de la Banque sur le secteur privé comme étant sa priorité principale et lui a attribué une note plus positive. L'analyse de document a attribué des notes « adéquates » ou « élevées » aux thèmes transversaux.

**Tableau 3.7 ICP 3: focalisation sur les priorités thématiques, notes des micro-indicateurs**





### MI 3.1 – Égalité des sexes

Les opinions sont partagées en ce qui concerne la mesure dans laquelle la BID a intégré l'égalité des sexes dans ses activités. Les clients ont attribué la note « élevée » à la BID tandis que la majorité des donateurs au sein de l'administration centrale ont attribué la note « inadéquate ». Des 40 MI auxquels ont répondu les donateurs au sein de l'administration centrale, celui-ci a reçu la note la plus faible.

Selon les documents de la BID, sa performance est jugée comme étant « adéquate ». Un examen des opérations de prêt de la BID a démontré qu'il y a eu un déclin de l'intégration de la question d'égalité des sexes dans les projets et stratégies de pays entre 2006 et 2009.<sup>22</sup> La Banque a pris des mesures ces deux dernières années afin d'améliorer le travail dans ce domaine. La Banque réitère l'importance de l'égalité des sexes dans le BID 9, propose des indicateurs dans son cadre de résultats qui sont ventilés en fonction du sexe, et a récemment renforcé son cadre politique avec la *Politique opérationnelle de 2010 sur la parité des sexes et le développement*. Les questions transversales dans l'enquête du MOPAN suggèrent que les participants perçoivent les efforts récents de développement d'une politique sur l'égalité de sexes comme étant l'une des forces de la BID. Des éléments contenus dans l'*Aperçu de l'efficacité du développement 2010*, le *Rapport annuel de 2010*, le *Programme approuvé et le budget de 2011*, et d'autres documents suggèrent que la BID renforce ses capacités institutionnelles dans ce domaine et a explicitement attribué des fonds en soutien à cette priorité. Le Plan d'action pour l'égalité des sexes, présenté en mars 2011, inclut des actions concrètes (par ex. la planification, l'établissement de rapports et l'allocation de ressources) à prendre par les divisions pertinentes afin d'augmenter l'attention de la Banque en ce qui concerne l'égalité des sexes. Même si la BID semble être sur la bonne voie en ce qui concerne la mise en œuvre de sa politique, l'intégration de la question de l'égalité des sexes demeure une source de préoccupation tant que les nouvelles initiatives n'ont pas entraîné des résultats concrets.

### MI 3.2 – Environnement

Les participants ont globalement estimé que la Banque avait intégré les questions relatives à l'environnement dans ses opérations, attribuant ainsi la note « adéquate ». L'analyse de document a également attribué la note « adéquate », reflétant que la protection de l'environnement a été une priorité de la BID depuis longtemps et qu'elle est identifiée comme étant un secteur prioritaire dans le BID 9. La BID était en réalité la première banque multilatérale de développement à adopter une politique environnementale en 1979.<sup>23</sup> L'environnement occupe une place centrale dans plusieurs politiques de la BID (par ex. *Politique de base d'assainissement de l'environnement*, la *Politique de respect et de protection de l'environnement*, la *Politique pour les catastrophes naturelles imprévues*) et dans certaines stratégies (la Stratégie de gestion intégrée des ressources en eau). De plus, tous les projets de la BID incluent des mesures de protection sociale et de l'environnement, ainsi que des mesures de durabilité. Une analyse indépendante de la capacité de la Banque à aborder les questions environnementales et sociales importantes touchant le développement durable a révélé que des progrès ont été effectués depuis l'acceptation de sa Politique de respect et de protection de l'environnement en 2006. Cependant, le comité a soulevé des questions concernant la mise en œuvre des aspects d'intégration et de durabilité de la politique.<sup>24</sup> Conformément à l'analyse, la Banque a besoin de « consacrer son énergie à la mise en œuvre des priorités d'intégrations de OP 703 [*Politique de respect et de protection de l'environnement*] ».<sup>25</sup> Ces lacunes illustrent qu'il existe encore des possibilités d'amélioration dans l'intégration de l'environnement dans le travail de la Banque.

---

22 BID. (2011). *Plan d'action pour l'égalité des sexes 2011-2012* (p 6-8) (*Gender Action Plan for Operations 2011-2012*).

23 BID. (2006). *Politique sur l'environnement et le respect du dispositif de sauvegarde* (p.1).

24 Le Groupe consultatif indépendant (IAG) est un groupe composé de neuf experts, créé pour honorer les engagements de la Banque concernant sa mise en œuvre de la *Politique sur l'environnement et le respect du dispositif de sauvegarde*.

25 Groupe consultatif indépendant sur la durabilité. (2011). *Groupe consultatif indépendant sur la durabilité: rapport final à la Banque interaméricaine de développement*. (p.39).



La BID fait preuve d'un engagement envers l'environnement dans ses pratiques opérationnelles avec un programme de responsabilité environnementale et sociale institutionnelle, une politique institutionnelle sur les gaz à effet de serre, l'énergie, les déchets et l'eau ainsi que plusieurs campagnes de sensibilisation des employés, etc.

### MI 3.3 – Bonne gouvernance

Une majorité de participants a attribué la note « adéquate » ou plus élevée à la BID sur la manière dont elle promeut les principes de bonne gouvernance. Le terme « bonne gouvernance » n'est pas mentionné de manière explicite dans le BID 9 en tant que priorité du secteur, mais des éléments de bonne gouvernance sont identifiés tels que la reddition de compte, la transparence et l'efficacité des institutions.<sup>26</sup> L'approche de la Banque concernant la bonne gouvernance a été mise à jour en 2011 avec l'approbation des *Institutions de stratégie du secteur pour la croissance et le bien-être social*.<sup>27</sup> Cette stratégie aborde des questions telles que le développement institutionnel, l'État de droit, la lutte contre la corruption, la transparence, qui se réfèrent par définition à la bonne gouvernance. La BID a également élaboré un *Plan d'action pour soutenir les pays dans leurs efforts à combattre la corruption et favoriser la transparence* qui doit être complété en 2011.

### MI 3.4 – Développement du secteur privé

Une majorité de participants (85 %) a estimé que la BID s'attelait à la promotion du développement du secteur privé. Le BID 9 stipule que le développement du secteur privé est l'un des deux objectifs stratégiques essentiels de la Banque pour atteindre sa mission institutionnelle. L'engagement de la BID envers le secteur privé est illustré par les investissements signalés dans le DEO 2010 et dans son *Rapport annuel 2010*. La BID dispose également d'une *Stratégie de développement du secteur privé* (2004). Même si la stratégie de 2004 contient un cadre limité de résultats, une nouvelle stratégie, mandatée par l'Assemblée des gouverneurs, est actuellement en cours de développement. La BID dispose d'un important portefeuille de projets soutenant le développement du secteur privé. Au cours de la période 2004-2009, les activités de développement du secteur privé ont atteint 9,7 milliards de dollars US en 75 opérations de prêt séparées<sup>28</sup>.

### MI 3.5 – Coopération régionale

Une majorité de participants à l'enquête (74 %) a attribué une note « adéquate » ou supérieure à la BID pour sa promotion de la coopération régionale. Fait intéressant, lorsqu'ils ont été questionnés sur la plus grande force de la BID dans une question ouverte, l'une des réponses les plus fréquentes des participants concernait la portée et la coopération régionale de la BID avec les partenaires régionaux. Cela est probablement dû au fait que depuis sa création, le soutien à l'intégration régionale a été l'une des principales priorités de la Banque.

L'intégration régionale est identifiée comme étant l'une des cinq priorités du secteur dans le BID 9. Le cadre de résultats 2012-2015 de la BID contient des indicateurs d'extrants et d'effets directs liés à la coopération régionale tels que le nombre de responsables publics du commerce et d'entrepreneurs privés formés au commerce et à l'investissement et le nombre d'accords d'intégration et d'initiatives de coopération régionale et sous régionale auxquels la banque a apporté un soutien. Afin de guider la mise en œuvre du BID 9, la Banque dispose d'une stratégie spécifique de secteur

---

26 Le BID 9 identifie les résultats associés à la bonne gouvernance d'un l'un de ses secteurs prioritaires intitulé « institutions pour la croissance et le bien-être social ».

27 Avant 2011, la *Stratégie de la modernisation de l'État* (2003) avait fourni le principal cadre stratégique pour le travail de la BID sur la bonne gouvernance.

28 BID. (2010). *Profil de la Stratégie de développement du secteur privé*. (p.4).



avec un cadre de résultats contenant des indicateurs au niveau des extrants et des effets directs, des données de référence et des cibles<sup>29</sup>.

### MI 3.6 – Changement climatique

Une majorité des participants (92 %) a attribué une note « adéquate » ou supérieure à la BID pour sa focalisation sur le changement climatique. La réaction au changement climatique est identifiée comme faisant partie d'un secteur prioritaire plus vaste qui inclut également la protection de l'environnement, les énergies renouvelables et la sécurité alimentaire. Le cadre de résultats de la Banque contient des indicateurs au niveau des extrants et des effets directs pour mesurer sa contribution au changement climatique. La BID dispose également d'une stratégie spécifique intitulée *Stratégie intégrée pour l'adaptation au changement climatique et son atténuation et pour une énergie durable et renouvelable* (2011). La direction de la Banque doit développer un Plan d'action de stratégie sur le changement climatique afin de surveiller l'alignement des contributions de la Banque avec le cadre de résultats. Un exemple du soutien de la BID au changement climatique dans son portefeuille est l'Initiative sur l'énergie durable et le changement climatique (IEDCC), qui finance les stratégies d'adaptation au changement climatique afin de réduire la vulnérabilité climatique de la région. Même si la Banque a obtenu une note « élevée » pour ce MI, principalement parce que la documentation a été jugée satisfaisante, la stratégie n'en est qu'à ses débuts et les preuves de mises en œuvre sont peu nombreuses. Le suivi de cette question transversale sera possible lorsque la Banque fera un compte rendu sur sa cible de prêt pour les initiatives relatives au changement climatique, qui a été inclus dans le Cadre de résultats de la Banque.

### ► ICP 4: Focalisation du pays sur les résultats

#### Conclusion 4 :

**Selon les participants à l'enquête, la stratégie de pays de la BID reflète une focalisation « adéquate » sur les résultats. L'analyse de documents a confirmé cette évaluation, tout en notant la possibilité de renforcer l'identification des résultats pour les priorités thématiques transversales.**

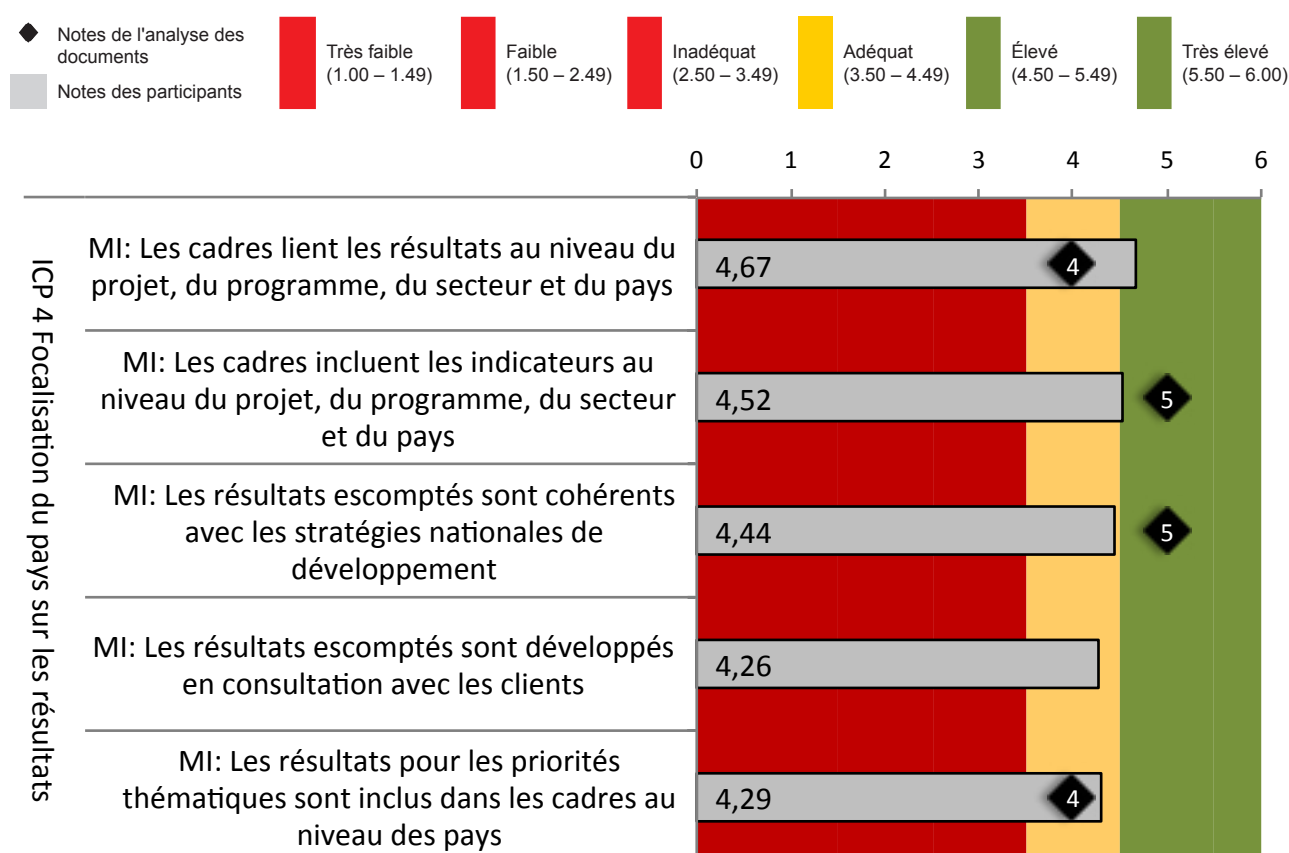
Ces dernières années, la Banque a tenté d'améliorer la qualité de son travail avec les pays membres emprunteurs. Des stratégies de pays révisées et des directives de stratégies de pays ont été introduites en 2008 afin d'appuyer cette initiative. Les réponses attribuées par les participants au niveau national (le seul groupe questionné sur les stratégies de pays) étaient de manière générale « adéquates » dans ce domaine.

L'analyse des documents au niveau du pays a révélé des améliorations dans le format de la stratégie-pays et des limitations telles que l'absence d'un ensemble consolidé d'extrants (avec des extrants parfois accessibles uniquement dans le document de programme de pays). L'OVE a réalisé une analyse en 2008 de ces stratégies de pays et des nouvelles directives et a rendu une évaluation mitigée de leurs contenus<sup>30</sup>.

---

29 BID. (2011). *Stratégie sectorielle à l'appui d'une intégration mondiale et régionale concurrentielle*.

30 BID (2008). Évaluation du nouveau Cadre de prêt 2005-2008. Consulté en ligne le 23 juin 2011 <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=1925198>

**Tableau 3.8 ICP 4: Focalisation du pays sur les résultats, notes des micro-indicateurs**

#### MI 4.1 – Les cadres lient les résultats au niveau du projet, du programme du secteur et du pays

Une majorité des participants (80 %) a attribué une note « adéquate » ou supérieure au cadre de résultats de la BID liant les résultats au niveau du projet, du secteur et du pays. Cette note est conforme à l'analyse de documents. L'échantillon de stratégie-pays analysé contenait sept stratégies développées en utilisant deux différentes séries de directives. Le modèle précédent, qui servait de cadre pour les stratégies de pays développées avant 2010,<sup>31</sup> n'était pas particulièrement clair et a systématiquement failli à identifier et formuler de manière adéquate les extrants et les effets directs. Cependant, le nouveau format introduit en 2010 nécessite des stratégies-pays afin d'identifier les effets directs dans une matrice de résultats détaillée.<sup>32</sup> Puisque chaque nouvelle stratégie-pays est liée à un programme de pays, les extrants sont désormais identifiés dans le dernier document. Les cadres de résultats les plus récents lient également les programmes et les stratégies sectorielles aux résultats au niveau national. Ainsi, le lien entre le cadre de résultats et les résultats au niveau du projet, du programme, du secteur et du pays est plus fort. Selon la BID, les stratégies-pays axées sur les résultats seront pleinement mises en œuvre dès 2013.

31 Bolivie, Brésil, Équateur, Pérou

32 République dominicaine, El Salvador, Panama

#### **MI 4.2 – Les cadres incluent les indicateurs au niveau du projet, du programme, du secteur et du pays**

Une majorité des participants (75 %) a attribué une note « adéquate » ou supérieure à ce MI. Dans l'analyse de documents, plus de la moitié des stratégies de pays évaluées contenaient des indicateurs de performance clairs et pertinents et montraient des sources de données. Une analyse des précédentes évaluations des stratégies-pays menées par le OVE a noté que peu de stratégies qui incluaient des indicateurs pour chaque résultat (objectif) montraient des bases de références ou des objectifs. L'analyse de document confirme cette conclusion. L'analyse des trois stratégies les plus récentes ont montré des améliorations dans la capacité d'évaluation des indicateurs, même si les documents de programmation par pays pourraient mieux identifier les indicateurs au niveau du projet.

#### **MI 4.3 – les résultats escomptés sont cohérents avec les stratégies nationales de développement**

Une majorité des participants (73 %) a attribué une note « adéquate » ou supérieure aux stratégies de pays de la BID et à la cohérence entre leurs résultats escomptés et les stratégies nationales de développement. Dans la plupart des stratégies de pays analysées, le lien entre les résultats escomptés de la BID et ceux identifiés dans les plans nationaux est clair. Les stratégies de pays les plus récentes disposent de liens plus clairs et plus explicites. Dans presque tous les cas, le cadre de résultats contenait une colonne montrant le lien entre les résultats escomptés dans les plans nationaux et les résultats escomptés de la BID. *L'évaluation du Nouveau cadre de prêt 2005-2008* avait une appréciation similaire, mais contenait une mise en garde suggérant que « la consistance observée au niveau de l'objectif global du développement est due à la généralité des objectifs »<sup>33</sup>

#### **MI 4.4 – Les résultats escomptés sont développés en consultation avec les clients**

Une majorité de participants (69 %) a estimé que la BID développe de manière adéquate les résultats escomptés en consultation avec ses partenaires.

#### **MI 4.5 – Les résultats pour les priorités thématiques sont inclus dans les cadres au niveau des pays**

Une majorité de participants (64 %) a attribué une note « adéquate » ou supérieure à la BID en ce qui concerne l'inclusion des priorités thématiques dans les cadres au niveau des pays. L'analyse de documents a noté que les thèmes transversaux significatifs à l'organisation (les mêmes que ceux analysés dans l'ICP 3) étaient au moins mentionnés brièvement dans toutes les stratégies-pays évaluées. Néanmoins, aucune des stratégies-pays n'incluait tous les thèmes transversaux évalués par le MOPAN pour la BID. Dans la plupart des cas, les références spécifiques au changement climatique et à la bonne gouvernance faisaient défaut. En outre, les nouvelles stratégies ne semblent pas identifier les résultats intégrant les thèmes transversaux pertinents, même si les précédentes stratégies-pays incluaient les résultats dans ces domaines.

### **3.3.3 Gestion opérationnelle**

**Dans le domaine de la gestion opérationnelle, la BID a récemment mis en place plusieurs réformes pour permettre à la Banque de devenir plus transparente, d'aborder la gestion des risques de manière plus efficace et de développer des politiques financières plus solides. Ces réformes ont été traduites en des procédures simplifiées et des outils de gestion renforcés.**

Le tableau 3.9 ci-dessous montre les notes de l'enquête et de l'analyse de documents attribuées aux sept ICP du quadrant de la gestion opérationnelle. Le tableau 3.10 montre les scores moyens attribués aux sept ICP de tous les participants à l'enquête et en fonction du groupe de participants.

---

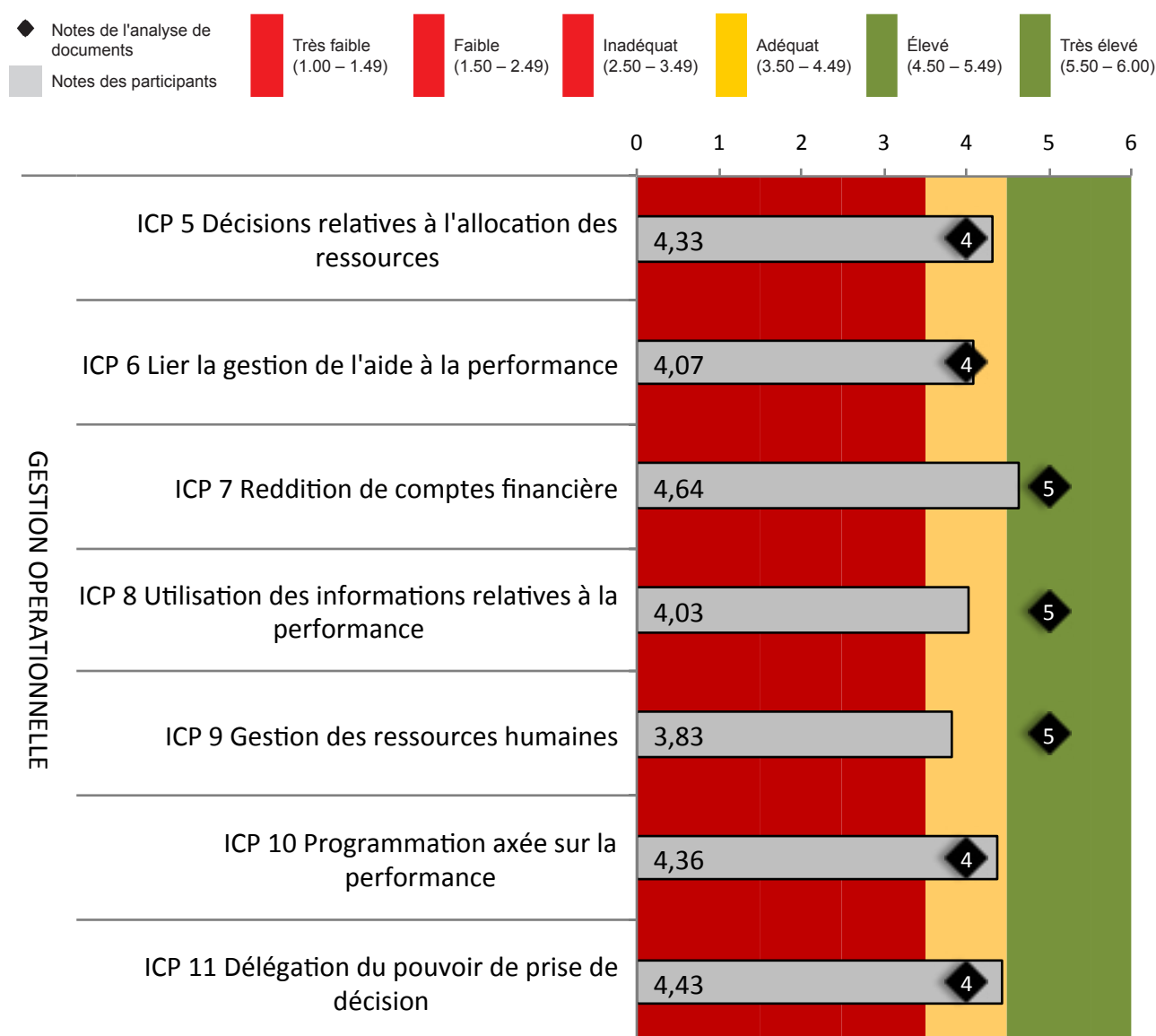
33 BID. (2008). *L'Évaluation du nouveau cadre de prêt, 2005-2008*. (p.34).



La BID a obtenu des notes « élevées » dans le cadre de l'enquête pour ses politiques et processus de reddition de comptes financière. De manière générale, ce MI a reçu les notes les plus élevées de l'enquête. L'analyse de document était d'accord avec cette évaluation, attribuant une note « élevée » à la BID.

Les ressources humaines étaient un sujet de préoccupation. Les systèmes d'analyse de la performance pour les cadres supérieurs ont obtenu une note « inadéquate » dans le cadre de l'enquête, même si de nombreux participants ont répondu « ne sais pas » à cette question. Selon les questions d'enquête ouvertes, l'expertise, les qualifications et l'expérience du personnel de la BID sont des domaines forts.

**Tableau 3.9 Quadrant II: Gestion opérationnelle, notes attribuées par l'enquête et l'analyse de documents**



**Tableau 3.10 Quadrant II: Gestion opérationnelle, scores moyens en fonction des groupes de participants**

|  |                              |  |                         |  |                            |  |                          |  |                        |  |                             |
|--|------------------------------|--|-------------------------|--|----------------------------|--|--------------------------|--|------------------------|--|-----------------------------|
|  | Très faible<br>(1.00 – 1.49) |  | Faible<br>(1.50 – 2.49) |  | Inadéquat<br>(2.50 – 3.49) |  | Adéquat<br>(3.50 – 4.49) |  | Élevé<br>(4.50 – 5.49) |  | Très élevé<br>(5.50 – 6.00) |
|--|------------------------------|--|-------------------------|--|----------------------------|--|--------------------------|--|------------------------|--|-----------------------------|

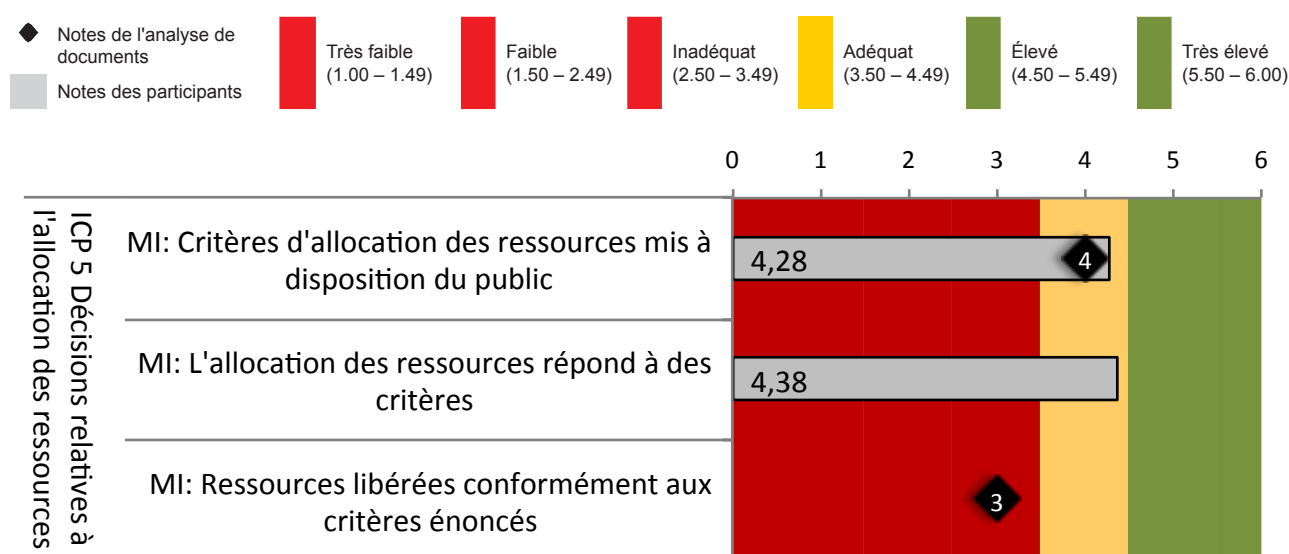
|                                                               | Total du score moyen | Clients | Donateurs au sein du pays | Donateurs au sein de l'administration centrale |
|---------------------------------------------------------------|----------------------|---------|---------------------------|------------------------------------------------|
| ICP 5 Décisions relatives à l'allocation des ressources       | 4,33                 | 4,66    | 4,09                      | 4,20                                           |
| ICP 6 Lier la gestion de l'aide à la performance              | 4,07                 | NA      | NA                        | 4,07                                           |
| ICP 7 Reddition de comptes financière                         | 4,64                 | 4,85    | 4,48                      | 4,60                                           |
| ICP 8 Utilisation des informations relatives à la performance | 4,03                 | 4,66    | 3,69                      | 3,87                                           |
| ICP 9 Gestion des ressources humaines                         | 3,83                 | 4,67    | 4,44                      | 3,46                                           |
| ICP 10 Programmation axée sur la performance                  | 4,36                 | 4,92    | 4,54                      | 3,97                                           |
| ICP 11 Délégation du pouvoir de prise de décision             | 4,43                 | 4,78    | 4,05                      | NA                                             |

### ► ICP 5: Décisions relatives à l'allocation de l'aide

#### Conclusion 5 :

**Les participants à l'enquête ont attribué la note « adéquate » à la performance de la BID en ce qui concerne sa performance liée à l'allocation de l'aide. La BID a également obtenu une note « adéquate » pour la mise à disposition du public du critère d'allocation des ressources.**

Les participants à l'enquête ont estimé que la BID opère de manière « adéquate » pour rendre transparentes les décisions liées à l'allocation de l'aide. L'analyse de documents partage cet avis. La BID publie ses critères d'allocation concessionnelles de ressources, avec toutefois des détails limités. La BID a obtenu la note « inadéquate » pour la prédictibilité de l'aide.

**Tableau 3.11 ICP 5: Décisions relatives à l'allocation de l'aide, notes des micro-indicateurs**

### MI 5.1 – Critères d'allocation des ressources mis à disposition du public

En moyenne, les participants ont attribué la note « adéquate » à la BID pour sa mise à disposition du public des ressources d'allocation des ressources. La majorité des participants (78 %) a estimé que la BID opérait de manière « adéquate » ou mieux dans le cadre de ce MI. Comme dans les autres banques multilatérales de développement (BMD), la BID met en place un critère spécifique pour l'allocation de ressources concessionnelles. Cependant, à la BID, ces ressources représentent un petit pourcentage du total de son financement de prêt.<sup>34</sup> La formule, qui utilise un coefficient de distribution basé sur le besoin, la force économique et la performance du pays est connue sous le nom de *système renforcé d'allocation fondée sur la performance* et a été mis en œuvre pour la première fois en 2009-2010. Les critères sont décrits dans les termes généraux de l'*Examen de l'application du cadre de la viabilité de la dette ainsi qu'un système d'allocation fondé sur la performance* (2011), disponible sur le site de la BID en anglais et en espagnol. Cependant, cette publication ne fournit pas tous les détails de la formule d'allocation.

### MI 5.2 – L'allocation des ressources répond à des critères

La plupart des participants (77 %) ont attribué une note « adéquate » ou supérieure à la BID concernant ce MI. Les clients étaient beaucoup plus positifs en ce qui concerne les allocations de la BID en fonction de critères établis, attribuant une note « élevée ».

### MI 5.3 – Ressources libérées conformément aux critères énoncés

Cet indicateur est fondé sur l'indicateur 7 de la *Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide*, qui mesure l'écart entre l'aide prévue et le déboursement efficace de l'aide ainsi que les systèmes enregistrés de comptabilité des pays. Les données les plus récentes collectées par l'OCDE sont signalées dans le rapport *Efficacité de l'aide 2005-2010: Progrès dans la mise en œuvre de la Déclaration de Paris*, qui montre que 48 % des versements des aides ont été libérés conformément à un calendrier convenu en 2010.<sup>35</sup> Cela est loin de l'objectif (de 71 %), résultant ainsi en une note « inadéquate ».

<sup>34</sup> Les pays éligibles pour les ressources concessionnelles pour 2009-2010 incluent le Guatemala, le Paraguay, la Bolivie, la Guyane, le Honduras et le Nicaragua. Haïti est également éligible pour un financement concessionnel mais une approche différente est utilisée.

<sup>35</sup> OCDE. (2011). *Efficacité de l'aide 2005-10: Progrès accomplis dans la mise en œuvre de la Déclaration de Paris*. (p.180). L'information sur la BID est fondée sur des données relatives à 10 pays.

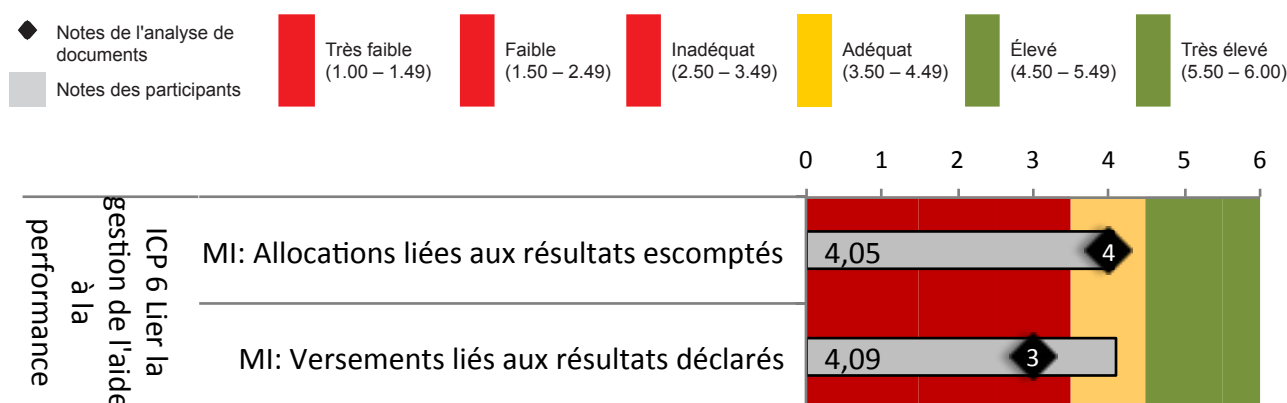
## ► ICP 6: Lier la gestion de l'aide à la performance

### Conclusion 6 :

Les donateurs au sein de l'administration centrale estiment que la BID lie de manière « adéquate » la gestion à la performance. L'analyse de documents note que la BID a adopté une approche de la budgétisation axée sur les résultats qui place la Banque dans la bonne direction en ce qui concerne la reddition de compte en vue d'obtenir des résultats.

Les participants à l'enquête indiquent que la BID lie de manière « adéquate » ses prêts et subventions aux résultats escomptés et que ses rapports fournissent des informations « adéquates » sur les versements relatifs aux extrants et aux effets directs. Cela suggère qu'au niveau des opérations individuelles, il est possible de lier les ressources aux résultats obtenus. L'analyse de documents adopte un point de vue plus large, prenant en compte les approches institutionnelles à la budgétisation axée sur les résultats et les rapports sur les résultats qui sont aux premiers stades de la mise en œuvre. L'analyse de documents a noté que la nouvelle approche est « adéquate » de manière générale et qu'elle favorisera la focalisation de la BID sur les résultats.

**Tableau 3.12 ICP 6: Lier la gestion de l'aide à la performance, notes des micro-indicateurs**



### MI 6.1 – Allocations liées aux résultats escomptés

Dans l'enquête, il a été demandé aux participants la manière par laquelle la BID lie les prêts et subventions aux résultats escomptés. Les participants à l'enquête ont attribué la note « adéquate » à la BID sur cette question. Leurs réponses suggèrent qu'il existe un lien fort entre les ressources et les résultats au niveau des opérations individuelles. Dans le cadre du BID 9, la Banque a été mandatée pour développer une approche institutionnelle à la budgétisation axée sur les résultats (BAR). Sur la base de l'analyse de documents, la note attribuée était « adéquate ». La Banque a récemment approuvé un plan d'action pour mettre en œuvre la budgétisation axée sur les résultats et ajuster son cycle budgétaire des prochaines trois années. D'ici la fin 2013, la BID planifie de mettre en place les mesures pertinentes pour l'information sur la performance, mettre en œuvre les informations liées à la performance au sein du cycle budgétaire, créer des incitations pour atteindre les résultats, et assurer les capacités de gestion afin de mettre en œuvre les objectifs planifiés. L'approche de la Banque liera les apports budgétaires aux priorités des programmes de prêt, à l'efficacité opérationnelle et les objectifs d'efficience, les domaines du cadre de résultats qui se situent plus directement au sein du contrôle de la Banque. La contribution de la BID aux effets directs sera suivie par le biais d'une évaluation plus stratégique fournie par le *Bilan annuel d'efficacité du développement* (DEO).



## **MI 6.2 – Versements liés aux résultats déclarés**

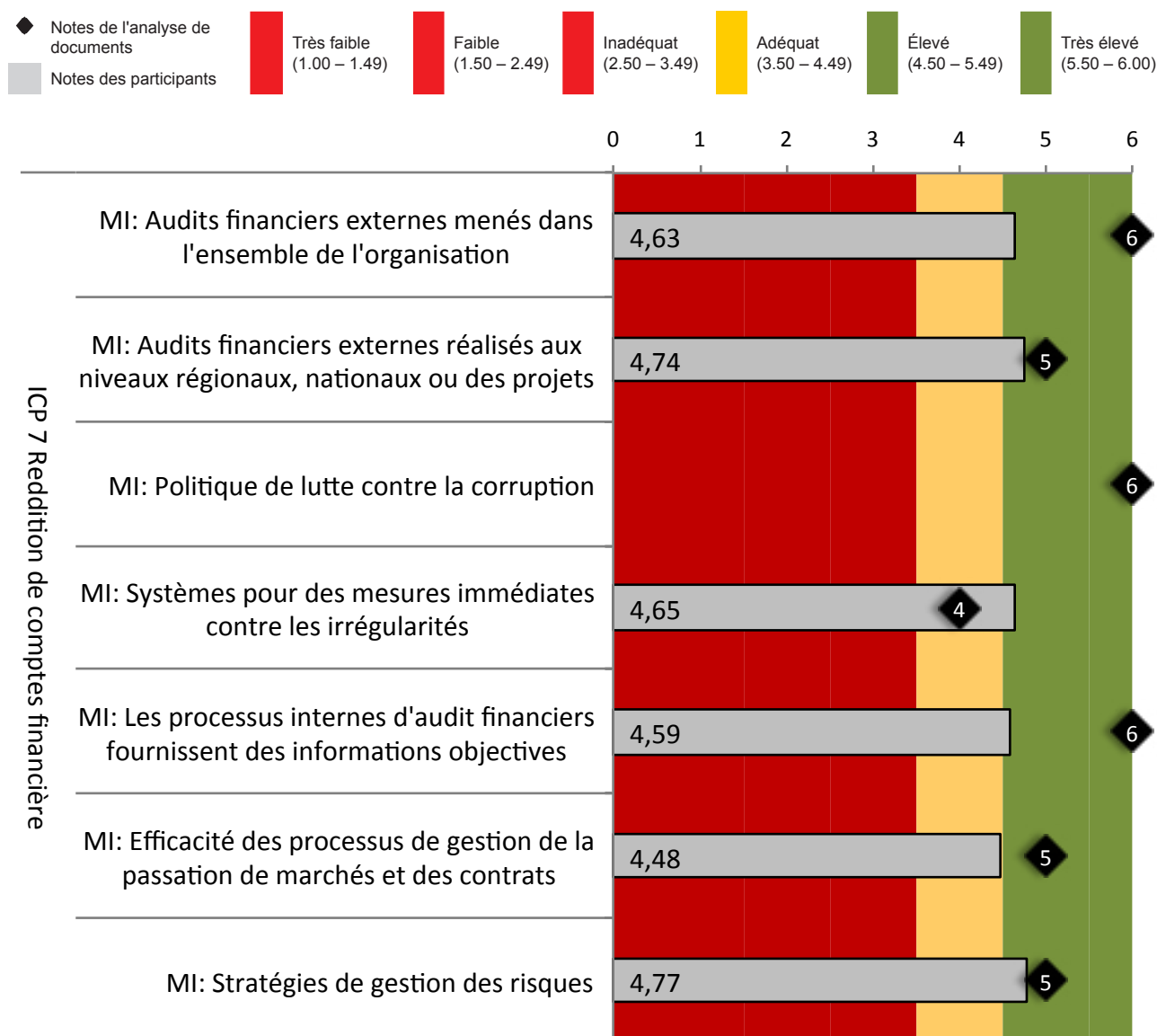
Même si les participants à l'enquête ont attribué la note « adéquate » à ce MI, l'analyse de documents a attribué la note « inadéquate ». Au niveau organisationnel, les rapports de la BID n'illustrent pas encore une association entre les dépenses et les résultats obtenus. Cependant, au niveau du projet, le Rapport de suivi des progrès (RSP) lie les dépenses aux extrants et aux effets directs. Par conséquent, les futurs DEO pourront établir des rapports sur les dépenses pour chaque cadre de résultats fourni. Cela nécessitera une mise en œuvre complète des processus liés à la budgétisation axée sur les résultats (RBB), au Système de travail pour l'efficacité du développement (DEF) et le Rapport de suivi des progrès (PMR). Les outils qui sont introduits permettront à la Banque de comparer les résultats réels aux résultats escomptés dans son portefeuille de projets et d'établir des rapports sur d'autres mesures de performance de projets tels que le coût, le calendrier, les versements, les risques et les enseignements tirés.

## **► ICP 7: Reddition de comptes financière**

### **Conclusion 7 :**

**En moyenne, les participants à l'enquête et l'analyse de documents ont attribué des notes « élevées » à la BID pour ses politiques et processus de reddition de comptes financière, de gestion des risques et de lutte contre la corruption.**

Les participants à l'enquête ont estimé que la BID avait institué des politiques et processus réussis pour la reddition de comptes financière. L'analyse de documents partageait le même avis. Les audits financiers sont conformes aux normes internationales reconnues et sont réalisés à différents niveaux au sein de l'organisation. Les stratégies de gestion des risques, les directives de lutte contre la corruption et les directives et politiques des processus d'approvisionnement sont en place.

**Tableau 3.13 ICP 7: Reddition de comptes financière, notes des micro-indicateurs****MI 7.1 – Audits financiers externes menés dans l'ensemble de l'organisation**

L'enquête demandait aux participants au sein de l'administration centrale si les audits externes de la BID étaient conformes aux besoins des donateurs. Un total de 40 % des participants a attribué la note « élevée » ou une note supérieure à la BID pour ce MI. L'analyse de documents a demandé si les audits financiers (qui remplissent les normes internationales reconnues) étaient menés à travers l'organisation et ont attribué la note « très élevée » à ce MI. Tous les rapports financiers annuels examinés disposaient de lettres d'accompagnement d'un auditeur externe (Ernst and Young) déclarant que l'audit était réalisé conformément au *Public Company Accounting Oversight Board* (États-Unis).<sup>36</sup>

36 BID. (2011). *Rapport annuel: états financiers 2010*; BID. (2010). *Rapport annuel: états financiers 2009*; BID. (2009). *Rapport annuel: états financiers 2008*.



## **MI 7.2 – Audits financiers externes réalisés aux niveaux régionaux, nationaux ou des projets**

Une majorité des participants (53 %) a attribué une note « élevée » ou supérieure à la BID pour les audits sur les programmes et projets au niveau national. La BID dispose de règles et procédures claires pour la réalisation des audits. Les audits externes des opérations sont en général menés annuellement et sont nécessaires afin de se conformer aux normes internationales. Les audits externes sont utilisés pour les entités d'exécution de projets et sont réalisés au niveau du projet. Cependant la Banque ne publie pas les rapports des audits externes à moins que l'emprunteur et le bénéficiaire soient d'accord. La puissante fonction d'audit interne de la Banque (citée ci-dessous dans le MI 7.5) réalise également des audits au niveau national et des projets.

## **MI 7.3 – Politique de lutte contre la corruption**

L'analyse de document a attribué une note « très élevée » à la BID pour sa politique de lutte contre la corruption. Les participants à l'enquête n'ont pas été questionnés à ce sujet. À travers une série de documents disponibles au public, la BID a montré qu'elle prenait des décisions fermes de lutte contre la corruption et la fraude. La BID dispose de politiques et de procédures concernant la fraude et la corruption dans les mandats du *Comité de surveillance des fraudes et de la corruption (OCFC)* et du *Bureau de l'intégrité institutionnelle (OII)*. Les documents analysés montrent que la Banque dispose de mesures politiques opérationnelles telles que le *Rapport sur la fraude et la corruption* et la *Protection des dénonciateurs de la corruption*. La BID dispose également d'un *Code d'éthique et de déontologie* et d'un *Code de conduite du Conseil d'administration*, qui démontre son engagement envers l'intégrité. L'organisation a révisé son cadre de lutte contre la corruption en 2008 et a ensuite adopté des mesures afin de l'étendre.

## **MI 7.4 – Systèmes pour des mesures immédiates contre les irrégularités**

Une majorité de participants a attribué la note « adéquate » au système de la Banque sur le suivi des irrégularités financières, y compris la fraude et la corruption. Les documents analysés ont établi que le Bureau de l'auditeur général (AUG) dispose d'un système d'assurance de la qualité et d'un programme d'amélioration permettant la conformité des audits avec les politiques, les procédures et les normes internes à évaluer. La BID dispose de normes et de procédures en cas de non-conformité avec les dispositions de gestion financière qui incluent des délais de réponse, même si la procédure à suivre n'est pas décrite en détail.

## **MI 7.5 – Les processus internes d'audits financiers fournissent des informations objectives**

Les donateurs du MOPAN au sein de l'administration centrale ont estimé que les audits financiers internes fournissaient des informations objectives pour son organe directeur et ont attribué une note « élevée » (45 % des participants ont attribué une note « élevée » ou supérieure à ce MI). Cette question n'a pas été posée aux clients ou au donateur dans le pays. La pratique de l'audit interne est considérée comme « très élevée » par l'analyse de documents. L'AUG rend directement compte au Bureau du président et au Comité d'audit du Conseil d'administration, et est donc indépendant des domaines de programmation. L'institut des auditeurs internes a récemment réalisé une évaluation externe de la qualité de l'activité d'audit interne de la Banque et l'AUG a obtenu la meilleure note possible.<sup>37</sup>

## **MI 7.6 – Efficacité du processus de gestion de la passation de marchés et des contrats**

Selon les donateurs dans le pays et les clients, les processus de passation de marchés et de gestion des contrats de la BID pour la fourniture de services ou de biens sont efficaces. En règle générale, les participants ont attribué la note « adéquate » à la BID. En avril 2011, la BID a introduit deux

---

37 BID. (18 janvier 2011). *Minutes du Comité d'audit du Conseil d'administration*. Consulté en ligne le 15 juin 2011 <http://idbdocs.iadb.org/wsdocs/getdocument.aspx?docnum=35796755>



nouvelles politiques. L'une pour la *Passation de marchés de biens et de travaux* et l'autre pour la *Sélection et le recrutement de consultants*. Ces politiques, ainsi que les précédentes politiques, contiennent des clauses qui prévoient la rapidité de la livraison et les exigences concernant la qualité et l'efficacité des produits et services. Sur son site Internet, la BID fournit de nombreuses informations sur les contrats, les opportunités, les directives et les résumés des enquêtes et des effets directs des potentielles violations et pratiques interdites. Finalement, la BID garde une liste des sociétés et individus sanctionnés par le Comité des sanctions du Groupe de la BID au motif qu'ils sont « engagés dans la fraude, la corruption, la collusion ou la coercition, en violation des politiques de lutte contre la corruption du Groupe de la BID. »<sup>38</sup>

### MI 7.7 – Stratégies de gestion des risques

En règle générale les membres du MOPAN au sein de l'administration centrale ont attribué une note « élevée » (58 % ont attribué une note « élevée » ou supérieure) pour les stratégies et plans de gestion des risques. Ni les clients ni les donateurs dans le pays n'ont été interrogés sur ce micro-indicateur. L'analyse de document a attribué une note « élevée » à ce MI. La BID a identifié différents types de risques (stratégique, financier, de conformité, opérationnel, environnemental et social), illustrant ainsi une approche ascendante globale et structurée à la gestion des risques. Néanmoins, au niveau du projet, la gestion des risques peut nécessiter une attention permanente. Même si l'*Aperçu de l'efficacité du développement* a montré des progrès dans les scores de gestion des risques au cours des trois dernières années, l'OVE a exprimé certaines inquiétudes concernant l'identification adéquate des risques au niveau du projet dans son Étude de l'évaluabilité des projets de la Banque 2009 (seulement 4,1 % disposait d'informations adéquates).<sup>39</sup> Comme précisé par la BID, la norme pour la gestion des risques des opérations souveraines garanties a été mise à jour en juillet 2011. Les nouvelles procédures relatives au risque consolident plusieurs méthodologies différentes utilisées dans les bureaux de pays et incluent les meilleures pratiques afin de fournir une méthodologie unique standardisée et flexible afin d'évaluer et gérer les risques au niveau du projet.

### ► ICP 8: Utilisation des informations relatives à la performance

#### Conclusion 8 :

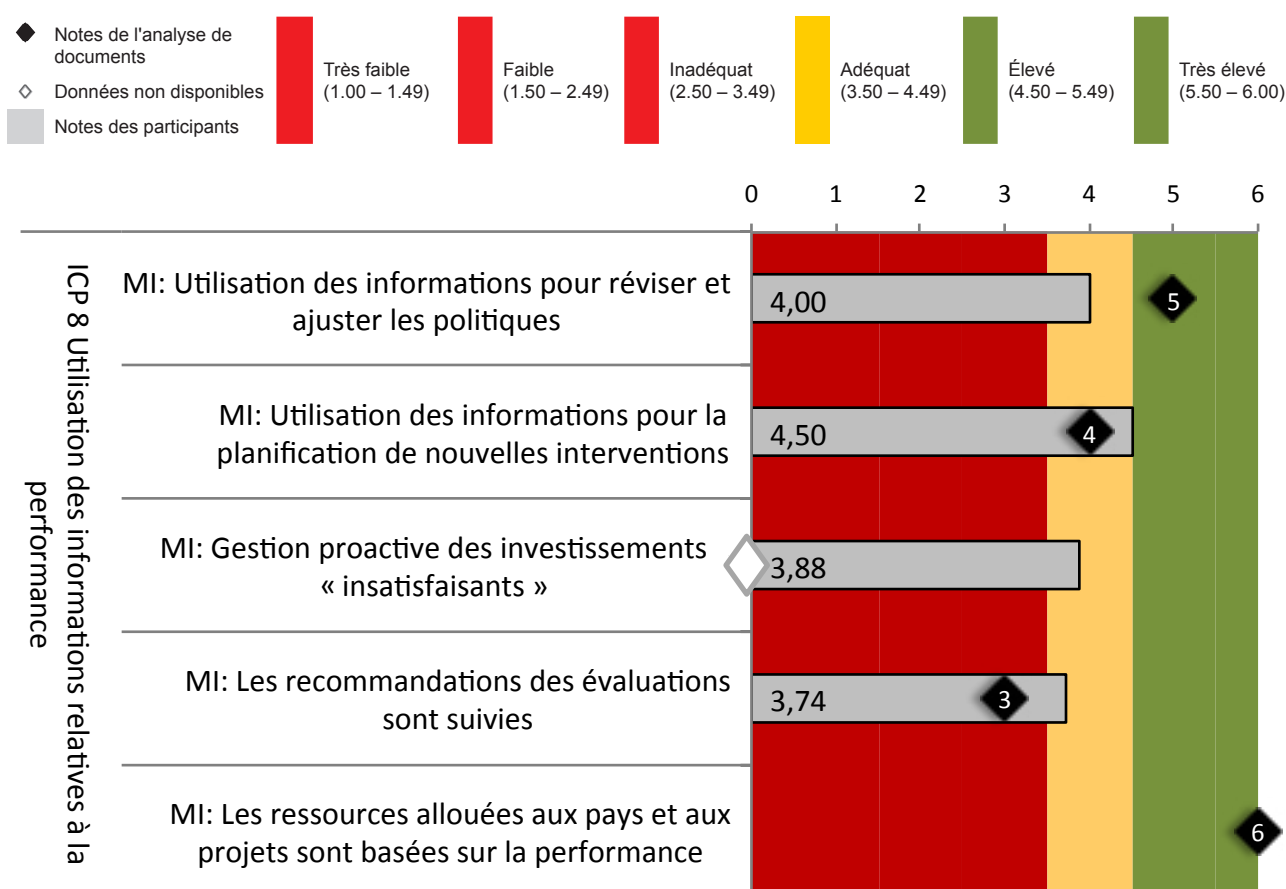
**Les participants à l'enquête ont attribué la note « adéquate » à l'utilisation des informations de performance par la BID pour l'ajustement des politiques et la note « élevée » pour la planification de nouvelles interventions. L'analyse de documents a révélé un usage inégal par la Banque des informations relatives à la performance.**

L'analyse de document a établi que la Banque utilise les informations relatives à la performance pour réviser les politiques, planifier de nouvelles interventions, gérer les projets insatisfaisants et allouer des ressources. Il y avait toutefois peu de preuves que les recommandations de l'évaluation sont mises en œuvre par les unités responsables.

---

38 BID. (2011). *Intégrité institutionnelle: firmes et individus sanctionnés*. Consulté en ligne le 23 juin 2011 <http://www.iadb.org/en/topics/transparency/integrity-at-the-idb-group/sanctioned-firms-and-individuals,1293.html>

39 BID. (2010). Étude d'évaluabilité des projets de la Banque 2009 (*Evaluability Review of Bank Projects 2009*). (p.5)

**Tableau 3.14 ICP 8: Utilisation des informations relatives à la performance, note des micro-indicateurs**

### MI 8.1 – Utilisation des informations pour réviser et ajuster les politiques

L'enquête a demandé si la BID utilise les informations relatives à la performance des projets, du secteur et du pays, pour réviser les stratégies institutionnelles. Une majorité de donateurs au sein de l'administration centrale (63 %) a attribué à cette question la mention « adéquate » ou une note supérieure. L'analyse de documents a également examiné la mesure dans laquelle les informations de performance relatives aux résultats étaient utilisées pour réviser et ajuster les programmes et politiques. Les informations relatives à la performance de la BID sont disponibles et analysées dans le DEO ainsi que dans les rapports d'évaluation. Le compte rendu du Comité de politique et d'évaluation (dont l'objectif est d'analyser les politiques de la BID et leurs modifications) suggère que des ajustements ont parfois été réalisés dans les politiques de la BID, en fonction des conclusions de l'évaluation, y compris le *Nouveau cadre de prêt*. En outre, les examens effectués en interne ont également fourni des apports à la révision de la politique : un exemple résulte de l'analyse réalisée sur le travail de la BID concernant l'égalité des sexes, qui a contribué à la politique révisée dans ce domaine.<sup>40</sup>

### MI 8.2 – Utilisation des informations pour la planification de nouvelles interventions

Une majorité des donateurs dans le pays et des clients de la BID (76 %) a estimé que la BID utilisait les informations de performance du pays ou du secteur pour planifier de nouvelles interventions

40 BID. (2007). Rapport 2002-2005 sur la Promotion de l'égalité des sexes à travers l'intégration et l'autonomisation des femmes. (*Promoting Gender Equality through Gender Mainstreaming and Investing in Women's Empowerment Report 2002-2005.*)



au niveau du pays. Dans l'analyse de documents, la BID a obtenu la note « adéquate » pour la planification de nouvelles interventions en utilisant les informations relatives à la performance. Au moins la moitié des stratégies-pays évaluées contient une analyse des précédentes performances de la Banque. L'OVE complète les évaluations de programme-pays à la fin d'un cycle de stratégie d'un pays. Ces documents donnent des informations sur la performance de la BID dans le pays et fournissent une série de recommandations qui doivent être utilisées pour incorporer de nouveaux éléments dans les futures stratégies par pays. Une analyse d'un petit échantillon de stratégies-pays a démontré que les recommandations des évaluations de programmes-pays étaient utilisées de manière inconstante par la direction, pour introduire de nouvelles interventions dans les stratégies-pays ultérieures. Dans le cadre de la mise en œuvre du système de travail pour l'efficacité du développement et en réponse à une recommandation de l'OVE, toutes les stratégies disposent d'une matrice de résultats dans laquelle le progrès est suivi annuellement par le biais du document relatif à la programmation par pays.

### **MI 8.3 – Gestion proactive des investissements « insatisfaisants »**

Les donateurs dans le pays et les clients de la BID ont estimé que les investissements, programmes et projets insatisfaisants de la BID durant l'année fiscale précédente étaient sujets à une gestion proactive « adéquate ». A 45 %, les participants à l'enquête ont répondu « ne sait pas » à ce MI. Dans l'analyse de document, cet indicateur s'appuie sur l'indicateur 8 du COMPAS, qui se réfère au nombre et au pourcentage de projets insatisfaisants dans l'année fiscale 2008 et qui sont devenus satisfaisants l'année d'après. Depuis qu'une nouvelle méthodologie pour l'établissement de rapport au cours de la mise en œuvre du projet (à savoir le Rapport de suivi des progrès) a été introduite par la BID, les données du COMPAS n'étaient pas disponibles pour l'évaluation.<sup>41</sup> La BID indique qu'elle utilise actuellement un index de performance afin de noter la performance du projet. Tous les projets identifiés comme étant des « problèmes » ou une « alerte » en vertu de la nouvelle méthodologie, sont examinés afin de déterminer des actions correctives correspondantes et la Banque a consacré des ressources pour soutenir de telles actions en 2012<sup>42</sup>.

### **MI 8.4 – Suivi des recommandations des évaluations**

Il a été demandé aux donateurs de l'administration centrale si la BID suivait d'une manière appropriée la mise en œuvre des recommandations des évaluations fournies au Conseil d'administration. Ils ont attribué la note « adéquate » à ce MI. L'analyse de documents n'a révélé aucun système formel de suivi de la mise en œuvre des recommandations des évaluations fournies au Conseil d'administration et acceptées par la direction. En règle générale, les études de l'OVE sont présentées au Conseil d'administration et accompagnées de commentaires écrits de la part de la direction. La direction est également invitée à participer aux discussions du Conseil concernant les rapports de l'OVE<sup>43</sup>. Néanmoins, les réponses ne semblent pas nécessaires et très peu d'entre elles sont accessibles au public. En réponse aux recommandations provenant d'une analyse externe de la fonction d'évaluation de la BID, l'OVE et la Planification stratégique et division de l'efficacité du développement (SPD) ont conjointement présenté une proposition de projet importante pour 2012 pour installer un système de suivi afin d'enregistrer, gérer et surveiller les recommandations du OVE.

---

41 COMPAS. (2010). Système commun des Banques multilatérales de développement pour l'évaluation de la performance: 2009, *Rapport COMPAS* (p.25).

42 Des ressources spécifiques ont été allouées à ces projets dans le budget 2012 pour aider les chefs d'équipe à assister les organismes d'exécution à résoudre les problèmes retardant les projets. De plus, les chefs d'équipe devront préparer les plans d'action correspondants.

43 OVE. (2006). *Rapport annuel 2004-2005 du OVE et projet de programme de travail et budget pour 2006*. (p.8).



### MI 8.5 – Les ressources allouées aux pays et aux projets sont basées sur la performance

L'analyse de documents a attribué la note « très élevée » à la BID pour son allocation des ressources aux pays et projets en fonction de la performance. Comme il a été noté précédemment, le système renforcé de l'allocation de ressources fondé sur la performance (EPBA) contient une formule pour l'allocation de ressources concessionnelles<sup>44</sup>. L'EPBA est fondé sur une combinaison des besoins et performances des pays et prend en compte un certain nombre de facteurs. À part la population et le revenu national brut par habitant, il mesure une performance moyenne des portefeuilles et la qualité de l'Évaluation des institutions et politiques du pays (CIPE).<sup>45</sup>

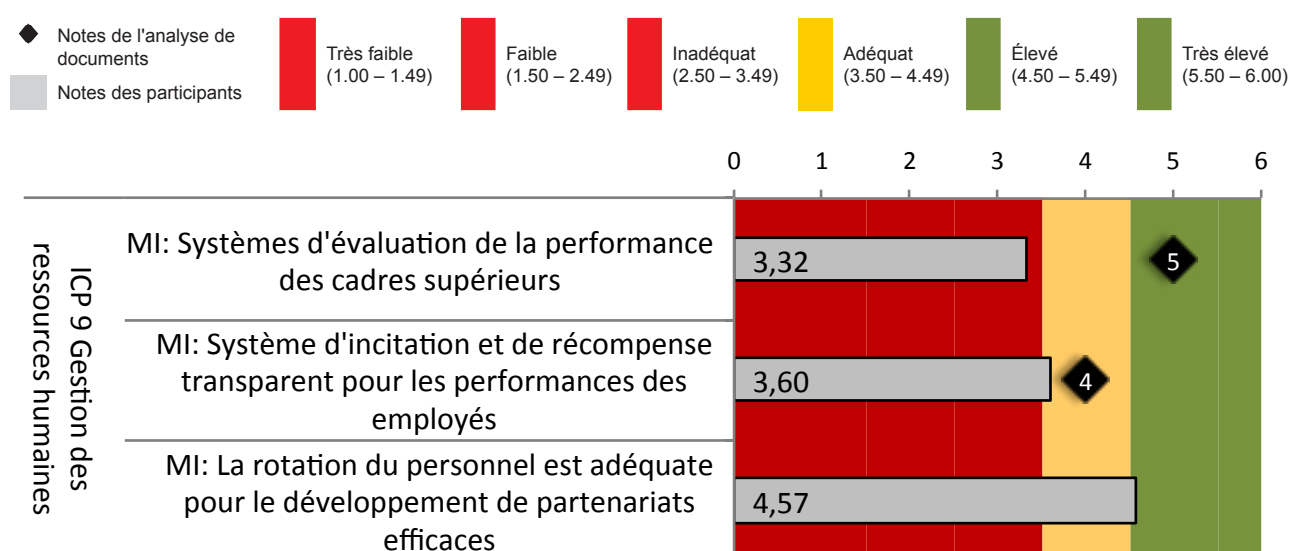
### ► ICP 9: Gestion des ressources humaines

#### Conclusion 9 :

**La documentation de la BID illustre que des systèmes raisonnables de gestion des ressources humaines sont en place. Les participants à l'enquête suggèrent que les pratiques en matière de ressources humaines, telles que l'évaluation de la performance des cadres supérieurs axée sur les résultats, ne sont pas très connues des donateurs du MOPAN.**

Comme il est mentionné dans les MI suivants, l'analyse de documents identifie des systèmes pour la gestion de la performance du personnel qui sont « adéquats » ou mieux. Les participants à l'enquête ont estimé que le système d'évaluation de la performance des cadres supérieurs axée sur les résultats était « inadéquat ». Toutefois, l'approche de la BID pour le déploiement de personnel dans les bureaux- pays facilite des partenariats efficaces et a obtenu une note « élevée ». Ces pratiques de gestion des ressources humaines seront également influencées par la nouvelle *Stratégie pour le capital humain*, qui vise à mieux aligner la gestion des ressources humaines avec la stratégie institutionnelle de la Banque.

**Tableau 3.15 ICP 9: Gestion des ressources humaines, notes des micro-indicateurs**



44 Le financement concessionnel représente un sous-ensemble des activités de la BID et englobe uniquement quelques pays. Il représente moins de 3 % du capital ordinaire approuvé en 2010 (Source : Rapport annuel 2010 BID).

45 CIPE s'appuie sur une série de variables: la gestion économique, les politiques structurelles, les politiques d'inclusion/ d'équité sociale, la gestion du secteur public et les institutions.



### MI 9.1 – Systèmes d'évaluation de la performance des cadres supérieurs

Les donateurs au sein de l'administration centrale ont attribué la note « inadéquate » à la BID pour son utilisation de systèmes d'évaluation de la performance des cadres supérieurs. Si 28 % de ces donateurs attribuaient une note « inadéquate » ou plus faible à cette question, plus de la moitié des participants (53 %) répondait « ne sait pas ». L'analyse de documents a attribué une note « élevée » à ce MI. Le *Manuel de la BID : Gestion des performances des employés (2009)* explique que le système pour la création d'évaluations de la performance s'applique à « tout le personnel international, y compris le personnel chargé de la supervision au niveau du Chef de division ou du Représentant, du gestionnaire ou de l'administrateur du Pays ».<sup>46</sup> Disposant de sections sur les objectifs, les documents relatifs à la performance, le cycle de gestion et le processus de performance, le manuel souligne les objectifs et le contenu du système d'évaluation de la performance, qui fournit une base raisonnable pour la gestion des performances du personnel. Néanmoins, aucune preuve de conformité n'a été trouvée avec ce nouveau système d'évaluation de la performance, que de nombreux participants ne connaissaient pas. Ce fait peut expliquer la différence entre les résultats de l'enquête et de l'analyse de documents. Dans la nouvelle *Stratégie pour le capital humain*, la BID planifie de renforcer le système de gestion de la performance en alignant les objectifs institutionnels avec les plans de travail individuels et en focalisant la reddition de comptes des superviseurs sur sa capacité à gérer et développer les compétences.

### MI 9.2 – Système d'incitation et de récompense transparent pour les performances des employés

Il a été demandé aux donateurs au sein de l'administration centrale si le système utilisé par la BID pour la gestion des performances du personnel était transparent. Pour ce MI, les donateurs au sein de l'administration centrale ont attribué la note « adéquate » mais plus d'un tiers (38 %) ont opté pour la réponse « ne sait pas ».

L'analyse de document a également attribué une note « adéquate » en ce qui concerne le système de récompense pour les performances des employés tel qu'il est décrit dans le *Cadre de gestion de carrière* et dans la *Gestion du rendement du personnel*. Des éléments montrent que la BID fait des efforts pour lier l'évaluation de la performance des employés avec des incitations et/ou des récompenses. Le score final d'un employé dans le processus d'évaluation de la performance est l'un des facteurs principaux pour déterminer l'éligibilité pour une prime et une augmentation de salaire.<sup>47</sup> Il semblerait que la BID se dirige vers la bonne direction dans ses tentatives d'harmoniser et de réformer le règlement du personnel et les politiques de promotion. Dans le cadre de la nouvelle *Stratégie pour le capital humain*, la BID révisé et conçoit de nouveaux cadres et programmes qui alignent davantage la reconnaissance, la rémunération et les bénéfices à la performance.

### MI 9.3 – La rotation du personnel est adéquate pour le développement de partenariats efficaces

Dans le cadre de l'enquête, il a été demandé aux donateurs dans le pays et aux clients si la BID maintient son personnel international déployé suffisamment de temps pour développer des partenariats efficaces au niveau national. En règle générale, les participants ont attribué une note « élevée » à ce MI.

---

46 BID. (2009). *Règlement du personnel: gestion des performances des employés (Staff Rule: Employee Performance Management)*. (p.2).

47 BID. (2009). *Règlement du personnel: gestion des performances des employés*. (p.5).



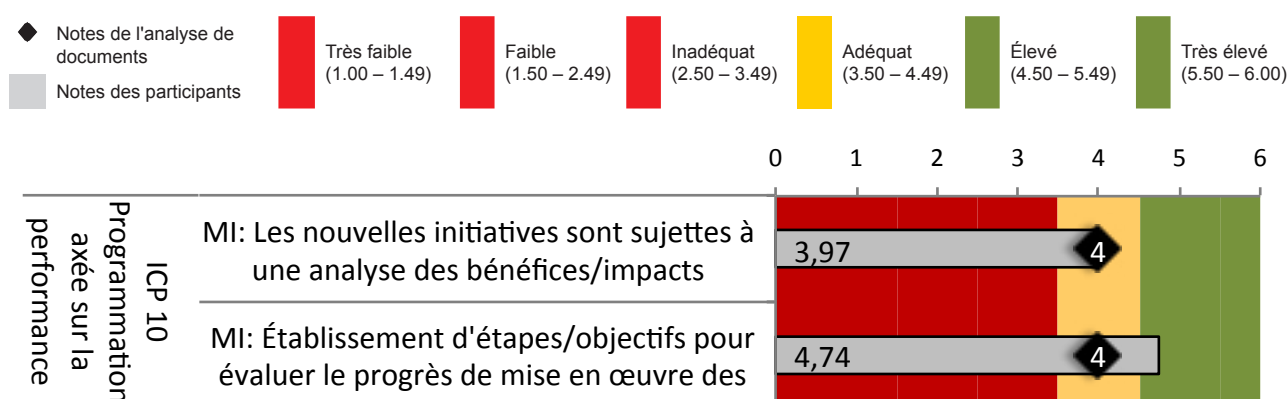
## ► ICP 10: Programmation axée sur la performance

### Conclusion 10 :

**La BID a obtenu une note « adéquate » et « élevée » par les participants en ce qui concerne ces MI au sujet de ses processus de programmation de pays/régionaux axés sur la performance. L'analyse de documents a attribué une note « adéquate ».**

Une majorité de participants (67 %) a partagé la perception selon laquelle les processus de programmation de pays/régionaux de la BID étaient axés sur la performance. L'analyse de documents a attribué une note « adéquate » à cet ICP.

**Tableau 3.16 ICP 10: Programmation axée sur les performances, notes des micro-indicateurs**



### MI 10.1 – Les nouvelles initiatives sont sujettes à une analyse des bénéfices/impacts

Une majorité de donateurs au sein de l'administration centrale (60 %) a perçu la performance de la BID comme étant « adéquate » ou plus en assujettissant les nouveaux prêts et crédits à une analyse d'impact avant approbation. La BID a pris des mesures pour s'assurer que les nouvelles initiatives sont sujettes à une analyse des bénéfices/impacts avant approbation. Le Système de travail pour l'efficacité du développement (DEF) fournit une analyse économique, une logique du programme, un suivi, une évaluation et une gestion des risques. Ces instruments, qui font tous partie de la Matrice d'efficacité du développement (DEM) sont utilisés pour noter l'évaluabilité des projets au début, et seront utilisés pour signaler les résultats obtenus à la fin du projet. L'analyse de documents a attribué la note « adéquate » à ce MI.

Selon l'*Aperçu de l'efficacité du développement* de 2010, les opérations disposant d'une garantie souveraine ont été notées avec la DEM depuis 2009 sous la direction de la Planification stratégique et division de l'efficacité du développement (SPD) et montrent des signes d'amélioration en ce qui concerne les niveaux d'évaluabilité<sup>48</sup>. Il y a eu des opinions divergentes sur le fait que la DEM est l'instrument principal d'évaluabilité de la BID. Tandis que le OVE a noté que la DEM n'avait pas été « intégrée de manière efficace » et qu'il lui manquait « des dimensions qualitatives importantes de l'évaluabilité du projet » pouvant créer « des incohérences entre les jugements faits par les évaluateurs et les informations contenues dans les documents », d'autres sources indiquent que la DEM fournit une évaluation appropriée<sup>49</sup>. Le Département de recherche de la BID a conclu que l'utilisation

48 BID. (2011). *Aperçu de l'efficacité de développement 2010*. (p.40-41).

49 OVE. (2010). *Analyse de l'évaluabilité des projets de la Banque 2009*. (p.20; 25).



de la méthodologie DEM est un outil approprié pour des tâches très complexes, que les pondérations DEM et l'algorithme d'agrégation sont efficaces et solides, et qu'ils n'entraînent pas une perte d'information.<sup>50</sup> Le rapport de la Commission indépendante sur l'évaluation suggère le besoin d'harmoniser les processus méthodologiques utilisés par la SPD et l'OVE pour évaluer l'évaluabilité d'un projet.<sup>51</sup>

### **MI 10.2 – Établissement d'étapes/objectifs pour évaluer le progrès de mise en œuvre des projets**

La majorité des donateurs dans le pays et des clients ont estimé que la BID établissait des cibles afin de permettre le suivi du progrès au cours de la mise en œuvre du projet au niveau national. En règle générale, ils ont attribué une note « élevée » à la BID. L'analyse de documents a évalué la performance de la BID comme étant « adéquate » pour la mise en place d'étapes/cibles afin d'évaluer les progrès de la mise en œuvre du projet. La plupart des propositions d'emprunt évaluées contenaient une description d'étapes et de lignes de base proposées en plus des activités. Puisque la Banque a récemment introduit une série de nouveaux outils, certaines des propositions de prêt n'étaient pas alignées avec les nouvelles politiques. En termes de progrès des notations durant la mise en œuvre du programme, dans chaque Rapport de suivi des progrès évalué est contenue une liste claire d'étapes et de cibles. Cependant, un petit nombre d'entre eux contenait toutes les valeurs de départ pour les indicateurs au niveau des effets directs et des extrants. Les données de la BID dans le rapport du COMPAS de 2009 suggèrent que 54 % des projets disposaient de données de bases explicites pour que les résultats soient obtenus. Les faits évalués suggèrent que les nouveaux outils renforceront la fonction de suivi de la Banque.

### **► ICP 11: Délégation du pouvoir de prise de décision**

#### **Conclusion 11 :**

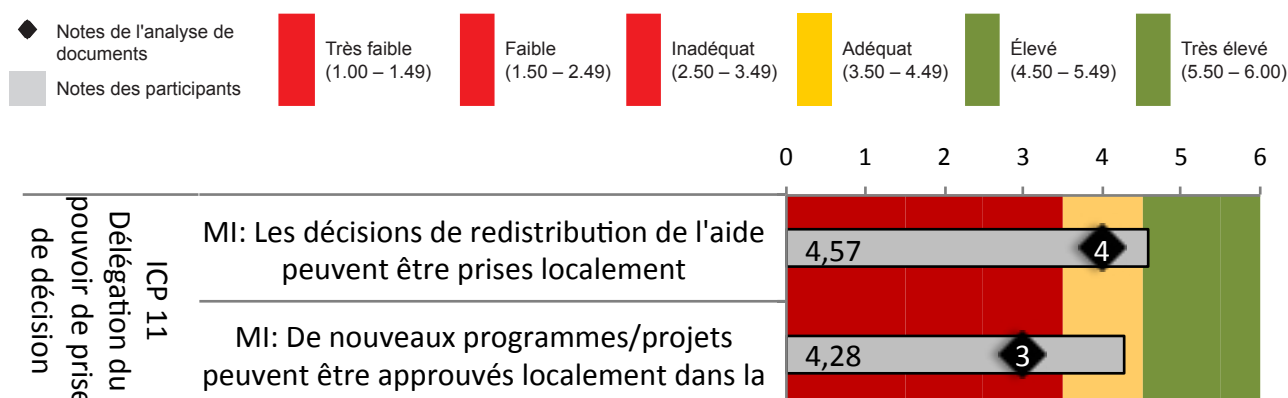
**Les participants à l'enquête et l'analyse de documents indiquent que la Banque délègue le pouvoir au niveau national de manière « adéquate » pour la redistribution de l'aide, mais le fait moins bien pour l'approbation de projet.**

En tant qu'institution financière internationale dans laquelle tous les prêts sont approuvés par le Conseil d'administration, la BID comporte des limites en termes de délégations de pouvoir concernant les prêts au niveau national. Les participants à l'enquête ont perçu la délégation du pouvoir de prise de décision de la Banque de manière positive pour la gestion des tâches des projets ainsi que pour la capacité à proposer de nouveaux projets. L'analyse de documents a observé les deux processus et d'autres produits de la Banque qui peuvent être décentralisés.

---

50 BID. (2011). Examen de la Matrice d'efficacité du développement pour les opérations souveraines et non souveraines garanties (Annexe 1 : p.1)

51 Comité d'examen indépendant sur l'évaluation. (2011). Renforcement de l'évaluation pour améliorer les résultats de développement. (p.37-38).

**Tableau 3.17 ICP 11: Délégation du pouvoir de prise de décision, note des micro-indicateurs**

### MI 11.1 – Les décisions de redistribution de l'aide peuvent être prises localement

L'enquête a interrogé les donateurs dans le pays et les clients en ce qui concerne la mesure dans laquelle les tâches des projets de la BID sont gérées au niveau national. De manière générale, les participants ont attribué une note « élevée » à ce MI.

L'analyse de documents a attribué une note « inadéquate » à la BID pour ce MI. Comme il est indiqué plus haut, toutes les opérations de prêts incluent des obligations légales et contractuelles et nécessitent l'approbation du Conseil d'administration. Le montant de financement que les bureaux de pays peuvent distribuer sans l'accord du Conseil d'administration est limité. Toutefois, la BID met en place de nouvelles politiques qui favoriseront une meilleure appropriation et utilisation des systèmes au niveau des pays. Ainsi, les pays joueront un rôle plus important dans la prise de décision relative aux modifications du portefeuille (par ex. consolidation des projets), même si les paramètres exacts de leur rôle n'étaient pas facilement accessibles.

### MI 11.2 – De nouveaux programmes/projets peuvent être approuvés localement dans la limite d'un plafond budgétaire

Les donateurs dans le pays et les clients ont estimé que la BID opérait de manière « adéquate » en ce qui concerne la proposition de nouveaux projets au niveau local. Cependant, toutes les opérations de prêt de la BID doivent être approuvées par le Conseil d'administration. Dans le but de réduire les coûts de transaction et accélérer les processus d'approbation, le Conseil délègue l'autorité, dans certains cas, au Président pour approuver une coopération technique, et ce dernier délègue ensuite le pouvoir aux cadres supérieurs de la BID. Ainsi, certains types de produits pourraient être approuvés au niveau national. Cependant, la portée des efforts déployés par la BID pour décentraliser les processus ou décisions concernant de tels produits n'est pas claire dans les documents disponibles.

## 3.3.4 Gestion des relations

**Dans le domaine de la gestion des relations, la BID a pris des mesures concrètes pour intégrer les principes de la Déclaration de Paris et de l'efficacité de l'aide dans son travail. Elle s'est améliorée dans la plupart des indicateurs de la Déclaration de Paris depuis leurs dernières mesures en 2008.**

Les indicateurs de gestion des relations évaluent le progrès de la BID dans ses engagements envers le programme d'action de l'efficacité de l'aide internationale, à savoir la *Déclaration de Paris sur*

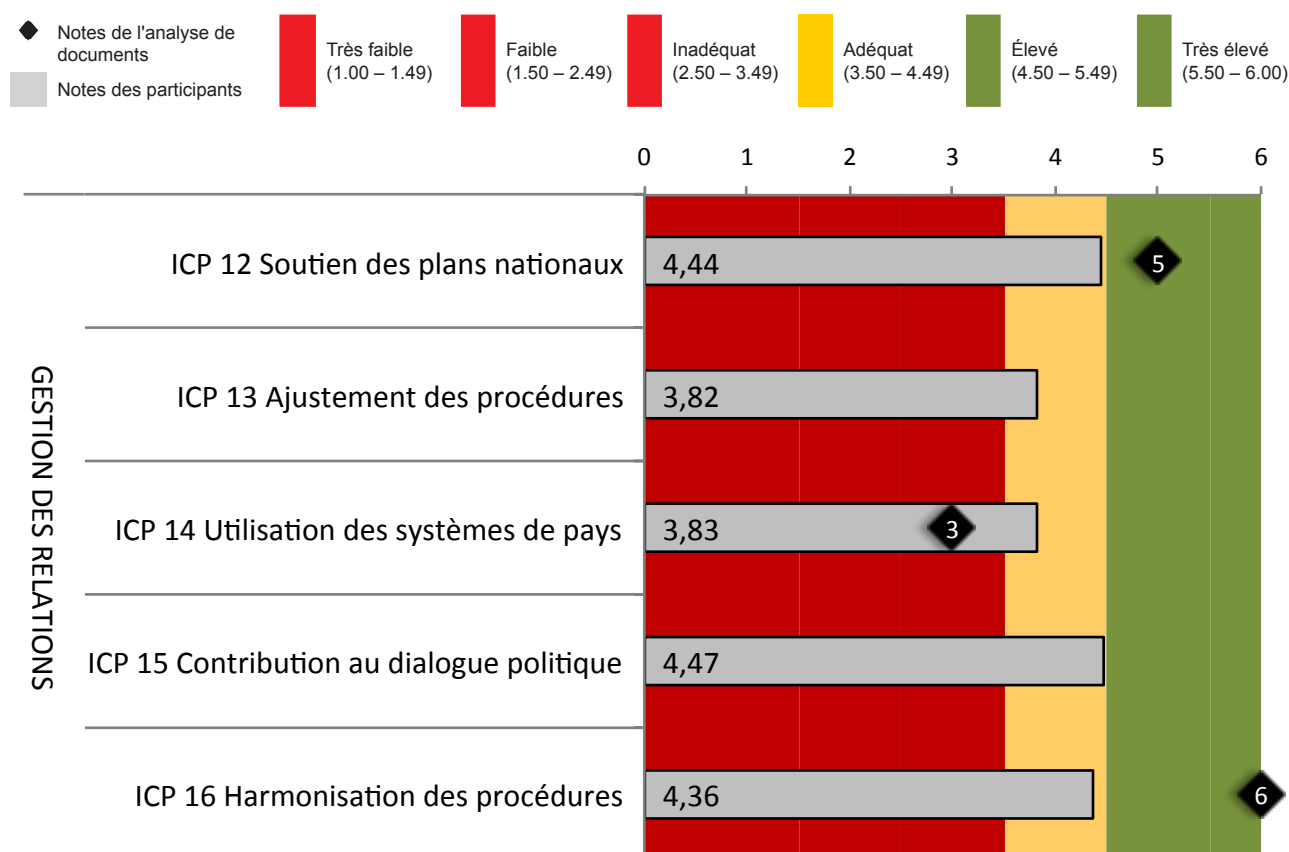


*l'efficacité de l'aide* et le *Plan d'action d'Accra*. La plupart des questions de l'enquête concernant ces ICP ciblaient les clients et les donateurs dans le pays. Les donateurs au sein de l'administration centrale ont uniquement été questionnés sur la contribution de la Banque au dialogue politique.

Le tableau 3.18 ci-dessous récapitule les notes globales de l'enquête et de l'analyse des documents pour les cinq ICP dans le quadrant de la gestion des relations. Le tableau 3.19 montre les scores moyens pour les cinq ICP pour tous les participants et par groupe de participants. Les participants ont estimé que la BID opérait de manière « adéquate » dans tous les indicateurs clés de performance de la Gestion des relations. Il existait des différences statistiques significatives entre les donateurs dans le pays et les clients sur la plupart des questions, les clients attribuant les notes les plus élevées.

L'analyse de documents s'appuie sur l'Enquête bisannuelle de l'OCDE sur le *Suivi de la Déclaration de Paris*. Le rapport 2011 de l'OCDE intitulé « *Efficacité de l'aide 2005-2010: progrès dans la mise en œuvre de la Déclaration de Paris* » a publié des données pour la BID fondées sur 10 pays ayant participé dans l'enquête de 2010<sup>52</sup>.

**Tableau 3.18 Quadrant III Gestion des relations, notes attribuées par l'enquête et l'analyse de documents**



52 Bolivie, Colombie, République dominicaine, Équateur, El Salvador, Guatemala, Haïti, Honduras, Jamaïque, Pérou

**Tableau 3.19 Quadrant III: Gestion des relations, scores moyens par groupes de participants**

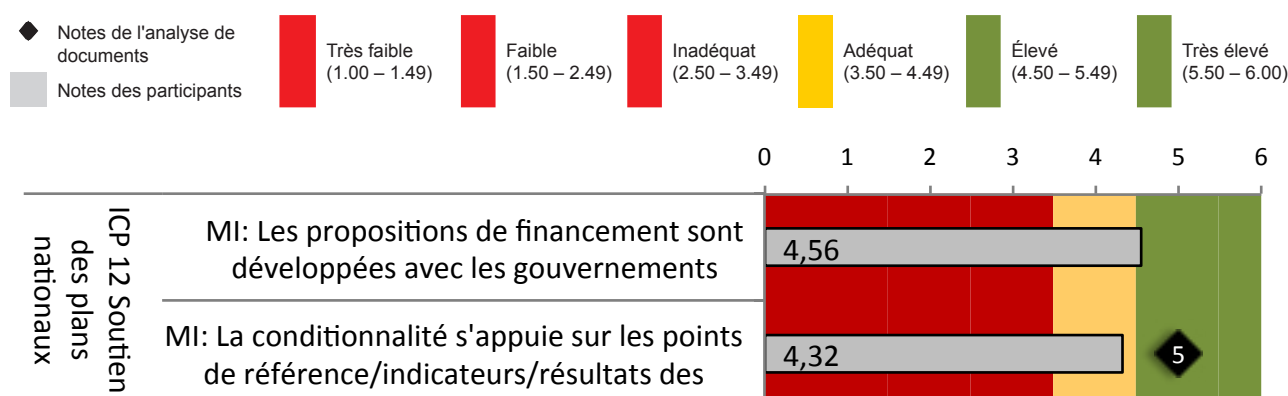
|                                           | Total du score moyen | Clients | Donateurs au sein du pays | Donateurs au sein de l'administration centrale |
|-------------------------------------------|----------------------|---------|---------------------------|------------------------------------------------|
| ICP 12 Soutien des plans nationaux        | 4,44                 | 4,81    | 4,09                      | NA                                             |
| ICP 13 Ajustement des procédures          | 3,82                 | 4,28    | 3,33                      | NA                                             |
| ICP 14 Utilisation des systèmes de pays   | 3,83                 | 4,25    | 3,58                      | NA                                             |
| ICP 15 Contribution au dialogue politique | 4,47                 | 4,71    | 4,03                      | 4,66                                           |
| ICP 16 Harmonisation des procédures       | 4,36                 | 4,86    | 3,89                      | NA                                             |

### ► ICP 12: Soutien des plans nationaux

#### Conclusion 12 :

**Les clients de la BID ont donné une note « élevée » pour sa performance dans le soutien aux plans nationaux. L'analyse de documents coïncide avec cette évaluation.**

Cet indicateur clé de performance mesure la manière avec laquelle le soutien de la BID aux gouvernements est développé en collaboration avec les clients, et la manière avec laquelle les conditions de prêt pour l'aide sont fondées sur les données de référence du gouvernement. Seuls les clients et les donateurs dans le pays ont été questionnés sur cet ICP.

**Tableau 3.20 ICP 12: Soutien des plans nationaux, notes des micro-indicateurs**



### **MI 12.1 – Les propositions de financement sont développées avec les gouvernements nationaux ou d'autres clients**

Dans les propositions de financement avec les gouvernements nationaux ou des clients, la performance de la BID a obtenu la note « adéquate ». Dans 89 % des cas, les participants à l'enquête ont attribué une note « adéquate » ou supérieure.

### **MI 12.2 – La conditionnalité s'appuie sur les points de référence/indicateurs/résultats des gouvernements**

Les participants à l'enquête ont estimé que les conditions de prêt de la BID correspondent aux objectifs et points de référence des gouvernements nationaux (77 % des participants ont attribué une note « adéquate » ou supérieure à ce MI).

La BID tente de garantir que les conditions de prêt respectent les principes d'appropriation du pays établis par la Déclaration de Paris. L'analyse de documents a attribué une note « élevée » à la Banque. Les preuves documentaires ont montré que la BID a aligné les domaines prioritaires de la stratégie du gouvernement (également connus sous le nom de Stratégie nationale de développement) avec les stratégies de pays. Une fois que la Banque valide une stratégie-pays, cette stratégie est utilisée pour aligner les projets individuels. Des preuves de mise en œuvre des principes d'appropriation par pays ont également été notées dans les nouvelles *Stratégies-pays axées sur les résultats* et dans les directives relatives à la *Proposition pour le développement des opérations*. Les révisions récentes des stratégies-pays et l'accent sur l'appropriation par pays maintiennent les conditions de la BID en ligne avec les points de référence du gouvernement.

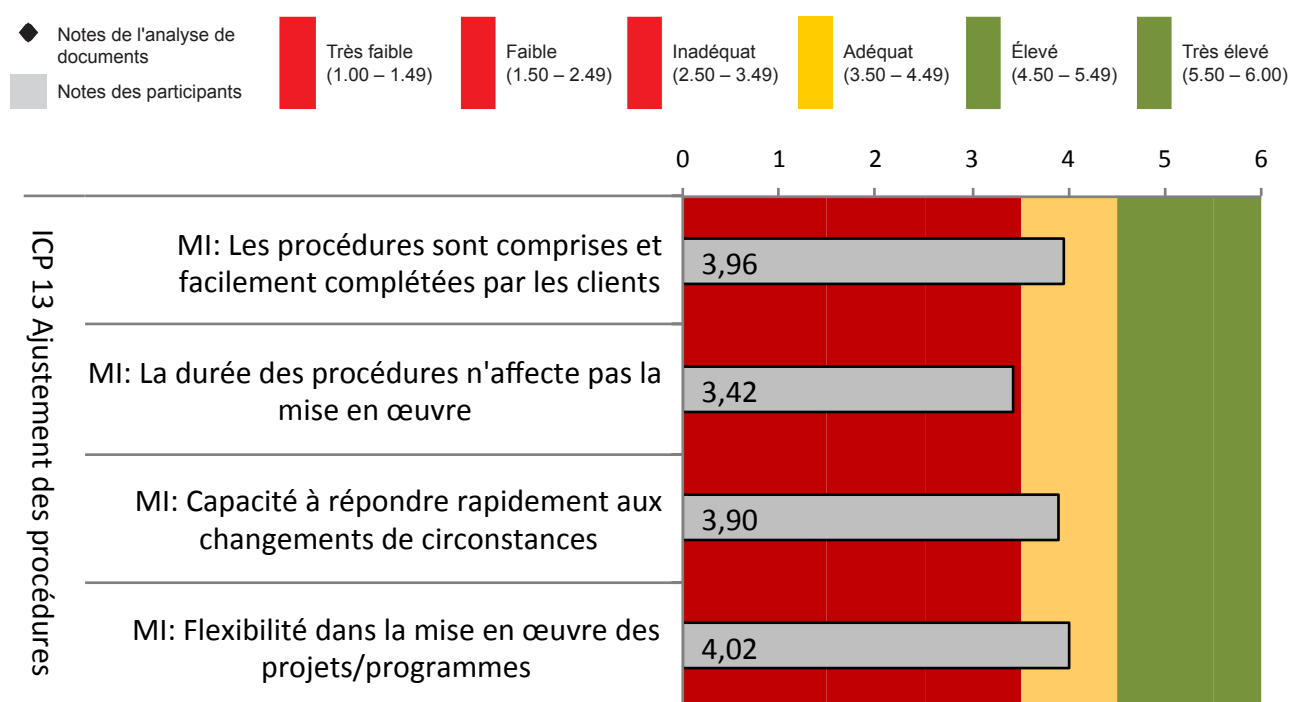
## **► ICP 13: Ajustement des procédures**

### **Conclusion 13 :**

**Les participants à l'enquête ont attribué une note globale « adéquate » à la BID pour l'ajustement des procédures aux conditions et capacités locales, mais ont suggéré que la Banque doit réduire les délais requis pour compléter les procédures.**

Les efforts de la BID d'ajuster les procédures aux conditions et capacités locales ont obtenu une note globale « adéquate », mais une note plus faible a été attribuée à l'indicateur qui évalue le délai requis pour compléter les procédures.

Ces dernières dix années, la Banque a expérimenté de nouveaux instruments de prêt flexibles contenant des processus de révision simplifiés et rapides afin d'assurer une approbation en temps opportun. L'*Évaluation du nouveau cadre de prêt 2005-2008* note des délais moyens de traitement et de versements plus courts. Cependant, comme il est indiqué plus haut, le délai d'accomplissement des procédures constitue toujours une préoccupation.

**Tableau 3.21 ICP 13: Ajustement des procédures, notes des micro-indicateurs**

### MI 13.1 – Les procédures sont comprises et facilement complétées par les clients

Les donateurs dans le pays ont attribué une note « inadéquate » à la BID pour son utilisation de procédures facilement compréhensibles par les clients. Au contraire, les clients ont estimé que les procédures de la Banque étaient faciles à comprendre, 88 % attribuant une note « adéquate » ou supérieure. La différence se reflète également dans les réponses aux questions ouvertes : les donateurs dans le pays ont vu des possibilités d'amélioration des procédures BID tandis que les clients semblaient satisfaits. Cependant, comme il est indiqué plus bas, les clients sont préoccupés par les délais requis pour compléter les procédures de la Banque.

### MI 13.2 – La durée des procédures n'affecte pas la mise en œuvre

Ce MI a obtenu la note globale la plus faible de tous les 40 micro-indicateurs évalués par les clients de la BID. Parmi les donateurs dans le pays, les participants ont attribué une note globale « inadéquate » (57 % ont attribué une note « inadéquate » ou inférieure). Dans les questions ouvertes, certains clients ont souligné les retards dans les procédures comme étant un domaine principal d'amélioration. Comme il a été indiqué par la Banque, une nouvelle initiative, le Programme Optima, vise à optimiser les processus opérationnels et institutionnels par une reconception importante du processus opérationnel. Cette initiative devrait permettre de répondre à cette préoccupation.

### MI 13.3 – Capacité à répondre rapidement aux changements de circonstances

Il a été demandé aux participants d'évaluer la capacité de la Banque à répondre rapidement aux changements de circonstances sur le terrain. Les donateurs dans les pays étaient partagés à ce sujet : 44 % ont attribué une note « adéquate » ou supérieure tandis que 41 % ont attribué une note « inadéquate » ou inférieure.

### MI 13.4 – Flexibilité dans la mise en œuvre des projets/programmes

Les donateurs dans le pays ont attribué la note « inadéquate ». À nouveau, les avis étaient partagés à ce sujet, 44 % ont attribué une note « adéquate » ou supérieure à la BID, et 41 % une note « inadéquate » ou inférieure. Les clients ont trouvé que la BID était plus flexible dans la mise en œuvre des programmes avec 88 % de notes « adéquates » ou supérieures.

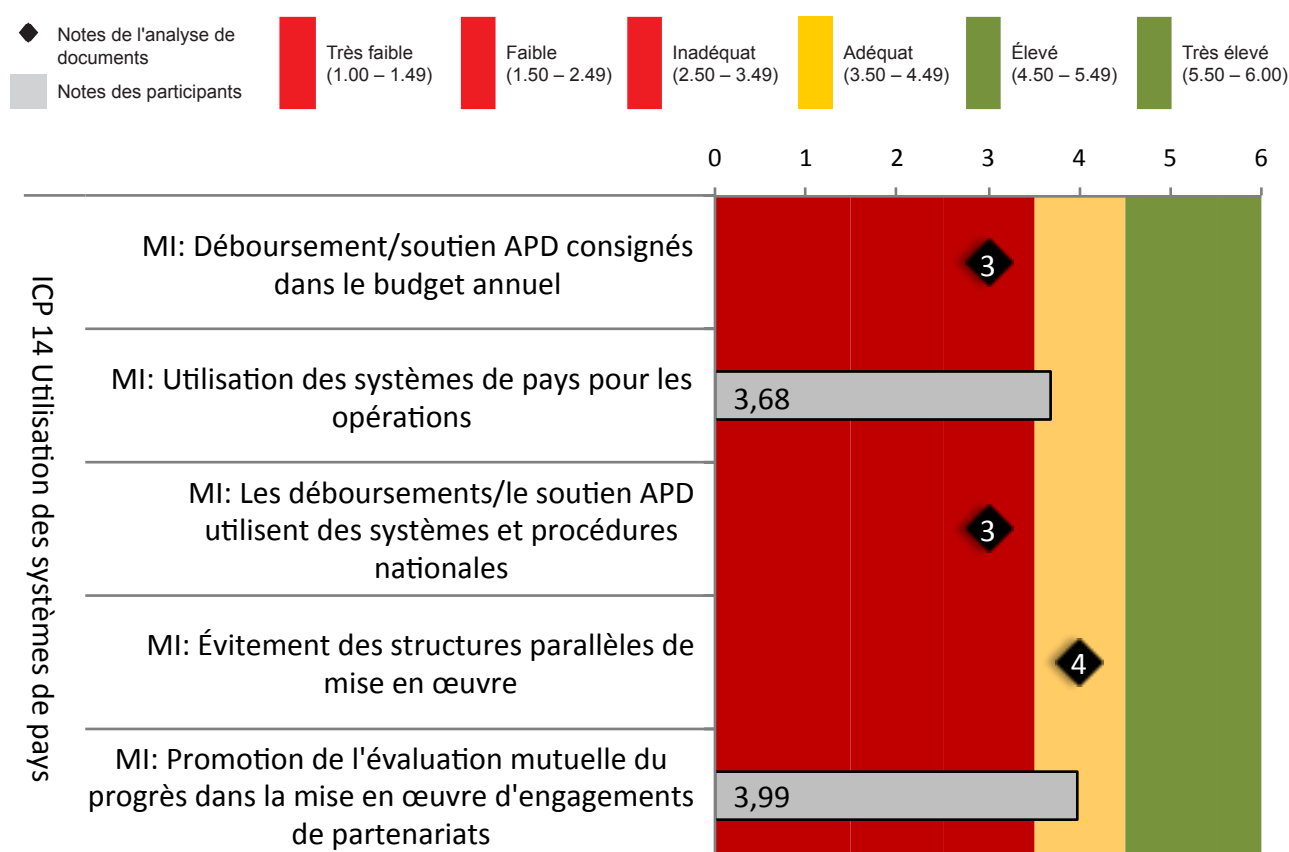
### ► ICP 14: Utilisation des systèmes de pays

#### Conclusion 14:

**Les participants à l'enquête ont estimé que l'utilisation par la BID des systèmes de pays était « adéquate ». L'analyse de documents suggère que la Banque peut recourir davantage aux systèmes de pays dans le cadre de ses opérations.**

La Déclaration de Paris contient un certain nombre d'indicateurs pour le suivi de l'utilisation par la Banque des systèmes au niveau des pays. Conformément aux données disponibles, la BID a fait des progrès quant à l'utilisation de systèmes au niveau des pays et à la réduction de son utilisation des unités de mise en œuvre des projets depuis l'Enquête de 2008 sur le suivi de la Déclaration de Paris. En 2009, la Banque a introduit une stratégie pour le renforcement de son utilisation des systèmes au niveau des pays. Les participants à l'enquête ont attribué la note « adéquate » à la BID sur les indicateurs dans ce domaine, mais les réponses aux questions ouvertes ont révélé un besoin d'efforts supplémentaires de la part de la BID pour s'adapter aux spécificités des pays. Les questions dans cet ICP ont été envoyées uniquement aux donateurs dans le pays et aux clients.

**Tableau 3.22 ICP 14: Utilisation des systèmes de pays, notes des micro-indicateurs**





### MI 14.1 – Déboursements/soutien APD consignés dans le budget annuel

Les données de l'Enquête 2011 de la Déclaration de Paris sur l'alignement des flux d'aide avec les priorités nationales (Indicateur 3 de la Déclaration de Paris) montrent que 51 % du flux d'aide de la BID sont consignés dans les budgets nationaux.<sup>53</sup> Ceci reflète une amélioration par rapport aux données de 2007, mais la BID est toujours en dessous de la cible de 85 % et a ainsi obtenu la note « inadéquate ». Cependant, dans les banques de développement multilatérales cela devrait être « automatique », ne serait-ce que parce que la Banque requiert de façon contractuelle que le financement de contrepartie soit inclus dans les budgets nationaux. En outre, les prêts dans certains pays doivent être approuvés par la branche législative du gouvernement et incorporés dans le budget national, en vertu de la loi.

### MI 14.2 – Utilisation des systèmes de pays pour les opérations

Les donateurs dans le pays ont attribué une note globale « adéquate » à la BID (50 % d'entre eux ont attribué une note « adéquate » ou supérieure) en ce qui concerne son utilisation de systèmes au niveau des pays pour les opérations. De manière similaire, la majorité des clients a attribué une note « adéquate » ou supérieure (55 %).

### MI 14.3 – Les déboursements/le soutien APD utilisent des systèmes et procédures nationales

Ce MI est fondé sur les données collectées par la BID pour les indicateurs 5a et 5b de la Déclaration de Paris.<sup>54</sup> Les données collectées pour 10 pays en 2011 indiquent que 45 % du flux d'aide de la Banque utilisent des systèmes nationaux de gestion des finances publiques (information financière, procédures budgétaires et systèmes d'audit nationaux) et 34 % utilisent les systèmes nationaux de passation de marché.<sup>55</sup> Ces pourcentages faisant partie de la cible de la Déclaration de Paris pour 2010, l'analyse de document a attribué la note « inadéquate » à la BID.<sup>56</sup> Des améliorations futures peuvent être le résultat de révisions de politiques de passation de marchés et de l'adoption de la *Stratégie sur le renforcement et l'utilisation de systèmes de pays* (2009), qui a noté l'utilisation limitée de systèmes nationaux de passation de marchés par les opérations financées par la Banque.

### MI 14.4 – Évitement des structures parallèles de mise en œuvre

La Déclaration de Paris vise à réduire l'utilisation d'unités parallèle d'exécution de projet (UEP) de deux tiers à l'horizon 2010 (Indicateur 6). En 2010, la BID a rapporté une moyenne de 6,6 UEP par pays, qui représentent une réduction de 59 % depuis 2007. Ainsi, la BID a obtenu une note « adéquate » sur cet indicateur.

---

53 Pour cet indicateur, les gouvernements ont fourni les données pour le numérateur et la BID a apporté des données pour le dénominateur. Il existait certaines asymétries dans les données fournies par les pays. L'un des dix pays participants à l'enquête a opté pour une large interprétation de l'aide officielle au développement, plutôt que de faire un rapport uniquement sur les fonds concessionnels. Cela a fait que le pourcentage de la BID est très faible, ce qui n'est pas représentatif.

54 En raison d'une erreur signalée dans les données de l'OCDE pour 2010, cet indicateur s'appuie sur des données fournies par la BID.

55 Il est important de noter que les pourcentages sont diminués en raison d'un seul pays sur les 10 évalué qui pèse lourdement dans les données communiquées. Dans son budget annuel, ce pays ne prend pas en compte les estimations récurrentes de coûts pour les projets d'investissements, abaissant l'indicateur d'exécution du budget.

56 Dans le rapport OCDE le plus récent, une cible de 55 % est suggérée pour l'Indicateur 5a sur l'utilisation de systèmes GFP (OCDE 2011). Dans l'Enquête 2008 sur le suivi de la Déclaration de Paris, les cibles pour les Indicateurs 5a et 5b étaient de 80 % chacun.

### MI 14.5 – Promotion de l'évaluation conjointe du progrès dans la mise en œuvre d'engagements de partenariats

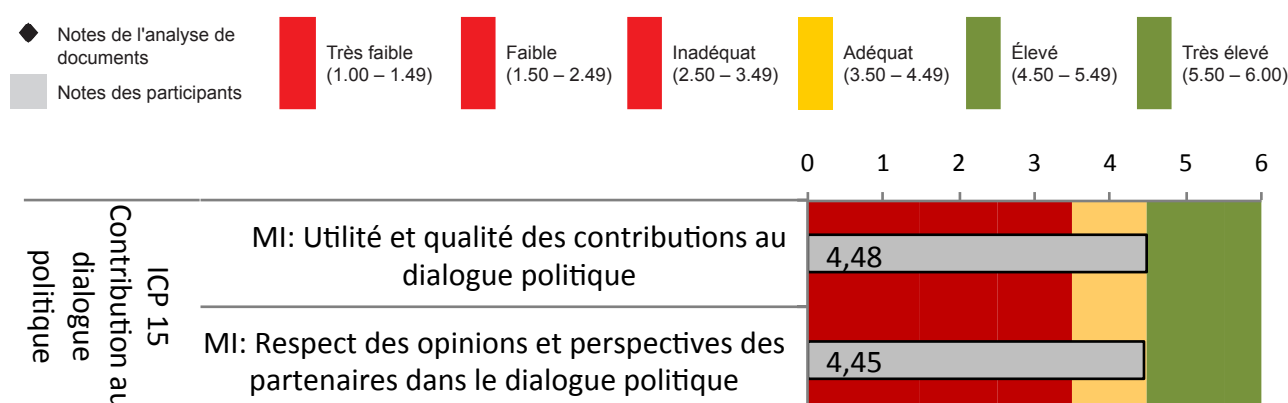
Les donateurs dans le pays et les clients ont estimé que la BID encourageait de manière « adéquate » la reddition de comptes conjointe des engagements de la Déclaration de Paris et du Plan d'action d'Accra. Les donateurs dans le pays ont attribué une note « adéquate » ou supérieure à la Banque dans 49 % des cas. Les clients ont également attribué un score général « adéquat », mais 57 % ont opté pour la réponse « ne sait pas ».

### ► ICP 15: Contribution au dialogue politique

#### Conclusion 15:

Les donateurs au sein de l'administration centrale et les clients ont eu des réponses plus positives que les donateurs dans le pays sur la contribution au dialogue politique de la BID. Les deux premiers groupes ont attribué une note « élevée » à la Banque dans ce domaine.

Tableau 3.23 ICP 15: Contribution au dialogue politique, notes des micro-indicateurs<sup>57</sup>



### MI 15.1 – Utilité et qualité des contributions au dialogue politique

Les participants à l'enquête ont estimé que la BID était réputée comme fournissant des contributions au dialogue politique de grande qualité (86 % d'entre eux ont attribué une note « adéquate » ou supérieure à ce MI).

### MI 15.2 – Respect des opinions et perspectives des partenaires dans le dialogue politique

88 % des participants à l'enquête ont attribué une note « adéquate » ou supérieure en ce qui concerne la mesure dans laquelle le dialogue politique de la BID respecte les opinions des partenaires.

<sup>57</sup> Aucun des indicateurs n'a été noté par l'analyse de documents. Pour plus d'information, se référer à la méthodologie dans le Volume II, Annexe I.

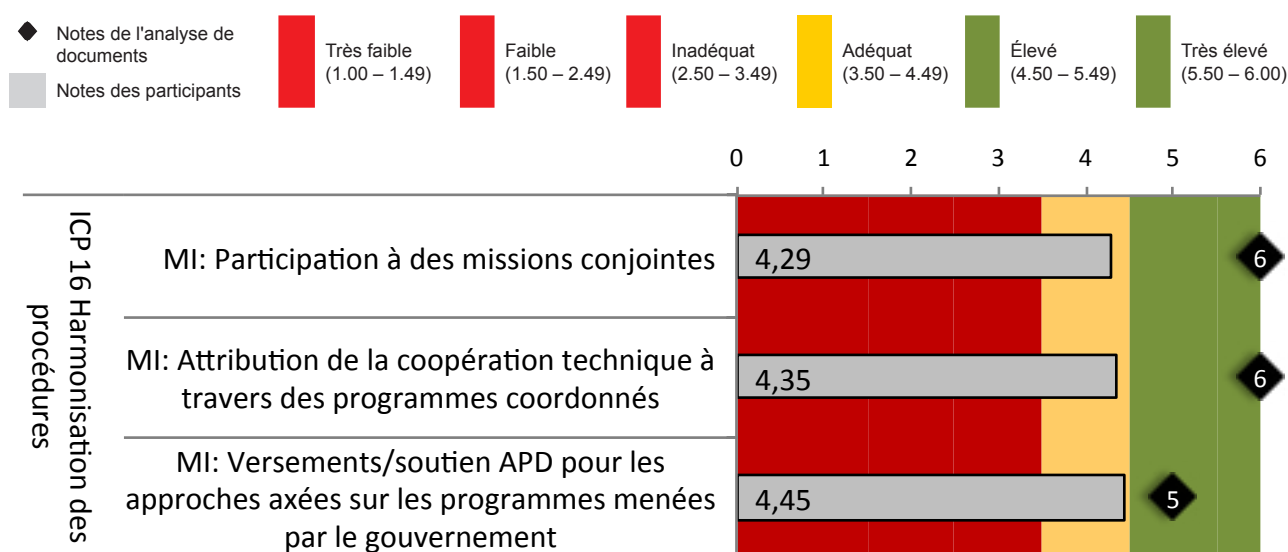


## ► ICP 16: Harmonisation des procédures

### Conclusion 16 :

Les clients ont attribué une note « très élevée » à l'harmonisation des procédures de la BID au niveau national. Les données de suivi de la Déclaration de Paris montrent des améliorations depuis 2008 en ce qui concerne la participation de la BID à des missions conjointes, des versements de coopération technique à travers des programmes coordonnés et un soutien aux approches axées sur les résultats.

Tableau 3.24 ICP 16: Harmonisation des procédures, notes des micro-indicateurs



### MI 16.1 – Participation à des missions conjointes

Les participants à l'enquête ont attribué une note « adéquate » ou supérieure dans 70 % des cas. Dans les questions ouvertes, les donateurs dans le pays ont identifié le besoin d'une meilleure coordination avec les donateurs bilatéraux comme étant un domaine principal d'amélioration pour la BID.

La Déclaration de Paris (Indicateur 10a) a établi pour les donateurs un objectif de 40 % de toutes les missions à coordonner en tant que missions conjointes sur le terrain. Les données de la BID pour 2010 indiquent que 67 % de ses missions sont menées en tant que missions conjointes. L'analyse des documents a attribué une note « très élevée ».

### MI 16.2 – Attribution de la coopération technique à travers des programmes coordonnés

Une majorité de participants (76 %) a attribué une note « adéquate » ou supérieure à la BID en ce qui concerne l'assistance technique fournie à travers des programmes coordonnés pour soutenir le développement des capacités.

L'indicateur 4 de la Déclaration de Paris observe la coopération technique coordonnée apportée en tant que pourcentage de la coopération technique totale. L'objectif 2011 est de mettre en œuvre 50 % des flux de coopération technique par le biais de programmes coordonnés. La BID a dépassé cet objectif avec 65 % de sa coopération technique fournie à travers des programmes coordonnés en 2010. L'analyse de documents a attribué la note « très élevée » à la BID pour cet indicateur.



### **MI 16.3 – Versements/soutien APD pour les approches axées sur les programmes menées par le gouvernement**

En ce qui concerne la participation de la BID à des approches axées sur les programmes, les clients ont attribué une note globale « élevée » tandis que les donateurs dans le pays ont attribué une note « adéquate ».

L'indicateur 9 de la Déclaration de Paris se focalise sur l'utilisation d'arrangements ou de procédures communes pour la fourniture de l'aide. Plus précisément, l'indicateur mesure les montants d'APD déboursés en soutien aux initiatives adoptant des approches axées sur les résultats, en tant que pourcentage de l'APD totale déboursée. La Déclaration de Paris a mis en place un objectif de 66 % pour 2010. Les données de la BID pour 2010 montrent que 80 % de ses déboursements sont fournis à travers des approches axées sur les programmes, une hausse par rapport à 2007. Ainsi, l'analyse de documents a attribué la note « élevée ». Cette note est basée sur les 10 pays pour lesquels la BID a apporté des données à l'OCDE pour l'Enquête sur le suivi de la Déclaration de Paris.

Cependant, l'utilisation d'approches axées sur les résultats ne s'étend pas à tous les pays du portefeuille de la BID.<sup>58</sup> En observant tous les pays, 33 % des déboursements totaux de la Banque en 2010 ont été effectués à travers des approches axées sur les programmes.

### **3.3.5 Gestion des connaissances**

**Dans le domaine de la gestion des connaissances, la BID a développé des outils et des procédures pour rendre compte de sa performance de manière efficace. Des efforts supplémentaires sont nécessaires de la part de la Banque afin de diffuser et d'utiliser de manière efficace les enseignements tirés et les informations relatives à la performance.**

Le Tableau 3.25 ci-dessous montre les notes globales de l'enquête et de l'analyse de documents pour les trois ICP évalués dans le quadrant de la gestion des connaissances. Le Tableau 3.26 présente les scores moyens pour les trois ICP pour tous les participants à l'enquête et en fonction des groupes de participants. En règle générale, les participants ont attribué une note « adéquate » dans la gestion des connaissances.

---

58 Selon les données fournies par 26 pays emprunteurs de la BID. La différence est due au fait que l'échantillon de pays dans les données de Paris pour 2007 et 2010 incluait des pays ayant perçu des déboursements importants à travers des Prêts à l'appui de réformes (PBL).



Tableau 3.25 Quadrant IV Gestion des connaissances, notes attribuées par l'enquête et l'analyse de documents

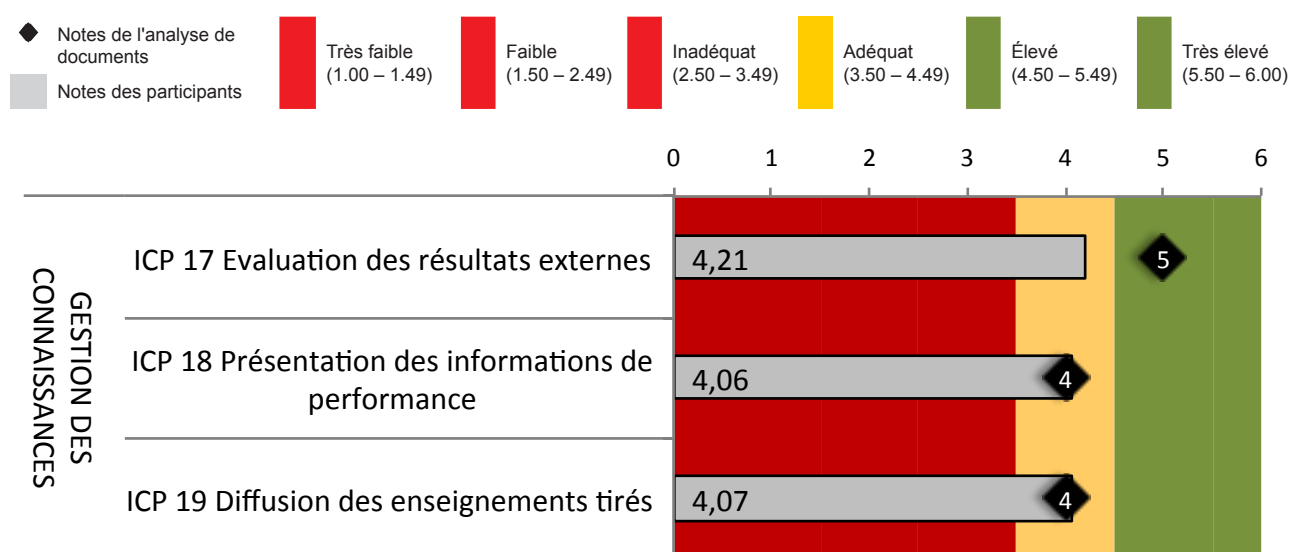


Tableau 3.26 Quadrant IV: Gestion des connaissances, scores moyens par groupe de participants



|                                                     | Total du score moyen | Clients | Donateurs au sein du pays | Donateurs au sein de l'administration centrale |
|-----------------------------------------------------|----------------------|---------|---------------------------|------------------------------------------------|
| ICP 17 Evaluation des résultats externes            | 4,21                 | 4,95    | 3,91                      | 3,92                                           |
| ICP 18 Présentation des informations de performance | 4,06                 | NA      | NA                        | 4,06                                           |
| ICP 19 Diffusion des enseignements tirés            | 4,07                 | NA      | NA                        | 4,07                                           |

### ► ICP 17: Évaluation des résultats externes

#### Conclusion 17 :

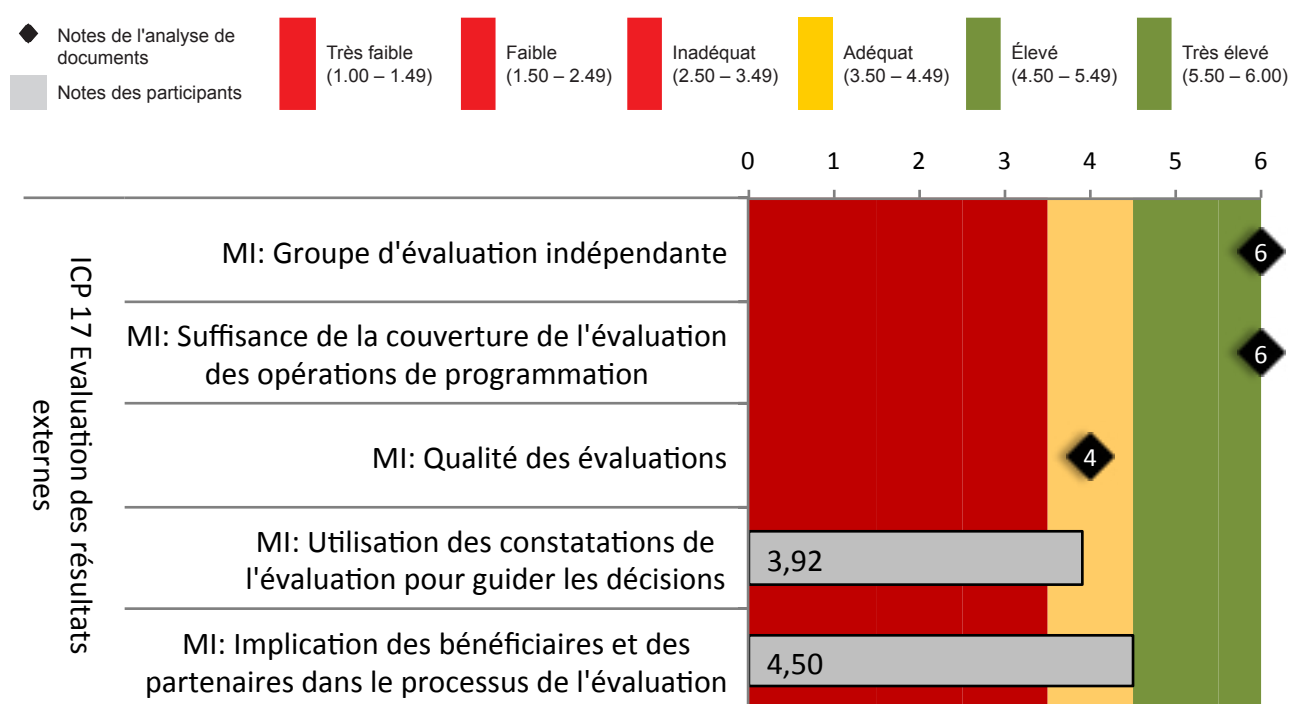
**Autant les participants à l'enquête que l'analyse de documents ont attribué la note « adéquate » à la BID pour l'évaluation des résultats externes. Il existe un groupe d'évaluation indépendante, mais les conclusions de l'évaluation pourraient être utilisées plus fréquemment afin de guider la prise de décision.**

La fonction d'évaluation est une responsabilité partagée entre la Direction, le Bureau de l'évaluation et de la supervision et le Conseil d'administration. Le rôle du Conseil d'administration est de surveiller le système d'évaluation. L'OVE est mandaté pour s'assurer que les stratégies, les politiques et les programmes de la BID sont conformes aux objectifs et aux mandats de celle-ci. La Direction est responsable de la fonction d'auto-évaluation.

Les participants à l'enquête ont estimé que l'évaluation des résultats externes était « adéquate ». Les donateurs au sein de l'administration centrale suggèrent que les conclusions de l'évaluation pourraient être mieux utilisées afin de guider les décisions. Les clients étaient satisfaits de leur implication dans les évaluations des projets et programmes de la Banque.

Les trois premiers MI ont été évalués uniquement par l'analyse de documents, les deux dernières par l'enquête.

**Tableau 3.27 ICP 17: Évaluation des résultats externes, notes des micro-indicateurs**



### MI 17.1 – Groupe d'évaluation indépendante

L'analyse de documents a montré que l'OVE est un groupe d'évaluation structurellement indépendant rendant compte au Conseil d'administration de la BID. L'OVE conçoit des évaluations proposées dans son programme de travail, a le pouvoir absolu d'embaucher du personnel et dispose d'un poste distinct dans le budget de la Banque. Le Comité des politiques et d'évaluation du Conseil d'administration assure la surveillance des conclusions et recommandations. L'OVE a été créé en 1999 lorsque la fonction d'évaluation de la Banque a été re-conçue. Un changement important dans le nouveau cadre de suivi et d'évaluation était la transition vers le suivi et l'évaluation des effets directs. L'OVE travaille dans cinq domaines thématiques : études de surveillance, évaluation des programmes par pays, des évaluations sectorielle, thématique et ex post, évaluations de politique et des instruments, et évaluation du développement des capacités.

### MI 17.2 – Suffisance de la couverture de l'évaluation des opérations de programmation

Tous les ans, l'OVE produit un programme de travail contenant les cinq domaines thématiques identifiés ci-dessus, des mandats spécifiques du Conseil et un budget construits autour de ce programme de travail. Il existe des objectifs spécifiques en ce qui concerne les évaluations ex post. Par exemple, les évaluations ex post de la performance et de la durabilité sont réalisées sur au moins



20 % des projets achevés et les rapports d'évaluation ex post de l'impact sur au moins deux projets achevés dans les précédentes 4 années ou plus.

Le BID 9 contient trois instructions spécifiques pour l'OVE : il doit faire un rapport annuel au Conseil d'administration sur l'évaluabilité des projets, il doit valider les résultats des rapports pour les projets achevés et il doit fournir une évaluation de l'exécution des réformes de la *Déclaration de Cancún*<sup>59</sup> aux gouverneurs. La plupart des rapports d'évaluation de l'OVE sont disponibles sur le site Internet de la BID et tous les examens des stratégies-pays évalués étaient disponibles pour l'analyse de documents.

### MI 17.3 – Qualité des évaluations

L'analyse de documents a attribué une note « adéquate » à la BID pour cet indicateur. La BID dispose de certaines politiques et procédures afin de garantir la qualité de ses évaluations. Par exemple, chaque rapport d'évaluation passe par un processus de révision par des pairs internes et externes. Le rapport final d'évaluation est envoyé au Conseil pour examen une fois l'analyse achevée. En 2010, le Conseil a commandé une analyse externe de la fonction d'évaluation, ce qui a été l'effort le plus global pour étudier la qualité des évaluations de la BID. Le rapport indiquait que l'OVE a « produit un grand nombre de rapports de qualité » mais que l'OVE devait entre autres « changer sa culture, adopter un processus plus inclusif, aiguïser ses recommandations, réduire les dérapages liés au travail et améliorer le suivi ». <sup>60</sup> De tels changements soutiendraient la qualité et l'utilisation de l'évaluation.

Des preuves documentaires suggèrent que la BID respecte les normes d'évaluation pertinentes. Les rapports de l'OVE couvrent en général le critère du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques, (OCDE/CAD) pour l'évaluation de l'aide au développement. L'OVE est un membre fondateur du Réseau OCDE/CAD pour l'évaluation du développement. Les deux groupes collaborent sur le développement de normes de bonnes pratiques pour l'évaluation.

### MI 17.4 – Utilisation des constatations de l'évaluation pour guider les décisions

Cette question a été posée uniquement aux donateurs au sein de l'administration centrale. Une majorité de participants (73 %) a attribué une note « adéquate » ou supérieure à l'utilisation par la Banque des constatations de l'évaluation pour guider les décisions.

### MI 17.5 – Implication des bénéficiaires et des partenaires dans le processus d'évaluation

Les donateurs dans le pays et les clients ont été questionnés pour savoir si la BID demandait leur implication dans les processus d'évaluation. Une majorité des participants (76 %) ont attribué une note « adéquate » ou supérieure à ce MI.

## ► ICP 18: Présentation des informations de performance

### Conclusion 18 :

**Les rapports de performance de la BID se sont améliorés en raison des efforts récents pour renforcer la mesure de la performance. Les notes de l'analyse de documents reflètent ce changement, mais indiquent un besoin d'amélioration.**

La BID publie des informations relatives à la performance principalement dans le *Bilan annuel d'efficacité du développement* (DEO). Introduit afin de couvrir les rapports sur la performance en

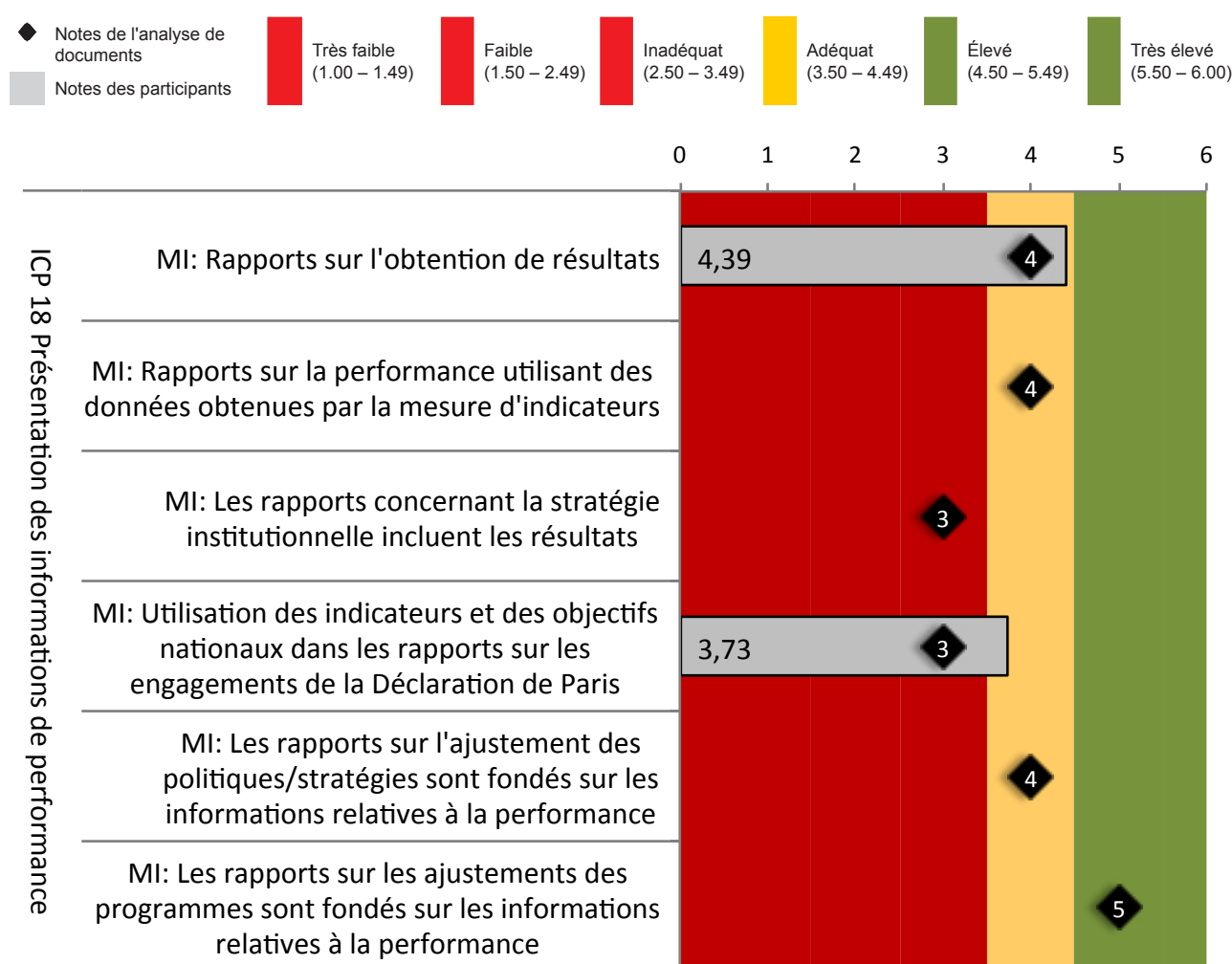
59 Bureau de l'évaluation et de la supervision. BID. (2010). *2011-2012 Programme de travail et budget OVE*. (p.4).

60 Comité d'examen indépendant sur l'évaluation. (2011). Renforcement de l'évaluation pour améliorer les résultats de développement (p 17-18) (*Strengthening Evaluation to Improve Development Results*).

2008-2009, le DEO est relativement récent. Avant ça, la BID publiait les informations relatives à la performance dans le *Rapport annuel sur la gestion de portefeuille, de la performance et des résultats* (ARPRE). L'ARPRE rendait compte de la probabilité d'atteindre les objectifs de développement plutôt que les résultats proprement dits.

La plupart des MI dans cet ICP a été évaluée uniquement par l'analyse de document. Dans le cadre de l'enquête, deux questions ont été posées aux donateurs au sein de l'administration centrale.

**Tableau 3.28 ICP 18: Présentation des informations de performance, notes des micro-indicateurs**



### MI 18.1 – Rapports sur l'obtention des résultats

Dans l'enquête, il a été demandé aux participants si la BID rend compte à son organe directeur de la performance en général et plus précisément des progrès concernant les objectifs établis dans les stratégies institutionnelles. Une majorité de donateurs au sein de l'administration centrale a attribué une note « adéquate » ou supérieure à la BID sur ses rapports relatifs à l'obtention de résultats (80 %). L'analyse de documents a révélé que la BID établit des rapports sur l'obtention des résultats et également sur les apports, les activités et les extrants. La BID a obtenu une note « adéquate » pour ce MI. Depuis 2008-2009, la Banque a publié un DEO, suivant ses progrès en ce qui concerne



son cadre de résultats pour 2012-2015 introduit dans le BID 9. Le DEO fournit des données sur la contribution de la BID aux extrants et effets directs.

### **MI 18.2 – Rapports sur la performance utilisant des données obtenues par la mesure d'indicateurs**

L'analyse de document a attribué la note « adéquate » à la BID concernant les rapports sur la performance utilisant des données obtenues par la mesure d'indicateurs. Le rapport annuel de la BID sur la performance, le DEO, décrit les indicateurs du cadre de résultats de la Banque. Ces indicateurs ont obtenu la note « adéquate » selon les critères utilisés pour évaluer les indicateurs (voir MI 2.5). Le DEO compare les mesures d'indicateurs à la ligne de base avec les objectifs estimés et illustre ainsi les tendances dans le temps.

### **MI 18.3 – Les rapports concernant la stratégie institutionnelle incluent les résultats**

La BID a obtenu une note « inadéquate » sur les rapports concernant sa stratégie institutionnelle, y compris les résultats de gestion et de développement. Le DEO de la BID contient des résultats de développement et de gestion identifiés dans le cadre de résultats de la Banque. Une section entière du DEO est dédiée à la composante du rapport du cadre de résultats : priorités du programme de prêt, objectifs régionaux de développement, contribution des extrants pour les objectifs régionaux et efficacité et efficience opérationnelle.

Malgré des améliorations dans le DEO, un travail supplémentaire est nécessaire. Le DEO n'explique pas les écarts entre les résultats réels et les résultats prévus identifiés dans le cadre de résultats. La raison en est probablement que les objectifs du cadre de résultats doivent être atteints en 2015. En outre, la Banque ne rend pas encore compte de tous les résultats et indicateurs dans son cadre de résultats. L'établissement de rapport sur le cadre de résultats est considéré comme étant transitoire jusqu'en 2012. Néanmoins, la BID avance clairement dans la bonne direction en ce qui concerne l'établissement de rapport sur la performance.

### **MI 18.4 – Utilisation des indicateurs et des objectifs nationaux dans les rapports sur les engagements de la Déclaration de Paris**

Une majorité de donateurs au sein de l'administration centrale (53 %) a attribué une note « adéquate » ou supérieure à la BID concernant l'établissement de rapports sur les engagements de la Déclaration de Paris. La BID a rendu compte au Conseil d'administration sur sa performance en ce qui concerne les engagements de la Déclaration de Paris pour la première en 2010, dans le DEO. Le DEO dispose d'une section intitulée « Performance de la BID dans la mise en œuvre des principes de la *Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide* » qui contient une description du travail réalisé par la BID sur les indicateurs de la Déclaration de Paris. En particulier, ce document contient des données du cadre de résultats de la BID liées aux indicateurs dans la Déclaration de Paris. Le rapport annuel de la BID sur les engagements de la Déclaration de Paris est court et ne couvre pas tous les indicateurs. Il ne décrit pas l'ampleur des résultats jusqu'à aujourd'hui, ni ne rend compte des informations relatives à la performance au niveau national.

### **MI 18.5 – Les rapports sur l'ajustement des politiques/stratégies sont fondés sur les informations relatives à la performance**

L'analyse de documents a attribué une note « adéquate » à la BID en ce qui concerne ce MI. Les documents analysés contenaient des preuves selon lesquelles le Bureau exécutif reçoit des mises à jour périodiques concernant l'information relative à la performance, souvent à travers son Comité permanent (CP), études d'évaluation (OVE) et examens et auto-évaluation (DEO). L'information reçue par le CP est fournie par les Rapports d'achèvement de projet (RAP) et éventuellement par le Rapport élargi de suivi de la performance (XPMR) et les rapports annuels sur la performance tels que le DEO. Certaines études et analyses d'évaluation n'ont eu aucun impact sur l'adoption de



nouvelles politiques (par ex. le nouveau DEF et BID 9). Néanmoins, aucune preuve n'est disponible en ce qui concerne les ajustements faits aux politiques ou stratégies suite aux recommandations du DEM et du DEO. Comme il a été mentionné précédemment, les outils de rapport sur la performance et le cadre de la BID sont nouveaux et il a été difficile de trouver des preuves d'utilisation de l'information relative à la performance dans les rapports.

#### MI 18.6 – Les rapports sur les ajustements des programmes sont fondés sur les informations relatives à la performance

L'analyse de document a attribué une note « élevée » à la BID pour ses rapports sur les ajustements des programmes réalisés au niveau national en fonction des informations relatives à la performance. Les évaluations des programmes-pays, qui rendent compte de la performance au niveau national et sont partagés avec le Conseil d'administration, étaient disponibles pour tous les pays sélectionnés pour l'analyse de documents. La plupart des résultats d'évaluation obtenus dans les pays évalués contiennent des listes d'enseignements tirés ainsi que des recommandations comblant l'écart entre l'information relative à la performance et les plans pour les interventions futures. En outre, la plupart des stratégies de pays incluent une section décrivant les modifications aux plans pour de nouvelles interventions, et informant des nouvelles interventions mises en œuvre conformément à ces changements. Il existe ainsi des preuves des ajustements effectués sur les programmes sur la base des recommandations des évaluations de programme-pays.

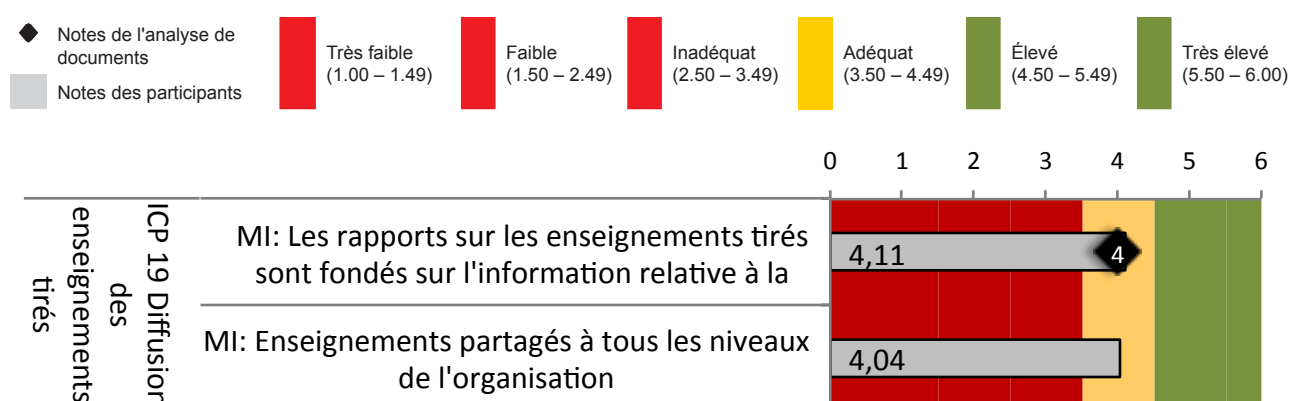
### ► ICP 19: Diffusion des enseignements tirés

#### Conclusion 19 :

**Les participants à l'enquête ont attribué la note « adéquate » à la BID en ce qui concerne les efforts de diffusion des enseignements tirés.**

Cet ICP impliquait deux MI. Seul un d'entre eux a été évalué par l'analyse de documents. Les questions concernant cet ICP ont été posées uniquement aux donateurs au sein de l'administration centrale.

**Tableau 3.29 ICP 19: Diffusion des enseignements tirés, notes des micro-indicateurs**





### **MI 19.1 – Les rapports sur les enseignements tirés sont fondés sur l'information relative à la performance**

La majorité des donateurs au sein de l'administration centrale a attribué une note « adéquate » ou supérieure à la BID pour l'identification et la diffusion des leçons tirées de l'information relative à la performance (70 %).

Même s'il n'existe aucune politique concernant l'établissement systématique de rapport sur les enseignements tirés, la BID s'est engagée à identifier les leçons tirées et les bonnes pratiques. En outre, le Conseil a adopté une Stratégie de développement des connaissances et d'apprentissage en 2008. Une des motivations pour la création de l'OVE était l'apprentissage institutionnel. De manière interne, les leçons sont apprises grâce à la section d'échange des connaissances de l'Intranet de la BID qui contient des leçons tirées des produits de la connaissance de la BID, des évaluations d'impacts et des changements. La diffusion des conclusions de l'évaluation et de l'information relative à la performance s'effectue à travers des rapports adressés au Conseil et la publication sur le site de la BID. Des rapports récents suggèrent cependant que les leçons ne sont pas largement diffusées au sein de l'organisation ou au niveau national. Ces éléments ont contribué à l'attribution d'une note « adéquate » par l'analyse de documents.

### **MI 19.2 – Enseignements partagés à tous les niveaux de l'organisation**

En règle générale, les donateurs au sein de l'administration centrale ont attribué une note « adéquate » à la BID pour le partage au niveau organisationnel des enseignements tirés de l'expérience pratique sur le terrain.



## 4. Conclusion

L'évaluation MOPAN 2011 de la BID indique que la Banque dispose de systèmes organisationnels essentiels et de bonnes pratiques dans la plupart des domaines. En règle générale, la perception des clients de la BID sur les processus internes de la Banque était plus positive que celle des autres participants.

Cette conclusion s'écarte des notes spécifiques de l'évaluation du MOPAN et s'intéresse aux principaux messages qui peuvent contribuer au dialogue entre le MOPAN, la BID et ses clients en ce qui concerne ses progrès pour réaliser le potentiel de son processus de développement organisationnel et faire face aux défis du futur.

### **La BID a renforcé sa focalisation sur les résultats**

La Banque a renforcé sa focalisation sur les résultats et a redoublé d'efforts pour mesurer l'efficacité du développement avec le BID 9. Les participants à l'enquête étaient positifs en ce qui concerne les nouveaux outils et processus de la Banque pour l'obtention de résultats. L'analyse de documents a noté des améliorations dans le cadre de résultats de la Banque. Le cadre de résultats introduit dans le BID 9, lorsqu'il est pleinement mis en œuvre, doit aider la Banque à aborder les faiblesses signalées dans les évaluations indépendantes du Bureau de l'évaluation et de la supervision.

### **La BID a réussi à intégrer le développement du secteur privé en tant que priorité thématique, mais a obtenu des opinions partagées en ce qui concerne l'intégration de la question liée à l'égalité des sexes**

La grande majorité des participants estime que la BID promeut de manière adéquate le développement du secteur privé et a obtenu les notes les plus élevées pour son travail dans les domaines thématiques. Les participants n'ont pas perçu l'intégration de la question de l'égalité des sexes de manière favorable. La nouvelle politique opérationnelle sur l'égalité des sexes représente un pas dans la bonne direction. Il existe un besoin de renforcer tous les thèmes transversaux à travers des mécanismes de reddition de comptes (cadres de résultats, plans d'action) et d'assurer que les thèmes pertinents sont inclus dans les stratégies nationales.

### **La BID est perçue comme disposant de pratiques rigoureuses pour la reddition de comptes financière**

Les participants se sont montrés confiants dans les systèmes fiduciaires de la Banque, incluant les audits externes et internes et les politiques de lutte contre la corruption et l'analyse de documents a révélé que la Banque disposait de bonnes pratiques dans ce domaine.

### **La BID a réalisé d'importants progrès dans le domaine de la gestion opérationnelle, mais il subsiste un décalage avec l'ensemble des effets attendus des réformes**

Le processus de réaligement de la Banque a entraîné des réformes de procédures qui vont certainement augmenter son efficacité et son efficience (par ex. la budgétisation axée sur les résultats). Alors que les politiques et les cadres désormais existent, la mise en œuvre n'a pas encore rattrapé la théorie dans des domaines tels que la gestion axée sur les résultats et les processus d'auto-évaluation. Il faudra du temps pour la mise en œuvre de ces réformes dans l'ensemble de l'organisation et la Banque nécessitera un leadership pour soutenir ces efforts ainsi que la formation et les ressources financières requises.

### **Les employés de la BID sont considérés comme l'un des plus grands atouts de la Banque**

L'accès de la Banque aux gouvernements nationaux et les connaissances et l'expertise de ses employés dans la région ont été cités par les participants à l'enquête comme étant l'une des plus



grandes forces de la Banque. Les participants ont noté le besoin de systèmes d'évaluation de la performance plus axés sur les résultats en ce qui concerne les cadres supérieurs. L'analyse de documents a indiqué qu'un tel système existe, mais les réponses à l'enquête ont révélé qu'il n'était pas plus connu.

### **Les procédures de la BID pourraient prendre plus en compte les conditions et capacités locales**

Le retour d'information de la part des clients et des donateurs dans le pays suggère que les procédures de la BID doivent être davantage rationalisées, particulièrement afin de prendre en compte les conditions locales. Les donateurs dans le pays étaient critiques en ce qui concerne la durée nécessaire pour accomplir les procédures de la BID, qui selon eux affecte la mise en œuvre. Ils estiment également que la Banque pourrait améliorer la clarté des procédures et sa flexibilité dans la mise en œuvre des projets. L'utilisation de systèmes de pays pour les opérations a été citée comme étant un domaine à améliorer.

### **La Banque n'a pas encore maximisé son utilisation des informations relatives à la performance**

Les participants à l'enquête estiment que la banque utilise de manière adéquate les conclusions des évaluations pour guider les décisions. La fonction d'évaluation dispose de plusieurs éléments en place, mais manque d'un système formel pour suivre l'utilisation des conclusions et recommandation de l'évaluation.<sup>61</sup> La fonction d'auto-évaluation dans le système de travail pour l'efficacité du développement (DEF) et la matrice d'efficacité du développement (DEM) a été pleinement déployée depuis la fin de 2010 et nécessite que des équipes évaluent la manière par laquelle les performances passées peuvent fournir des preuves selon lesquelles les résultats escomptés seront obtenus. Si la Banque reconnaît qu'elle ne peut pas encore pleinement bénéficier de cette information, elle a néanmoins optimisé l'utilisation de cette dernière dans la mesure du possible, y compris à des fins de reddition de comptes.

---

61 L'OVE et la SPD ont présenté une proposition pour 2012 visant à mettre en place une plateforme pour enregistrer, gérer et surveiller les recommandations de l'OVE.

