

**DOCUMENT D'ORIENTATION**

# **Politique d'évaluation**

**APPROUVÉE PAR LE CONSEIL D'ADMINISTRATION LE : 09 JANVIER 2024**



## Table des matières

Glossaire des principaux termes .....	3
Introduction.....	4
Champ d'application et objectifs.....	4
Finalité de l'évaluation.....	5
Principes qui sous-tendent l'évaluation à la BERD .....	6
Le système d'évaluation de la BERD .....	9
Normes et méthodes.....	15
Accès à l'information et diffusion des produits d'évaluation .....	15
Dispositions particulières applicables à l'IEvD.....	16

## Glossaire des principaux termes<sup>1</sup>

Évaluation	L'évaluation est définie comme l'appréciation systématique et objective d'un projet, d'un programme ou d'une politique, en cours ou terminé, de sa conception, de sa mise en œuvre et de ses résultats.
Suivi	Processus continu de collecte systématique d'informations, selon des indicateurs choisis, pour fournir aux gestionnaires et aux parties prenantes d'une action de développement en cours, des éléments sur les progrès réalisés, les objectifs atteints et l'utilisation des fonds alloués.
Évaluation indépendante	Évaluation d'une action de développement conduite par des services ou des personnes non liés aux responsables de la conception et de la mise en œuvre de l'action de développement.
Auto-évaluation	Évaluation réalisée par ceux qui ont la responsabilité de concevoir et de mettre en œuvre une action de développement.
Évaluations thématiques (définition qui ne figure pas dans le glossaire de l'OCDE)	Terme générique utilisé dans la présente politique pour désigner toutes les évaluations ou activités similaires entreprises par la direction, en plus de l'auto-évaluation réalisée au niveau des projets. Il peut s'agir d'évaluations axées sur la demande, d'évaluations d'impact et d'évaluations externes d'activités financées par des donateurs, commandées ou entreprises par la direction.
Redevabilité (institutionnelle)	Obligation de [...] rendre compte de façon claire et impartiale des résultats et de la performance, au regard du mandat et/ou des objectifs fixés.
Apprentissage (définition qui ne figure pas dans le glossaire de l'OCDE)	Promotion d'une réflexion axée sur l'évaluation, de conclusions fondées sur des données probantes, du recueil de commentaires et du partage des connaissances sur les résultats obtenus et les enseignements tirés, le but étant d'éclairer la prise de décision sur les politiques, les stratégies, les programmes et les projets, et d'améliorer la performance et les résultats.

<sup>1</sup> Le présent glossaire se fonde sur la publication de l'OCDE intitulée « Évaluation et efficacité de l'aide n° 6 – [Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et à la gestion axée sur les résultats](#) (en anglais, français et espagnol) ». Les définitions sont fournies à titre de référence et sont, dans le reste du présent document, interprétées dans le contexte de la BERD.

---

## Introduction

Les textes fondateurs de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement (« la BERD » ou « la Banque ») appellent le Conseil d'administration à mettre en place, pour ce qui est de l'évaluation, des politiques opérationnelles<sup>2</sup>. Une première Politique d'évaluation a été approuvée par le Conseil d'administration en 1992, puis révisée à de nombreuses reprises pour tenir compte de l'évolution des structures organisationnelles, des attentes et des bonnes pratiques. La présente politique remplace la mise à jour approuvée en janvier 2013.

---

## Champ d'application et objectifs

La présente politique régit le système d'évaluation de la BERD, y compris l'évaluation indépendante et l'évaluation par la direction (auto-évaluation et évaluations thématiques). Elle définit les activités liées à l'évaluation et les responsabilités du Département de l'évaluation indépendante (IEvD), de la direction et du Conseil d'administration de la BERD (le Conseil d'administration) ainsi que de tout comité désigné par le Conseil d'administration.

Elle définit les principes qui guident l'évaluation à la BERD ainsi que les rôles et responsabilités internes spécifiques à assumer pour mener une évaluation efficace. Elle fournit également le cadre procédural et méthodologique essentiel dans lequel elle sera mise en œuvre.

En outre, elle énonce des dispositions spécifiques relatives à l'IEvD, notamment en ce qui concerne le Responsable de l'évaluation et le personnel de l'IEvD, le programme de travail et le budget du Département, l'accès à l'information, l'utilisation des conclusions, leur diffusion interne et leur divulgation externe.

Les principes et engagements énoncés par la présente politique sont élaborés plus en détail et mis en œuvre dans la pratique au moyen d'instruments complémentaires tels que le Manuel des opérations de la BERD, les plans stratégiques, les programmes de travail et les budgets de l'évaluation indépendante, et les protocoles internes de

---

<sup>2</sup> Rapport du Président sur l'Accord portant création de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement. BERD (1990). *Documents de base de la Banque européenne pour la reconstruction et le développement*. Londres.

l'IEvD (document évolutif visant à assurer le contrôle de la qualité et une mise en œuvre efficace), notamment.

---

## Finalité de l'évaluation

La BERD est une institution publique, créée sur la base d'un mandat unique et dotée d'instruments spécifiques dont l'objet est de « *favoriser la transition vers des économies de marché et de promouvoir l'initiative privée et l'esprit d'entreprise dans ... les pays qui s'engagent à respecter et mettent en pratique les principes de la démocratie pluraliste, du pluralisme et de l'économie de marché* ».

À la BERD, les progrès vers une économie de marché durable sont évalués à l'aune de six qualités essentielles : compétitive, bien gouvernée, verte, inclusive, résiliente et intégrée. En outre, la Banque doit, dans l'exécution de son mandat, respecter ses principes opérationnels clés que sont une saine gestion bancaire, l'additionnalité et l'impact sur la transition.

L'évaluation est essentielle pour améliorer l'efficacité de la BERD. Son objectif général est de favoriser la redevabilité institutionnelle et de promouvoir l'apprentissage institutionnel pour un impact accru. Des systèmes d'évaluation indépendante et d'évaluation par la direction, qui se complètent et se renforcent mutuellement, sont les mieux à même d'y assurer la redevabilité, un apprentissage efficace et une transparence durable.

L'évaluation joue un rôle essentiel dans l'amélioration de l'efficacité de la BERD, y contribuant de deux manières également importantes qui se renforcent mutuellement : en consolidant la redevabilité institutionnelle pour l'obtention de résultats et en promouvant l'apprentissage institutionnel par une analyse objective et des conclusions pertinentes pour éclairer les choix opérationnels et améliorer la performance au fil du temps.

- L'évaluation indépendante renforce la redevabilité institutionnelle par le biais de validations, d'évaluations au niveau des projets et d'évaluations de plus haut niveau qui éclairent le Conseil d'administration. Elle contribue également, par les enseignements qu'elle en tire, au retour d'information requis pour améliorer la performance.
- L'évaluation par la direction s'inscrit dans l'architecture globale de gestion des résultats de la Banque. Elle assure la redevabilité institutionnelle concernant les résultats par l'auto-évaluation et contribue, par les

enseignements qu'elle en tire, au retour d'information requis pour améliorer la performance.

L'évaluation joue un rôle clé dans la production d'éléments probants, dans l'apprentissage de ce qui fonctionne bien et de ce qui ne fonctionne pas, ainsi que dans l'examen de ce qui sous-tend chacun de ces éléments. Ces boucles d'apprentissage permettent d'identifier de meilleures façons de faire les choses, d'ajuster la trajectoire, de s'assurer que des enseignements sont tirés au cours du processus et que les ressources sont allouées là où elles sont le plus efficaces. Cela permet également d'accroître la capacité de réaction au changement. Enfin, tous ces facteurs contribuent à insuffler une culture de l'évaluation au sein de la BERD.

Pour remplir ce rôle, l'évaluation doit fournir des éléments crédibles, une analyse, un jugement objectif (et, dans le cas de l'IEvD, indépendant), ainsi que des perspectives et des idées qui, fondées sur des éléments probants, soient pertinentes, appréciées et exploitables. Ces éléments sont essentiels pour la direction, qui cherche à produire de la valeur et des résultats, pour le Conseil d'administration, qui cherche à exercer le rôle de supervision qui lui incombe exclusivement, et pour un ensemble plus large de clients et de parties prenantes externes.

---

## Principes qui sous-tendent l'évaluation à la BERD

Conformément aux meilleures pratiques internationales, l'évaluation, à la BERD, repose sur sept principes fondamentaux qui relèvent des trois domaines suivants : i) environnement favorable ; ii) compétence et méthodologie ; et iii) utilisation.

Hormis celui de l'indépendance, tous les principes s'appliqueraient de la même manière aux fonctions d'évaluation par la direction et d'évaluation indépendante de la BERD.

### A. **Environnement favorable**

- **Impartialité** : l'impartialité et l'indépendance comportementale conditionnent l'utilité de toutes les composantes de l'évaluation. Elles impliquent l'intégrité professionnelle et l'absence de parti pris dans l'attitude et le comportement de l'évaluateur.
- **Indépendance** : l'IEvD opère de manière indépendante sous le contrôle du Conseil d'administration. L'indépendance signifie que rien ne doit menacer son objectivité. Elle comprend des dimensions structurelles,

fonctionnelles et comportementales. L'indépendance structurelle est assurée lorsque la fonction d'évaluation est séparée des personnes responsables de la conception et de la mise en œuvre des entités évaluées. La séparation est assurée lorsque la fonction d'évaluation rend compte au Conseil d'administration et dispose de son propre personnel, de son propre plan de travail et de son propre budget, comme il convient pour s'acquitter de son mandat. Ces éléments ne relèvent pas de la direction de la BERD, mais directement du Conseil d'administration. L'indépendance structurelle garantit également que l'IEvD a accès à toutes les informations dont il a besoin pour exécuter son programme de travail approuvé par le Conseil d'administration.

L'indépendance fonctionnelle est un concept connexe qui renvoie à la mise en place de mécanismes destinés à garantir l'absence d'influence dans la planification, la budgétisation et l'établissement des rapports d'évaluation. L'IEvD peut ainsi décider de ce qu'il faut évaluer et de la manière de procéder. L'indépendance comportementale implique l'intégrité professionnelle et l'absence de parti pris dans l'attitude et le comportement de l'évaluateur. Elle renvoie à la prévention des conflits d'intérêts et vise à faire en sorte que les relations et considérations professionnelles ou personnelles actuelles, futures et antérieures n'influencent pas le jugement de l'évaluateur ou ne donnent pas l'impression d'être subjectives.

- **Partenariats** : on obtient plus sûrement une forte redevabilité institutionnelle et un apprentissage institutionnel efficace en utilisant, dans le cadre d'un partenariat interne, des systèmes d'évaluation par la direction et d'évaluation indépendante qui se complètent et se renforcent mutuellement. L'auto-évaluation ne peut à elle seule fournir une évaluation crédible de la performance. Cependant, si l'on y ajoute un travail d'évaluation indépendant, une formation régulière, une validation rigoureuse et une assurance de la qualité, elle peut constituer une excellente source de résultats utiles et d'apprentissage institutionnel, tout en répondant efficacement aux critères de redevabilité. Dans le même ordre d'idées, les enseignements tirés des évaluations thématiques peuvent être multipliés par une évaluation indépendante. Le concept de partenariat va au-delà des composantes du système d'évaluation et devrait inclure, pour que l'on ait un système efficace et efficient, toutes

les parties prenantes de l'évaluation. Un système d'évaluation qui fonctionne bien est essentiel à l'instauration d'une culture de l'évaluation. Cette culture de l'amélioration de la performance dans l'ensemble de l'organisation joue en retour un rôle de catalyseur pour bénéficier pleinement de tous les avantages du système d'évaluation.

## B. Compétence et méthodologie

- **Évaluabilité** : une évaluation efficace exige que les résultats escomptés des activités de l'institution soient exprimés et suivis d'une manière qui puisse être évaluée sur la base de données fiables et d'éléments objectifs.
- **Crédibilité** : pour garantir la crédibilité, les évaluations doivent être menées conformément aux meilleures pratiques et être gérées par des évaluateurs qui font preuve, dans leur travail, des compétences professionnelles et techniques requises pour assurer une qualité convenue. La crédibilité exige également que les évaluations soient menées dans le respect de l'éthique et du principe d'innocuité dans leur conception et leur conduite. Il est à noter que, bien que l'IEvD soit indépendant de la direction, le Code de conduite de la BERD s'applique au personnel de ce département, notamment en ce qui concerne la confidentialité.
- **Transparence** : une évaluation efficace requiert la mise en place de systèmes et de processus transparents et spécialisés, ainsi que l'intégration des activités liées à l'évaluation dans le travail ordinaire de la Banque. Il faut doter ces deux activités de ressources suffisantes, en veillant à bien équilibrer les coûts et les avantages. La divulgation publique fait partie des normes d'une évaluation indépendante. Les rapports publiés par le système d'évaluation doivent être conformes à la Politique d'accès à l'information de la BERD.

## C. Utilisation

- **Utilité** : pour que l'évaluation apporte une valeur ajoutée, il faut l'utiliser. Pour qu'on l'utilise, il faut qu'elle soit de qualité, disponible en temps utile et sous une forme applicable. Il faut également l'intégrer au processus opérationnel de manière à éclairer les efforts et les choix qui sont faits.

---

## Le système d'évaluation de la BERD

Une évaluation efficace dépend des activités de trois agents principaux : le Département de l'évaluation indépendante (IEvD), le Conseil d'administration et la direction. Ensemble, ils partagent des rôles et des responsabilités qui sont parfois distincts, parfois communs.

L'articulation du système d'évaluation repose sur plusieurs principes fondamentaux :

- L'évaluation, à la BERD, est une activité qui, menée à l'échelle de la Banque, intègre les rôles et les responsabilités multiples et interconnectés de l'IEvD, du Conseil d'administration et de la direction.
- La responsabilité de la conception et de l'exécution des programmes et des opérations<sup>3</sup> incombe à la direction, qui agit sous le contrôle du Conseil d'administration.
- La responsabilité de l'évaluation par la direction incombe à cette dernière, qui agit en concertation avec l'IEvD, et conformément à la Politique d'évaluation.
- La responsabilité de l'évaluation indépendante incombe à l'IEvD, qui agit sous le contrôle du Conseil d'administration, en concertation avec ce dernier et la direction, et conformément à la Politique d'évaluation.
- Pour des raisons de bonne gouvernance d'entreprise et de capacité institutionnelle, l'IEvD reste le garant de la terminologie et des normes d'évaluation.
- L'évaluation indépendante et l'évaluation par la direction remplissent toutes deux un double rôle, interconnecté, de redevabilité institutionnelle et d'apprentissage.
- L'utilisation des résultats d'évaluations indépendantes est, pour le Conseil d'administration, un moyen essentiel d'assurer la redevabilité et le contrôle institutionnels dont il est seul responsable auprès des actionnaires.

---

<sup>3</sup> Aux fins de la présente politique, on entend par « opérations » les activités définies à l'article 11-1 de l'Accord portant création de la Banque. D'une manière générale, ces activités comprennent les investissements, les garanties, les participations et l'assistance technique.

## 1. Le Département de l'évaluation indépendante (IEvD)

- Rend compte uniquement et directement au Conseil d'administration.
- Répond au premier chef, au sein de la Banque, de l'évaluation des stratégies, des politiques, des programmes, des opérations et des activités, ainsi que du suivi et de la mise en œuvre du programme global d'évaluation indépendante de la Banque.
- Établit et met en œuvre des plans stratégiques complétés par des programmes de travail pluriannuels qui définissent en détail les priorités, les produits et les activités d'évaluation proposés. Il propose également des budgets pour la mise en œuvre des programmes de travail et des cadres de résultats qu'il met en place pour permettre l'évaluation de sa propre performance. Tous ces éléments sont examinés avec la direction, ainsi qu'avec d'autres départements de contrôle (à savoir le Mécanisme indépendant de responsabilisation dans le cadre des projets et le Département de l'audit interne). La décision finale concernant les plans stratégiques et les programmes de travail à soumettre au Conseil d'administration incombe au Responsable de l'évaluation. Une fois finalisés, ces plans et programmes sont soumis au Conseil d'administration pour examen et approbation.
- Veille à ce que ses activités, produits et services répondent efficacement, en matière de redevabilité et d'apprentissage, aux besoins de la BERD pour ce qui est des multiples déterminants de sa performance opérationnelle, notamment en :
  - réalisant des évaluations indépendantes pour évaluer tout aspect de l'activité opérationnelle de la Banque qui influe sur l'obtention de résultats et proposant, sur la base de ces évaluations, des recommandations à la direction et/ou au Conseil d'administration ;
  - produisant des synthèses et des produits de connaissance sur la base des évaluations indépendantes publiées par l'IEvD et de celles réalisées par d'autres institutions compétentes sur des sujets présentant un intérêt particulier pour la BERD et le Conseil d'administration.

- Veille à l'intégrité du système d'évaluation de la BERD en :
  - faisant office de garant de la terminologie et des normes au sein de la BERD ;
  - élaborant des méthodes et des procédures d'évaluation et de validation indépendantes de l'auto-évaluation en concertation, lorsqu'il y a lieu, avec le Conseil d'administration et la direction ;
  - surveillant l'application des normes d'évaluation par la direction, l'accompagnant d'orientations et de conseils, notamment en ce qui concerne le système d'auto-évaluation ;
  - validant les auto-évaluations menées par la direction et évaluant l'adéquation de la procédure suivie ;
  - coordonnant avec la direction le programme d'évaluations thématiques afin d'en assurer la complémentarité lorsqu'il y a lieu ;
  - présentant au Conseil d'administration, aussi régulièrement qu'il le souhaite, des rapports sur le système d'évaluation global de la Banque ;
  - rendant compte chaque année au Conseil d'administration de la performance de l'évaluation indépendante à la BERD et des résultats et conclusions qu'elle produit.
- Facilite et encourage l'utilisation des résultats de l'évaluation en les diffusant en interne, en contribuant à des plateformes de connaissances partagées et en travaillant, au besoin, avec la direction à la réalisation et à la diffusion d'un produit de connaissance correspondant.
- Collabore avec la direction pour fournir, en matière d'évaluation, des services de formation et de renforcement des capacités au sein de la BERD pour y renforcer la culture de l'évaluation, faire mieux comprendre les différents rôles qui s'y jouent et inciter à utiliser efficacement les résultats.
- Participe, si nécessaire, à des manifestations externes pour représenter les points de vue et les intérêts de la BERD en ce qui concerne les questions d'évaluation. Il doit également faciliter, par sa compétence et son expérience, l'élaboration de normes internationales.

- Participe, lorsqu'il y a lieu, à des travaux d'évaluation conjoints menés avec d'autres organisations.
- Veille à ce que la Politique d'évaluation reste à jour et conforme aux bonnes pratiques internationales en facilitant l'examen du système d'évaluation au moins une fois pendant le mandat du Responsable de l'évaluation et, idéalement, en temps utile pour faciliter la transition avec le Responsable de l'évaluation suivant. Cet examen est réalisé par une entité externe sélectionnée par le Conseil d'administration.

## 2. **Le Conseil d'administration**

- Établit la Politique d'évaluation de la Banque et supervise sa mise en œuvre.
- Contrôle et préserve l'indépendance de la fonction d'évaluation indépendante, notamment en surveillant toute ingérence dans les travaux de cette dernière et en répondant à toute préoccupation exprimée.
- Définit le mandat du Responsable de l'évaluation, le nomme, le supervise, procède à une évaluation annuelle de sa performance et le révoque.
- Examine et approuve le programme de travail et le budget de l'IEvD.
- Examine, s'il le souhaite, les rapports établis par l'IEvD et donne à leur sujet les orientations qu'il juge utiles.
- Examine, s'il le souhaite, les réponses apportées par la direction aux rapports de l'IEvD.
- Fournit, s'il le souhaite, des indications concernant la mise en œuvre des recommandations à intégrer dans les plans d'action de la direction.
- S'assure, lorsqu'il y a lieu, que les conclusions et recommandations de l'évaluation ont été dûment prises en compte dans les questions qui lui sont soumises, y compris les plans d'action de la direction.
- Demande à l'IEvD et/ou à la direction tous les rapports qu'il juge nécessaires pour examiner les résultats de l'évaluation, suivre les activités liées à l'évaluation dans l'ensemble de l'institution et évaluer les performances des systèmes internes liés à l'évaluation.
- Commande des examens externes réguliers du système d'évaluation de la BERD au moins une fois pendant le mandat du Responsable de l'évaluation et, idéalement,

en temps utile pour faciliter la transition avec le Responsable de l'évaluation suivant, ainsi que de la Politique d'évaluation, afin de s'assurer qu'elle est adaptée aux besoins de la BERD et aux bonnes pratiques internationales.

- Délègue, s'il le souhaite, ses responsabilités en matière d'évaluation à l'un de ses comités.

### 3. **Rôle du comité du Conseil d'administration (dit « Comité délégué ») auquel ce dernier délègue des responsabilités**

- Les rôles et responsabilités en matière d'évaluation du comité auquel le Conseil d'administration délègue les fonctions d'évaluation sont énoncés dans le mandat dudit comité<sup>4</sup>.

### 4. **La direction**

- Veille à ce que les questions liées à l'évaluation fassent l'objet d'un engagement ferme et efficace devant le Conseil d'administration ou le Comité délégué de ce dernier.
- Assure la mise en place d'un système efficace d'évaluation par la direction, y compris l'auto-évaluation et les évaluations thématiques. Ce système consiste à :
  - maintenir un système d'auto-évaluation efficace qui permette de rendre compte de la performance et des résultats de la Banque.
  - préparer et coordonner les évaluations thématiques avec les programmes de travail de l'IEvD afin d'éviter les redondances et d'assurer la complémentarité, selon qu'il y a lieu, ainsi que le partage des rapports.
  - rendre compte périodiquement au Conseil d'administration des résultats du système d'évaluation par la direction et des enseignements qui en sont tirés.
- Veille à ce que les processus et les ressources de l'institution soient suffisants pour mener à bien les activités liées à l'évaluation, y compris l'auto-évaluation, les évaluations thématiques et la collaboration avec des évaluations indépendantes.

---

<sup>4</sup> Actuellement, les fonctions d'évaluation sont déléguées au Comité d'audit et de gestion des risques. Voir [BDS 22-209](#).

- Assure à l'IEvD un accès facile et rapide à toutes les informations internes nécessaires à l'exécution de son programme de travail approuvé par le Conseil d'administration, et facilite l'accès à toutes les informations externes disponibles détenues par des parties prenantes autres que la Banque et nécessaires à l'exécution dudit programme de travail.
- Fournit et présente au Conseil d'administration dans les délais prévus, pour tous les rapports d'évaluation de l'IEvD, une réponse de la direction et un plan d'action de la direction pour la mise en œuvre des recommandations de l'évaluation indépendante qui ont été approuvées, totalement ou en partie, par la direction.
- Suit les mesures convenues dans le cadre des plans d'action finaux de la direction tels qu'approuvés et rend compte périodiquement au Conseil d'administration des progrès accomplis dans leur mise en œuvre, dans les délais convenus avec le Conseil d'administration et en collaboration avec l'IEvD.
- Maintient un (des) point(s) de contact pour la coordination avec l'IEvD et le Conseil d'administration (et/ou le Comité délégué) sur toutes les questions liées à l'évaluation, dans le plein respect de l'indépendance de l'IEvD.
- Veille à ce que les opérations proposées énoncent clairement les résultats escomptés et les indicateurs de performance correspondants pour que l'on puisse rendre compte de leur impact sur la transition et les évaluer de manière efficace.
- Veille à ce que les programmes et les stratégies définissent avec suffisamment de précision leurs résultats escomptés et le suivi associé pour permettre une évaluation efficace.
- Veille à ce que les résultats et les enseignements de l'évaluation alimentent une boucle d'apprentissage efficace dans l'ensemble de la BERD et soient dûment pris en compte dans les questions soumises au Conseil d'administration.
- Collabore avec l'IEvD pour fournir, en matière d'évaluation, des services de formation et de renforcement des capacités au sein de la BERD pour y renforcer la culture de l'évaluation, faire mieux comprendre les différents rôles qui s'y jouent et inciter à utiliser efficacement les résultats.

---

## Normes et méthodes

L'IEvD est le garant de la terminologie et des normes d'évaluation pour le système d'évaluation de la BERD, ce qu'il fait en s'appropriant la Politique d'évaluation. Il s'agit également de répondre, dans ce domaine, à toute demande du Conseil d'administration et/ou à toute question de la direction.

L'IEvD élabore les méthodes à utiliser pour évaluer et valider de manière indépendante les auto-évaluations de la BERD en se fondant sur le meilleur jugement professionnel, s'inspirant de manière appropriée des normes et méthodes internationales établies et tenant dûment compte de toute spécificité qui pourrait exister dans le contexte de la BERD<sup>5</sup>. Les normes et les méthodes seront définies dans le Manuel des opérations, les protocoles et les notes d'orientation.

La direction est chargée d'élaborer les méthodes à utiliser pour les évaluations qu'elle mène. L'IEvD supervise la façon dont elle applique les normes d'évaluation, fournissant des orientations et des conseils, notamment en ce qui concerne le système d'auto-évaluation.

---

## Accès à l'information et diffusion des produits d'évaluation

### Accès à l'information

L'IEvD a, à la discrétion du Responsable de l'évaluation, accès à toutes les informations internes et aux informations externes disponibles générées par des tiers dont il a besoin pour exécuter son

---

<sup>5</sup> Le Groupe de coopération pour l'évaluation a été créé en 1996 par les responsables de l'évaluation indépendante des banques multilatérales de développement afin i) d'intensifier le recours à l'évaluation pour améliorer l'efficacité et la redevabilité de ces banques ; ii) de partager les enseignements tirés des évaluations de ces banques et d'en faciliter la diffusion ; iii) d'harmoniser les indicateurs de performance et les méthodes et stratégies d'évaluation ; iv) de renforcer le professionnalisme de l'évaluation au sein de ces banques et la collaboration avec les chefs des unités d'évaluation des organisations de développement bilatérales et multilatérales ; et v) de faciliter la participation des pays membres emprunteurs aux activités d'évaluation et de renforcer leurs capacités correspondantes. Le Groupe utilise, pour promouvoir l'harmonisation de l'évaluation au sein de ces banques, deux instruments : les normes de bonne pratique et des études comparatives qui permettent d'en évaluer le degré d'application par les membres du Groupe. Membre fondateur de ce dernier, la BERD a été, avec la Société financière internationale, chargée d'élaborer les normes de bonne pratique d'évaluation des opérations du secteur privé, normes qui en sont aujourd'hui à leur quatrième version.

programme de travail approuvé par le Conseil d'administration. La présomption fondamentale de fonctionnement est celle d'un partage total de l'information, associé à un respect total de la confidentialité. Le personnel de l'IEvD est soumis, en matière de confidentialité, à des règles et à des restrictions et adhère aux politiques et règlements applicables à la BERD, y compris la Politique d'accès à l'information et le Code de conduite.

L'IEvD participe aux comités de direction en qualité d'observateur à l'invitation de la direction, qu'il peut solliciter.

### **Diffusion interne**

Les produits de l'évaluation indépendante seront mis à la disposition de toutes les parties internes concernées, y compris le Conseil d'administration, dans le respect des garanties de confidentialité. La décision de divulgation interne incombe au Responsable de l'évaluation, qui peut consulter la direction.

Les produits des évaluations menées par la direction (auto-évaluation et évaluations thématiques) seront mis à la disposition de l'IEvD et de toutes les parties internes concernées, dans le respect des garanties de confidentialité.

### **Divulgation externe**

Les dispositions de la Politique d'accès à l'information afférentes à la divulgation externe des produits d'évaluation s'appliquent. L'IEvD sera consulté et commentera toute modification potentielle de cette politique.

La divulgation externe aide le public à acquérir une connaissance fondée sur des éléments probants, facilite l'apprentissage des parties prenantes de la BERD et incite à utiliser les résultats de l'évaluation dans les décisions stratégiques et financières.

---

## **Dispositions particulières applicables à l'IEvD**

### **Responsable de l'évaluation**

Le Responsable de l'évaluation rend, en sa qualité d'unique responsable, directement compte au Conseil d'administration. Sur le plan administratif, il fait partie du personnel de la BERD, mais pas de la direction.

Le Responsable de l'évaluation a le pouvoir d'approbation finale des produits de l'évaluation indépendante.

Le Responsable de l'évaluation est sélectionné/révoqué conformément à une procédure établie par le Conseil d'administration.

Il est créé un Comité de sélection du Responsable de l'évaluation, composé des membres du Comité délégué et du Président du Comité directeur du Conseil d'administration. Il peut y être inclus, à la discrétion de ce dernier, un expert en évaluation externe. Le directeur du Département des ressources humaines y assiste en qualité d'observateur.

Le Comité de sélection est présidé par le Président du Comité délégué et charge un cabinet de recrutement de cadres de mener une recherche approfondie. Il examine ensuite une liste restreinte de candidats, organise des entretiens et propose un candidat sur décision prise à la majorité. À l'issue de la procédure de sélection, il recommande au Président de la BERD d'engager le Responsable de l'évaluation, sans préjudice du rôle du Comité du budget et des questions administratives.

Avant la fin du processus de sélection, une audition du candidat proposé sera organisée avec les administrateurs intéressés. Le Président de la BERD consultera ensuite le Conseil d'administration lors d'une session exécutive avant de lui envoyer une recommandation formelle pour approbation.

Le Responsable de l'évaluation est nommé pour un mandat de six ans non renouvelable. À l'issue de son mandat, ou après sa révocation, il ne peut plus fournir à la BERD de services rémunérés, sauf décision contraire du Conseil d'administration.

Le Responsable de l'évaluation aura un grade et une rémunération comparables au niveau immédiatement inférieur à celui de Vice-Président de la BERD ou à un niveau équivalent. Il n'a pas droit à une rémunération variable basée sur la performance et il sera, à ce titre, effectué si nécessaire des ajustements appropriés au sein du Comité du budget et des questions administratives. Ce dernier examinera le régime de rémunération proposé au Responsable de l'évaluation, tenant compte de l'avis éventuel du Comité délégué, et présentera au Président de la BERD sa recommandation concernant ces aspects.

L'ajustement salarial annuel approuvé par le Conseil d'administration pour les Vice-Présidents de la BERD s'applique au salaire du Responsable de l'évaluation, à moins que le Conseil d'administration n'en décide autrement. Le Comité délégué procède périodiquement, en ce qui concerne la performance du Responsable de l'évaluation, à un examen qui doit être réalisé dans les mêmes délais que les évaluations du personnel.

Pendant le mandat du Responsable de l'évaluation, toute décision de révocation motivée est soumise à l'approbation du Conseil

d'administration ; cette décision est prise sur la base d'un rapport établi par le Comité délégué et transmis par le Président de la BERD au Conseil d'administration. Dans le document d'accompagnement, le Président de la BERD peut exprimer son désaccord avec la ligne de conduite recommandée par le Comité délégué. Le Responsable de l'évaluation ne peut être révoqué que dans les circonstances et conditions applicables aux autres membres du personnel, toute décision de ce type pouvant faire l'objet d'un recours conformément à la directive relative à la procédure d'appel.

Au moins six mois avant la fin du mandat du Responsable de l'évaluation, le poste est publié (les membres du personnel de la Banque peuvent postuler) et le processus de sélection lancé.

### **Gestion des ressources de l'IEvD**

Sur la base du programme de travail pluriannuel approuvé, le Responsable de l'évaluation établit, pour l'IEvD, un budget présenté séparément du reste de celui de la Banque. Ce budget, qui doit être suffisant pour permettre au Département d'effectuer le programme de travail proposé, est approuvé par le Conseil d'administration. Cette approbation a lieu à la réunion à laquelle le Conseil décide du budget général de la Banque, mais avec un vote distinct sur le programme de travail et le budget de l'IEvD.

Le Responsable de l'évaluation gère le personnel de l'IEvD, auquel s'appliquent les politiques suivies par la Banque en matière de ressources humaines et les autres politiques pertinentes. Il est libre de prendre, dans les limites du budget de l'IEvD, des décisions de recrutement et de licenciement sans l'intervention du Conseil d'administration ou de la direction. En principe, les membres du personnel doivent, pour faire l'objet d'une sélection solide, avoir une connaissance suffisante des méthodes et des pratiques d'évaluation.

Les salaires des cadres de l'IEvD sont déterminés par le Responsable de l'évaluation en concertation avec le Département des ressources humaines et dans les limites du budget.

L'attribution d'augmentations de salaire se fonde sur la performance et le positionnement sur le marché. Outre le salaire, la rémunération des cadres de l'IEvD peut inclure une rémunération basée sur la performance.

Pour gérer les ressources financières et humaines de l'IEvD, le Responsable de l'évaluation se consulte et coopère avec les départements et unités concernés de la Banque, en particulier avec l'Unité chargée du budget et le Département des ressources humaines.

## Conflit d'intérêts

Le Code de conduite de la Banque protège les membres du personnel des situations officielles, professionnelles, financières et familiales susceptibles de compromettre, globalement, l'intégrité et l'impartialité de leur travail. Cependant, il ne traite pas spécifiquement des conflits d'intérêts réels ou potentiels auxquels les membres du personnel et les consultants qui participent à une évaluation indépendante peuvent être confrontés dans le cadre de leur travail. La présente section vise à clarifier les principes qui s'appliquent dans ces cas.

Afin d'éviter tout conflit d'intérêts réel ou apparent, le personnel et les consultants de l'IEvD refuseront d'évaluer :

- toute opération/stratégie sur laquelle ils ont déjà travaillé, pour laquelle ils ont assumé une responsabilité hiérarchique ou sur laquelle ils ont exercé une influence personnelle dans une fonction antérieure, que ce fût au sein de la Banque ou avant de la rejoindre. Cela inclut les conseils afférents à l'évaluation de l'évaluabilité d'une stratégie. Le personnel et les consultants, ainsi que la direction de l'IEvD, useront de discernement pour déterminer l'importance de cette responsabilité ou de cette influence en fonction, notamment, du temps écoulé depuis sa survenance ;
- une entité dans laquelle ils avaient une importante responsabilité en matière de prise de décision, de gestion financière ou d'approbation, une influence personnelle, un intérêt financier avant de rejoindre la Banque ou d'importantes perspectives d'emploi. De même, les membres du personnel et les consultants, ainsi que la direction de l'IEvD, useront de discernement pour déterminer l'importance de cette responsabilité en fonction, notamment, du temps écoulé depuis sa survenance.

Les décisions prises lors de l'exécution d'une évaluation indépendante en ce qui concerne un conflit d'intérêts réel ou perçu seront présentées de manière transparente dans le rapport final.