

# Politique d'évaluation

POLITIQUES CORPORATE





# Politique d'évaluation

Banque de Développement du Conseil de l'Europe  
55 avenue Kléber • FR-75116 PARIS  
[www.coebank.org](http://www.coebank.org)

**Janvier 2025**

## SOMMAIRE

1. Contexte et objectif	2
2. Principes directeurs fondamentaux pour l'évaluation	2
3. L'évaluation à la CEB	3
3.1 Auto-évaluation	3
3.2 Évaluation indépendante	4
Mandat	4
Dispositions institutionnelles et garanties	5
Ressources	7
Gestion des connaissances et relations externes	7
Abréviations et acronymes	8

## 1. Contexte et objectif

Fondée en 1956, la Banque de Développement du Conseil de l'Europe (CEB) est la plus ancienne banque multilatérale de développement d'Europe. Adossée aux valeurs et principes du Conseil de l'Europe, la Banque contribue à les traduire concrètement en finançant des projets et des programmes dans ses 43 pays membres, dans les différents secteurs d'action définis dans sa Politique de prêt et de financement de projets. La CEB soutient des projets qui favorisent l'inclusion et améliorent les conditions de vie des populations vulnérables et socialement défavorisées. Ses emprunteurs sont des gouvernements, des autorités locales et régionales, des institutions financières publiques et privées, des organisations à but non lucratif et à orientation sociale. Les opérations financées par la CEB doivent répondre à des critères techniques, environnementaux et sociaux spécifiques, être financièrement viables et être mises en œuvre en stricte conformité avec les politiques et les directives de la Banque.

La Banque a créé en 2002 une fonction d'évaluation positionnée indépendamment (actuellement le "Bureau de l'évaluation indépendante", ci-après également appelé IEV ou "le Bureau"), qui vise à soutenir la redevabilité institutionnelle et l'apprentissage organisationnel. Jusqu'à présent, cette fonction a travaillé conformément aux directives internes en matière d'évaluation, qui définissaient son cahier des charges et ses modalités de travail. L'objectif de la présente Politique est de formaliser le cadre des activités d'évaluation de la Banque en définissant les principes fondamentaux qui guident le travail d'évaluation et en clarifiant les rôles et les responsabilités en matière d'évaluation au niveau institutionnel.

## 2. Principes directeurs fondamentaux pour l'évaluation

L'évaluation<sup>1</sup> est une activité fondamentale par laquelle les banques multilatérales de développement (BMD) évaluent la performance de leurs interventions (comprenant les projets, les programmes, les instruments de financement, l'assistance technique, les politiques, les processus, les stratégies et les partenariats) et recueillent des données probantes sur les résultats obtenus par l'intervention évaluée. Les évaluations permettent de comprendre comment et pourquoi une intervention donnée obtient ou pas les résultats attendus, s'il y a eu des effets inattendus et quels ajustements et innovations devraient être envisagés pour améliorer la réalisation d'interventions similaires à l'avenir.

Pour contribuer à l'apprentissage, à la redevabilité et à la prise de décision fondée sur des données probantes, les évaluations doivent être réalisées conformément à des principes fondamentaux internationalement reconnus qui contribuent à garantir leur qualité et leur efficacité. Le travail d'évaluation à la CEB est guidé par un ensemble de principes interdépendants qui se renforcent mutuellement. Il s'agit des principes suivants :

### Utilité

Pour être utiles, les évaluations doivent être entreprises dans le but d'apporter une valeur ajoutée en fournissant des résultats pertinents et en temps opportun pour la redevabilité institutionnelle, l'amélioration opérationnelle et une innovation à dessein.

### Impartialité et objectivité

Les évaluations doivent être réalisées avec impartialité et objectivité, en s'appuyant sur des affirmations fondées sur des constatations factuelles. Cela implique que les personnes chargées de l'évaluation fassent preuve d'intégrité professionnelle et d'indépendance comportementale en évitant toute forme de partialité ou de conflit d'intérêts susceptible d'affecter les résultats et les conclusions de l'évaluation.

---

<sup>1</sup> Afin de garantir une compréhension commune des termes liés à l'évaluation utilisés dans la présente Politique, il est fait référence au glossaire des termes clés établi par IEV dans son "Guide de l'évaluation", qui s'appuie sur le "Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats" (2002) du CAD de l'OCDE et sur le "Big Book on Evaluation Good Practice Standards" (2012) de l'ECG.

## Crédibilité

Pour être crédibles, les évaluations doivent être réalisées conformément aux normes de qualité et de bonnes pratiques internationalement reconnues. Il s'agit notamment d'utiliser une méthodologie solide et bien définie, de garantir un processus d'évaluation transparent et explicite, de faire appel au niveau d'expertise technique requis et de faire preuve d'objectivité et d'intégrité professionnelle tout au long du processus d'évaluation.

## Indépendance

L'indépendance est une caractéristique spécifique de la fonction d'évaluation remplie par le Bureau de l'évaluation indépendante de la CEB afin de garantir que son travail d'évaluation peut être effectué sans pression ou interférence qui pourrait affecter son impartialité et son objectivité. Cela implique une indépendance structurelle et fonctionnelle, au-delà de l'indépendance comportementale susmentionnée, qui est une condition préalable à toutes les activités d'évaluation de la CEB.

## 3. L'évaluation à la CEB

Les systèmes d'évaluation des BMD s'appuient généralement sur les objectifs spécifiques et complémentaires de deux modalités d'évaluation principales : l'"auto-évaluation" et l'"évaluation indépendante". En fonction de son sujet, de sa portée et de son objectif, l'évaluation vise à éclairer la prise de décision aux niveaux stratégique, opérationnel et spécifique au projet.

Cette Politique décrit les rôles et responsabilités liés à l'évaluation au niveau institutionnel, en mettant particulièrement l'accent sur la fonction d'évaluation indépendante de la Banque, compte tenu des spécificités de la structure institutionnelle et opérationnelle de la CEB.

### 3.1 Auto-évaluation

L'auto-évaluation fait référence aux appréciations menées par les services responsables de la conception et de la mise en œuvre de l'intervention. Ces auto-évaluations sont néanmoins réalisées conformément aux principes d'indépendance comportementale qui exigent une intégrité professionnelle et une approche impartiale de la part du personnel opérationnel ou des unités dédiées qui les réalisent.

A la CEB, l'auto-évaluation est intégrée au processus par lequel les opérations de prêt et celles financées par des dons sont systématiquement évaluées tout au long du cycle du projet par les "unités opérationnelles"<sup>2</sup> de la Banque, depuis l'instruction (évaluation ex ante ou "qualité à l'entrée") et le suivi (collecte de données sur indicateurs spécifiés et appréciation continue de la qualité et de l'utilisation des fonds pendant la mise en œuvre), jusqu'à l'achèvement (évaluation ex post ou "qualité à l'achèvement").

Dans le cadre de ce processus, les unités opérationnelles conçoivent et suivent la mise en œuvre d'un cadre de résultats spécifique au projet et délivrent un "Rapport d'achèvement de projet" après l'achèvement de l'intervention. Ce rapport est préparé par les unités opérationnelles de la CEB sur la base des données et des informations recueillies auprès des emprunteurs ou des entités chargées de la mise en œuvre. Il s'agit d'un livrable clé de l'auto-évaluation de la Banque au niveau du projet, qui reflète l'évaluation par les unités opérationnelles de la CEB des réalisations et des résultats en matière de développement social par rapport aux objectifs du projet.

Ces modalités d'auto-évaluation obligatoires sont détaillées dans les politiques, directives et procédures de la Banque relatives aux projets et aux prêts, notamment dans le guide opérationnel "*Manuel pour la préparation et la mise en œuvre des projets*" et les directives qui s'y rapportent.<sup>3</sup>

<sup>2</sup> Les "unités opérationnelles" sont les services internes de la CEB responsables des opérations de la Banque, comprenant l'instruction, le financement, la préparation et le suivi techniques du démarrage à l'achèvement des projets et programmes.

<sup>3</sup> Ce manuel et les directives qui lui sont applicables sont régulièrement revus et mis à jour par les unités opérationnelles de la CEB afin de refléter, entre autres, l'évolution et l'amélioration des pratiques d'auto-évaluation de la Banque.

Les activités d'auto-évaluation de la CEB peuvent occasionnellement inclure des "évaluations à la demande". Il peut s'agir d'évaluations confiées à des consultants externes et gérées par les unités opérationnelles de la CEB à la demande de certains bailleurs de fonds (par exemple, la Commission européenne dans le cadre des programmes de subventions de l'Union européenne gérés par la CEB) ou d'évaluations d'impact gérées par les unités opérationnelles de la CEB, dans le cadre de leurs travaux de recherche analytique et d'études, visant à attribuer des résultats à des activités spécifiques de financement de projets de la CEB.

### 3.2 Évaluation indépendante

Les évaluations indépendantes sont réalisées par des entités totalement indépendantes de celles chargées de la conception et de la mise en œuvre de l'intervention.

A la CEB, la fonction d'évaluation indépendante est remplie par le Bureau de l'évaluation indépendante (IEV) qui est structurellement indépendant de la Direction opérationnelle de la CEB.<sup>4</sup> Le/La Chef-fe du Bureau de l'évaluation indépendante (également appelé "Évaluateur/Évaluatrice en chef") rend compte au Conseil d'administration sur le plan fonctionnel et au Gouverneur sur le plan administratif. Le poste est établi à un niveau hiérarchique suffisamment élevé en adéquation avec la fonction.

Ces dispositions visent à garantir que IEV puisse planifier et entreprendre des évaluations et rendre compte de ses résultats et de ses recommandations au Conseil d'administration sans interférence ou influence indue de la part de la direction de la Banque.

La présente Politique décrit le fonctionnement de IEV et clarifie les processus institutionnels et les conditions nécessaires à l'accomplissement de son mandat.

#### Mandat

La fonction d'évaluation contribue à la redevabilité et à l'apprentissage de la Banque en évaluant une sélection d'interventions en cours ou achevées et en formulant des recommandations sur des questions pertinentes pour la mission, les objectifs et l'impact de la CEB.

Dans le cadre du suivi des évaluations, le Bureau de l'évaluation indépendante encourage la Direction opérationnelle de la CEB à traiter les questions identifiées et à mettre en pratique les principaux enseignements tirés des évaluations. Le Bureau rend compte régulièrement au Gouverneur et au Conseil d'administration de la CEB des processus de suivi des évaluations indépendantes, qui comprennent la conception et la mise en œuvre par les unités opérationnelles de la CEB des plans d'action convenus.

Le Bureau de l'évaluation indépendante peut également décider d'entreprendre différents types de travaux liés à l'évaluation, tels que des revues évaluatives, des examens d'évaluabilité, des évaluations d'impact, ou de développer de nouveaux produits d'évaluation en tenant compte des besoins institutionnels et des innovations dans le domaine de l'évaluation.

IEV fournit des observations et des réflexions fondées sur des données probantes afin d'améliorer la qualité des interventions de la CEB afin qu'elles puissent délivrer des résultats conformes à la mission de la Banque. Le Bureau diffuse et encourage l'adoption et l'utilisation des résultats et des enseignements tirés de ses propres évaluations et d'évaluations externes pertinentes, afin de promouvoir et de renforcer une culture de la redevabilité et de l'apprentissage au sein de la Banque et parmi ses parties prenantes.

IEV constitue pour la CEB un point de référence et un répertoire pour la terminologie et les normes de bonnes pratiques en matière d'évaluation. Il contribue à favoriser l'amélioration de l'évaluabilité des opérations de la Banque et des pratiques d'auto-évaluation en promouvant l'utilisation de normes

---

<sup>4</sup> L'expression "Direction opérationnelle" désigne les directions de la Banque chargées des unités opérationnelles.

internationalement reconnues et d'approches d'évaluation fondées sur des données probantes. À cet égard, IEV peut informer et guider, à leur demande, la Direction opérationnelle de la CEB et ses unités sur des questions liées à l'évaluation, dans le cadre de son mandat et sous réserve de la disponibilité de ses ressources.

## Dispositions institutionnelles et garanties

Les dispositions institutionnelles suivantes visent à clarifier les rôles et responsabilités respectifs de l'Évaluateur/Évaluatrice en chef, des unités opérationnelles de la CEB, du Gouverneur et du Conseil d'administration afin de garantir l'utilité, la crédibilité et l'impartialité des travaux d'évaluation indépendante.

*La Cheffe ou le Chef du Bureau de l'évaluation indépendante* veille à ce que IEV remplisse son mandat en accomplissant ce qui suit :

- représenter la fonction d'évaluation lors de certaines réunions du Conseil d'administration et de Comités directeurs de la CEB, afin de veiller à ce que les travaux d'évaluation indépendante éclairent, comme il convient, les processus décisionnels de la Banque et afin d'être informé de l'évolution des priorités et des orientations stratégiques et opérationnelles de la Banque, sans participer à la prise de décision opérationnelle ;
- concevoir et assurer la mise en œuvre du programme de travail de IEV<sup>5</sup> en fonction de ses ressources, de manière à donner la priorité à la pertinence et à l'utilité des activités d'évaluation et à leur alignement sur l'objectif de redevabilité et d'apprentissage de la fonction ;
- consulter la Direction opérationnelle de la CEB et prendre en considération, lors de la définition du programme de travail de IEV, leurs éventuelles suggestions au regard des priorités stratégiques et opérationnelles de la Banque et des besoins d'apprentissage, tout en conservant, conformément au principe d'indépendance, une entière liberté dans la sélection des sujets et des interventions à évaluer ;
- garantir l'indépendance des rapports d'évaluation en validant les rapports d'évaluation finaux et autres livrables de IEV avant leur transmission au Gouverneur et au Conseil d'administration ;
- obtenir et intégrer, la réponse formelle, telle que reçue, de la Direction opérationnelle de la CEB avant la diffusion des rapports d'évaluation finaux ;
- rendre compte au Conseil d'administration du programme de travail de IEV, de son rapport d'activité annuel, de ses rapports d'évaluation et du suivi des évaluations ;
- définir les directives et les procédures opérationnelles pour la fonction d'évaluation de la CEB<sup>6</sup>, y compris les normes et les modalités de préparation, de conduite et de suivi des travaux d'évaluation, les types d'évaluation et leurs formats de rapport, la gamme des produits d'évaluation et de connaissance, compte tenu des besoins institutionnels et des bonnes pratiques internationales ;
- gérer les ressources humaines et financières de IEV ;
- engager, consulter et coopérer, comme de besoin, avec les entités d'évaluation des institutions financières de développement homologues et les parties prenantes externes.

*Le Gouverneur* garantit un environnement propice à IEV pour qu'il puisse remplir son mandat, définir et mettre en œuvre son programme de travail, et rendre compte de ses activités et de ses conclusions sans influence indue ou interférence de la part de la Direction opérationnelle de la CEB.

---

<sup>5</sup> Bien qu'il soit mis à jour annuellement, le programme de travail de IEV est en fait un programme de travail glissant dans lequel les activités d'évaluation lancées au cours d'une année donnée peuvent être continuées et achevées au cours d'une année suivante.

<sup>6</sup> Elles sont détaillées dans le "Guide de l'évaluation" préparé et mis à jour selon les besoins par IEV.

Le Gouverneur veille à ce que les rapports et les résultats de IEV soient transmis tels quels au Conseil d'administration.

Le Gouverneur veille en outre à ce que les conclusions et les recommandations des évaluations soient dûment prises en compte et à ce que les unités opérationnelles de la CEB assurent le suivi des recommandations approuvées par la mise en œuvre des actions convenues.

Sous l'autorité du Gouverneur, la Direction opérationnelle de la CEB est chargée d'élaborer les stratégies, les politiques et les modalités de mise en œuvre des activités de financement de la CEB. Les unités opérationnelles sont également responsables de l'auto-évaluation et de l'évaluabilité des opérations de la CEB (susceptibles de faire l'objet d'une évaluation indépendante) en vue de rendre compte de leurs performances et de leurs résultats.

La *Direction et les unités opérationnelles* jouent un rôle clé dans la promotion d'une culture de l'apprentissage et de la prise de décision fondée sur des données probantes en coopérant et en créant des synergies avec la fonction d'évaluation de la CEB. Elles facilitent la mise en œuvre d'évaluations indépendantes et l'assimilation des enseignements tirés des évaluations, par les actions suivantes :

- participer aux consultations et contribuer aux discussions initiées par IEV en ce qui concerne son programme de travail, les activités, les résultats et les recommandations de l'évaluation ;
- Informer IEV des évolutions et innovations pertinentes concernant leurs activités et processus d'auto-évaluation, y compris concernant la gestion et la conduite d'éventuelles "évaluations à la demande" ;
- fournir à IEV toutes les données et informations pertinentes au sujet des opérations de la CEB qui font ou peuvent faire l'objet d'une évaluation indépendante ;
- faciliter l'accès du personnel de IEV aux données probantes nécessaires à la réalisation de son travail d'évaluation en veillant à ce que les emprunteurs de la CEB et les bénéficiaires de dons s'engagent à accueillir favorablement d'éventuelles visites de l'évaluation et à fournir au personnel et aux consultants de IEV toutes les données et les informations pertinentes nécessaires aux évaluations ;
- examiner, à la demande de IEV, les rapports d'évaluation provisoires, afin de signaler toute inexactitude factuelle ou de clarifier d'éventuels malentendus ; préparer des commentaires formels en vue de la réponse de la Direction opérationnelle de la CEB aux rapports d'évaluation finaux ;
- assurer le suivi des conclusions et des recommandations de l'évaluation en mettant en œuvre les plans d'action convenus.

Le *Conseil d'administration* soutient la fonction d'évaluation de la CEB dans l'accomplissement de son mandat et dans son rôle de redevabilité et d'apprentissage, à travers les actions suivantes :

- approuver la Politique d'évaluation de la CEB et toute révision de celle-ci ;
- approuver le programme de travail du Bureau de l'évaluation indépendante et les ressources qui lui sont allouées dans le cadre du budget annuel de la Banque ;
- recevoir les rapports d'évaluation et autres livrables (ou leurs résumés) de IEV et les utiliser, s'il le juge approprié, dans le cadre de ses réflexions et de ses processus de prise de décision;
- être informé des activités du Bureau de l'évaluation indépendante par le biais de son rapport d'activité annuel et consulter l'Évaluatrice/l'Évaluateur en chef sur des questions liées à l'évaluation s'il le souhaite;
- faire des observations sur ce qui précède et suggérer des thèmes et des sujets pour l'évaluation indépendante, s'il le souhaite.

## Ressources

Pour garantir la pertinence, la crédibilité et l'utilité de son travail, la fonction d'évaluation doit disposer d'un niveau adéquat de ressources humaines et financières. Le Conseil d'administration et le Gouverneur veillent à ce que IEV dispose des ressources suffisantes et appropriées pour accomplir son mandat et mettre en œuvre son programme de travail de manière autonome et efficace.

Le Bureau de l'évaluation indépendante doit disposer d'un personnel suffisamment expérimenté, connaissant les domaines d'intervention de la CEB et possédant des compétences et une expertise techniques en matière d'évaluation, afin de gérer et de mettre en œuvre correctement les évaluations. Le Bureau doit également disposer d'un budget distinct pour recruter des consultants externes, y compris des experts sectoriels, afin de fournir l'appui technique qu'il juge nécessaire. Il doit en outre disposer d'un budget dédié pour entreprendre des missions et gérer ses relations externes.

Bien qu'étant indépendant sur les plans fonctionnel et opérationnel, IEV bénéficie des services de support de la CEB au même titre que les autres unités administratives de la Banque. Le recrutement et la gestion des ressources humaines du Bureau sont effectués conformément aux statuts, règlements et procédures en vigueur applicables au personnel de la CEB. En ce qui concerne le recrutement de l'Évaluatrice/l'Évaluateur en chef, le Gouverneur informe le Conseil d'administration des critères et du processus de sélection et le consulte avant de procéder à la nomination. Les unités opérationnelles dont les activités pourraient faire l'objet d'une évaluation par IEV ne peuvent pas être impliquées dans le processus de recrutement du personnel du Bureau.

La Cheffe ou le Chef du Bureau dispose d'une autonomie et d'une responsabilité totales dans la gestion des ressources humaines de IEV et dans la répartition de son budget conformément aux besoins opérationnels et aux priorités du Bureau. Le budget de IEV est géré d'une manière efficace qui garantit à la fois la prévisibilité et la flexibilité dans la mise en œuvre des activités planifiées.

## Gestion des connaissances et relations externes

La gestion des connaissances et la diffusion des résultats de l'évaluation sont essentielles pour la redevabilité, l'apprentissage et la prise de décision. Les rapports d'évaluation et les principaux livrables connexes sont mis à la disposition de la direction et du personnel de la CEB ainsi qu'aux parties prenantes externes concernées (emprunteurs de la CEB et entités chargées de la mise en œuvre des projets), selon ce que IEV juge approprié. Pour répondre à ses objectifs de partage des connaissances et de redevabilité, le Bureau de l'évaluation indépendante procède à la diffusion externe des résultats de l'évaluation dans des formats appropriés, conformément aux dispositions relatives à IEV de la Politique d'information publique de la CEB.

IEV coopère avec les fonctions d'évaluation d'autres institutions, notamment les banques multilatérales de développement, les institutions européennes, les institutions bilatérales et nationales de financement du développement et les organisations internationales telles que l'OCDE et les organisations des Nations Unies, afin de promouvoir les bonnes pratiques et la collaboration internationale en matière d'évaluation. Le personnel de IEV participe également à des réseaux de pairs et à des associations en vue d'échanges de savoir-faire et d'expériences en matière d'évaluation. Le travail d'évaluation indépendant de IEV permet en outre à la CEB de discuter des pratiques d'évaluation et d'encourager leur développement à des fins d'apprentissage et de redevabilité au niveau de ses parties prenantes externes (emprunteurs et entités chargées de la réalisation des projets). Le Bureau peut également collaborer, s'il le juge approprié, avec des universitaires et des groupes de réflexion sur des sujets d'intérêt pour le mandat de la CEB et son agenda de développement social.

## Abréviations et acronymes

BMD	Banque multilatérale de développement
CEB	Banque de développement du Conseil de l'Europe
ECG	<i>Evaluation Cooperation Group</i> (Groupe de coopération pour l'évaluation)
IEV	Bureau de l'évaluation indépendante (CEB)
OCDE-CAD	Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques





55, avenue Kléber  
FR-75116 PARIS, France  
Tél : +33 (0)1 47 55 55 00

[www.coebank.org](http://www.coebank.org)