

## **RÉPONSE CONJOINTE DU CONSEIL, DE LA DIRECTION ET DE BDEV À LA REVUE INDÉPENDANTE PAR LES PAIRS DU DÉPARTEMENT DE L'ÉVALUATION INDÉPENDANTE DU DÉVELOPPEMENT DU GROUPE DE LA BANQUE AFRICAINE DE DÉVELOPPEMENT (Rapport définitif, février 2019)**

Le Conseil d'administration, la direction et le Département de l'évaluation indépendante du développement (BDEV) du Groupe de la Banque africaine de développement (BAD) expriment leur profonde gratitude au Groupe de coopération pour l'évaluation et à tous les membres du Groupe d'évaluation par les pairs<sup>1</sup> pour leur engagement et leur participation à la revue indépendante par les pairs (RIP).

### **INTRODUCTION**

La revue indépendante par les pairs (RIP) a été envisagée comme moyen de recueillir une appréciation sur les pratiques actuelles de BDEV et de tirer des enseignements des normes internationales et des pratiques optimales d'autres fonctions d'évaluation indépendante, tout en les comparant avec les normes mondiales. En novembre 2017, le CODE a approuvé l'inclusion de cet exercice dans la mise à jour 2018 du programme de travail glissant 2016-2018 de BDEV. Les conclusions et recommandations du présent rapport complètent l'autoévaluation de la mise en œuvre de la Stratégie d'Évaluation Indépendante 2013-2017. Elles permettront d'améliorer davantage la performance de BDEV et son alignement sur les normes internationales en matière d'évaluation du développement. Certaines recommandations relatives au Conseil d'administration, au regard de son rôle et de ses responsabilités définies dans la politique d'évaluation 2016, sont de nature à contribuer au renforcement des principes fondamentaux de l'évaluation, notamment l'indépendance.

La RIP a analysé dans quelle mesure les productions, les activités et le contexte institutionnel de BDEV s'alignent sur les normes et bonnes pratiques en matière d'évaluation, en particulier sur les trois principes fondamentaux que sont : i) l'indépendance ; ii) la crédibilité ; et iii) l'utilité. Le Groupe d'experts a conclu que la Fonction d'évaluation indépendante de la Banque avait « relativement de bons résultats en termes d'indépendance et de crédibilité ». En raison de la responsabilité partagée, la performance est loin d'être satisfaisante sur le plan de l'utilité, notamment au niveau de la direction de la Banque, et de son utilisation des résultats des évaluations. Des progrès peuvent être réalisés sur ces trois critères.

Le Conseil d'administration, la direction et le BDEV prennent note de l'évaluation globalement satisfaisante de la RIP. Ils apprécient également toutes les questions soulevées par l'évaluation sur les trois critères. Les conclusions sont pour l'essentiel conformes aux résultats de l'autoévaluation de la stratégie adoptée par BDEV. Les sections suivantes et le plan d'action conjoint présentent en détail les réponses du Conseil, de la direction et de BDEV aux recommandations de la RIP qui leur sont adressées.

### **RÉPONSE DU CONSEIL D'ADMINISTRATION DE LA BAD**

Le Groupe d'experts conclut qu'il est nécessaire « d'affiner la politique d'évaluation 2016, le budget et les processus de gestion des ressources humaines pour renforcer davantage l'indépendance ». À cet égard, il recommande au Conseil d'Administration de :

---

<sup>1</sup> La RIP a été effectuée par un groupe d'experts en évaluation indépendante (Groupe ou Groupe de revue) issus du Groupe de coopération pour l'évaluation (GCE), un réseau multilatéral de fonctions d'évaluation.

- Définir, dans la Politique d'évaluation indépendante, le niveau du poste de l'évaluateur général comme assimilé à celui de vice-président ;
- Envisager l'adoption du principe de nomination pour un seul mandat de 5 à 6 ans pour le nouvel évaluateur général, sans possibilité de renouvellement ni d'occupation d'un autre poste à la Banque, comme c'est la tendance actuelle dans les autres IFI ;
- Institutionnaliser un processus de sélection de l'évaluateur général qui commence suffisamment tôt pour permettre une passation de service sans heurts ;
- Déterminer le mode de révision de la politique d'évaluation pour mieux isoler les décisions budgétaires et celles relatives aux ressources humaines dans la pratique.

Dans l'ensemble, le Conseil apprécie l'évaluation conduite par le Groupe d'experts ainsi que les conclusions et recommandations qui lui ont été adressées. Elles s'inscrivent en droite ligne dans l'engagement pris par le Conseil d'Administration de veiller à **l'indépendance de la Fonction d'évaluation de la Banque**. Toutefois, le Conseil estime que toutes les recommandations ne nécessiteront pas nécessairement la prise de mesures spécifiques, étant donné qu'elles figurent déjà dans la politique d'évaluation ou qu'elles ont été clarifiées dans le cadre du nouveau modèle de développement et de prestation de service (DBDM) de la Banque.

**Grade de l'évaluateur général.** Dans le cadre de ses délibérations sur le programme de réforme de la Banque et le DBDM, le Conseil a décidé de limiter le nombre de vice-présidences à sept plus une vice-présidence principale, et de procéder au reclassement de plusieurs postes de direction, dont celui de l'évaluateur général, qui était auparavant assimilé à celui de vice-président. En d'autres termes, l'évaluateur général est actuellement classé dans la catégorie EL4. S'agissant de la préoccupation du Groupe concernant la capacité de l'évaluateur général à dire, en toute liberté, la vérité à la direction, son rattachement direct au Conseil est un gage suffisant d'indépendance vis-à-vis de la direction de la Banque. Cette pratique est également en phase avec celles des autres banques multilatérales de développement.

**Mandat de l'évaluateur général.** Le Conseil est en principe favorable à un seul mandat de 5 à 6 ans, non renouvelable. Le Conseil d'administration entend, tout en ayant conscience que cette recommandation permettra d'harmoniser davantage la pratique de la Banque avec celle des autres IFI, poursuivre la réflexion sur ses avantages et inconvénients. Il évaluera également la possibilité de porter le mandat actuel à 6 ans au lieu de 5 ans afin de permettre à l'évaluateur général de superviser deux programmes de travail triennaux du BDEV. Toute modification de la durée générale du mandat nécessiterait une révision de la politique d'évaluation.

**Processus de sélection de l'évaluateur général.** La Politique d'évaluation définit le processus de sélection et de recrutement de l'évaluateur général. Il incombe au Conseil, par l'entremise de CODE, d'exercer cette fonction spécifique, qui est clairement définie dans la Politique d'évaluation. Il appartient au CODE d'amorcer le processus suffisamment tôt pour éviter toute perturbation majeure. Une option serait de réviser le mandat du CODE afin de mieux intégrer cette responsabilité.

**Isolement des décisions budgétaires et celles relatives aux ressources humaines.** Le Conseil d'administration est responsable de l'approbation du budget et des ressources humaines de BDEV, sur approbation et recommandation du CODE. Comme souligné dans le rapport de la RIP « Le processus s'applique à l'ensemble de la Banque (il n'affecte pas plus BDEV que les autres vice-présidences) ». Dans la pratique et par rapport aux autres complexes relevant directement du Conseil, les allocations budgétaires de BDEV sont soumises à deux niveaux de protection (CODE en premier, et le Conseil, ensuite).

## RÉPONSE DE LA HAUTE DIRECTION DE LA BAD

La RIP conclut que la direction de la BAD a respecté l'indépendance du BDEV. Toutefois, elle estime que la haute direction devrait s'appuyer sur les atouts d'une solide Fonction d'évaluation indépendante pour améliorer la réputation et la crédibilité de la Banque (par exemple dans le cadre des négociations du FAD et de l'AGC), et pour tirer continuellement des enseignements basés sur l'expérience afin d'améliorer les services et les résultats pour les clients. Elle recommande donc à la direction de :

- Souligner systématiquement la nécessité d'améliorer l'apprentissage et de chercher activement à utiliser les résultats de l'évaluation pour créer une culture plus forte des résultats, de l'apprentissage et de l'évaluation en s'engageant clairement à ne pas écarter l'évaluateur général du BDEV des discussions de la haute direction sur les politiques ;
- Accroître la présence d'employés expérimentés dans les groupes de référence de l'évaluation et adopter des pratiques de retour d'expériences au sein des vice-présidences chargées des opérations, tout en encourageant le personnel des opérations à collaborer avec BDEV dans toutes les activités de partage des connaissances et tout au long du processus d'évaluation ;
- Réduire les délais de préparation des réponses de la direction, afin de permettre la publication en temps utile des résultats de l'évaluation. Les réponses de la direction peuvent se limiter à des plans d'action assortis d'un calendrier et indiquant les unités responsables de la mise en œuvre des mesures ;
- Améliorer le suivi de la mise en œuvre des recommandations d'évaluation adoptées d'un commun accord.

**Promouvoir une culture d'apprentissage et d'évaluation, un engagement plus fort.** La direction convient que son engagement et celui du personnel tout au long du processus d'évaluation sont essentiels pour garantir des évaluations exhaustives et exactes, et qu'ils constituent une précieuse source d'enseignements. Elle encouragera donc un engagement en faveur de la qualité tout au long du processus d'évaluation et dans les ateliers de restitution des enseignements tirés. La direction a également mis en place le système de suivi des mesures prises par la direction pour assurer le suivi des recommandations de toutes les évaluations, notamment les mesures prises. Elle a commencé à organiser des réunions conjointes de lancement avant la préparation des réponses de la direction aux rapports d'évaluation. L'évaluateur général est libre de participer aux réunions pertinentes de la haute direction comme observateur ou invité spécial. Le Président de SMCC/OpsCom conviendra avec l'évaluateur général des réunions OpsCom/SMCC auxquelles ce dernier participera en tenant compte des considérations relatives à son indépendance.

**Réponses de la direction.** La direction met tout en œuvre pour préparer ses réponses en temps opportun. Par ailleurs, le respect du délai de préparation des réponses de la direction est un indicateur de performance institutionnel clé existant de la Banque. Cependant, il doit également accorder suffisamment de temps pour permettre l'apprentissage et l'engagement de la direction. La direction doit veiller à ce que les pressions pour finaliser une réponse ne se fassent pas au détriment de la qualité et de la responsabilité. Pour ce faire, des directives sont communiquées au département chargé de rédiger la réponse de la direction avant l'étape de rédaction, dans un souci de respect des échéances.

## RÉPONSE DE BDEV

Le BDEV salue les précieuses contributions du Conseil d'administration, de la direction et du personnel à cet exercice et exprime sa gratitude pour les conclusions de la RIP. Le groupe d'experts a conclu que le BDEV a obtenu des résultats relativement bons en matière d'indépendance et de crédibilité. Cependant, il convient de noter que des améliorations sont possibles avec la mise en œuvre des recommandations suivantes :

- Le nouvel évaluateur général devra — après une période de familiarisation — élaborer ses orientations stratégiques pour la durée de son mandat et les soumettre à l'approbation du Conseil par l'entremise du CODE ;
- Le processus amélioré de consultation sur le programme de travail peut être davantage renforcé en informant la direction du programme de travail final de l'évaluation afin de la sensibiliser davantage ;
- Pour assurer la cohérence des processus d'évaluation et l'amélioration des méthodes d'évaluation, il convient d'achever le projet de manuel (ou guide) de BDEV et de le mettre en œuvre systématiquement pour accroître l'impartialité (objectivité de la conception et du processus), la transparence et la crédibilité ;
- Des méthodes d'évaluation appropriées devraient être choisies pour garantir l'apport d'un nouvel éclairage ;
- Mettre en place un système de planification et de gestion budgétaires pour les évaluations de BDEV en vue d'assurer une utilisation efficace des ressources, et envisager des mesures pour gérer les évaluations accusant du retard ;
- Recourir au Comité de coordination de la haute direction et à d'autres instances du genre pour informer les dirigeants des évaluations stratégiques et examiner les mesures de suivi nécessaires ;
- Faire mieux connaître et utiliser les plateformes électroniques (site Internet, EVRD) et accroître leur convivialité grâce à des fonctions dynamiques et à des capacités de recherche efficaces ;
- Accélérer les procédures pour pourvoir les postes vacants et continuer à investir dans le développement du personnel, y compris les mesures d'intégration des nouveaux employés ; et
- Mettre en place un système de suivi et d'enregistrement des cas de conflits d'intérêts et de la manière dont ils sont gérés.

Globalement, BDEV approuve les recommandations. La direction de BDEV a déjà entrepris de donner suite à certaines recommandations clés dans le cadre du programme de travail triennal 2019-2021. Il s'agit, entre autres, de l'augmentation du nombre de consultations et de l'association des parties prenantes, de l'élaboration d'un manuel d'évaluation et du renforcement de la qualité des évaluations et du respect des délais fixés.

**Niveau stratégique.** Le nouvel évaluateur général sera avisé, une fois en place, de préparer une lettre sur les « orientations stratégiques » ou un chapitre à ajouter au programme de travail triennal 2019-21, ou un document de tout autre format de son choix.

**Amélioration des processus de consultation et de sensibilisation à l'évaluation.** BDEV s'engage à publier et vulgariser le programme de travail 2019-21, en particulier auprès des membres de la haute direction. À cela, s'ajoutera une séance d'information au début de chaque année à l'intention des

dirigeants de la Banque. Le département poursuivra également son travail avec la direction pour renforcer la participation aux groupes de référence en matière d'évaluation. Si BDEV reçoit l'ordre du jour des réunions du SMCC, il sera en mesure de préparer des notes de synthèse et un résumé des enseignements tirés des évaluations passées et actuelles pour éclairer les décisions de la haute direction. Il peut également organiser des sessions thématiques à la demande sur des évaluations/questions clés.

**Cohérence, transparence et crédibilité.** BDEV est engagé dans la révision et la finalisation du manuel d'évaluation. À cet effet, il procède à de larges consultations et à des exercices pilotes pour s'assurer de sa qualité et de son adéquation avec les opérations de la Banque. Par ailleurs, BDEV est également engagée dans une évaluation interne de ses outils de planification, de gestion et de suivi budgétaire, tout en étudiant des voies et moyens novateurs pour réduire le coût des évaluations.

**Renforcement de l'équipe du BDEV.** Comme indiqué dans la Politique d'évaluation indépendante, BDEV respecte les procédures de recrutement de la Banque pour combler les postes vacants. Il dépend donc de l'appui du département des RH et ne peut à lui seul accélérer les procédures. Toutefois, des progrès satisfaisants ont été réalisés pour pourvoir les postes vacants relevés dans la RIP. Au 16 janvier 2019, tous les postes vacants avaient été pourvus, à l'exception de celui de l'évaluateur général, de deux chefs de division et d'un assistant d'équipe. BDEV travaille également avec le département des RH à l'élaboration d'un cadre de compétences du personnel de BDEV, qui permettra de déterminer les forces et les faiblesses du département. Le plan de formation du département pour 2019 s'appuiera sur ce cadre et contribuera à renforcer la capacité du personnel à exécuter le programme de travail.

Le Conseil d'administration, la direction et BDEV présentent ci-dessous un plan d'action détaillé assorti d'un calendrier.

## PLAN D'ACTION

CONSEIL D'ADMINISTRATION				
Problème	Recommandation de la RIP	Réponse	Plan d'action	Échéance
<u>Indépendance</u> — Grade de l'évaluateur général	Le Conseil devrait définir, dans la Politique d'évaluation indépendante, le niveau du poste de l'évaluateur général comme assimilé à celui de vice-président.	<b>Non approuvé.</b> Le grade EL4 actuel a été défini et approuvé dans le cadre des discussions et de la décision sur le DBDM.	Aucune mesure requise	
<u>Indépendance</u> — Mandat de l'évaluateur général	Le Conseil devrait envisager l'adoption du principe de nomination pour un seul mandat de 5 à 6 ans pour le nouvel évaluateur général, sans possibilité de renouvellement ni d'occupation d'un autre poste à la Banque, comme c'est la tendance actuellement dans les autres IFI.	<b>Partiellement approuvé.</b> Le Conseil est d'accord en principe avec l'idée d'un mandat non renouvelable, mais il tient à se pencher un peu plus sur les avantages et les inconvénients, avec éventuellement, une prorogation de la durée du mandat à 6 ans au lieu de 5.	Décision à prendre  La Politique d'évaluation pourrait, au besoin, être revue en conséquence pour cette partie seulement.	Février/mars 2019 Avril 2019
<u>Indépendance</u> — Processus de sélection de l'évaluateur général	Le Conseil devrait institutionnaliser un processus de sélection de l'évaluateur général qui commence suffisamment tôt pour assurer une passation de service sans heurts	<b>Sans objet.</b> Le processus de sélection est déjà défini dans la politique d'évaluation. Il appartient au CODE d'amorcer le processus suffisamment tôt.	Aucune mesure requise.  Le mandat du CODE pourrait finalement être révisé afin de mieux intégrer cette responsabilité.	
<u>Indépendance</u> - Budget et ressources humaines.	Le Conseil devrait déterminer le mode de révision de la politique d'évaluation pour mieux isoler les décisions budgétaires et celles relatives aux ressources humaines dans la pratique.	<b>Non approuvé.</b> Selon la politique d'évaluation, le CODE doit approuver le PTB de BDEV, qui sera ensuite approuvé par le Conseil d'administration. Cette procédure exerce déjà une influence positive sur le budget et les ressources humaines.	Aucune mesure requise.	
DIRECTION				
Problème	Recommandation de la RIP	Réponse	Plan d'action	Échéance
« Les dirigeants de la Banque ont respecté l'indépendance de BDEV. La haute direction devrait cependant s'appuyer sur l'atout que constitue une solide fonction d'évaluation indépendante pour améliorer	Il est donc nécessaire de souligner sans cesse la nécessité d'améliorer l'apprentissage et de chercher activement à utiliser les résultats de l'évaluation pour créer une plus solide culture des résultats, de l'apprentissage et de l'évaluation en s'engageant clairement à ne pas écarter l'évaluateur général de BDEV des	<b>Approuvé.</b> Les évaluations offrent à la direction une source précieuse d'enseignements et favorisent une culture de responsabilisation. À cette fin, la direction a décidé de : <ul style="list-style-type: none"><li>Mettre en place un système de suivi des mesures prises par la direction</li></ul>	À l'avenir, la direction poursuivra la mise en œuvre du système de suivi des mesures prises. La direction invitera l'évaluateur général à participer aux réunions pertinentes de la haute direction. Le Président de SMCC/OpsCom conviendra avec	D'ici le quatrième trimestre 2019.

<p>la réputation et la crédibilité de la Banque (par exemple dans le cadre des négociations du FAD et de l'AGC) et tirer continuellement des enseignements basés sur des évidences afin d'améliorer les services et les résultats pour les clients ».</p>	<p>discussions de la haute direction sur les politiques.</p>	<p>pour assurer le suivi des recommandations de toutes les évaluations ;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Renforcer son engagement avec BDEV dans l'organisation de réunions de lancement conjointes avant la préparation des réponses de la direction aux rapports d'évaluation.</li> </ul>	<p>l'évaluateur général des réunions OpsCom/SMCC auxquelles ce dernier participera en tenant compte des questions d'indépendance.</p>	
	<p>Accroître la présence du personnel expérimentés dans les groupes de référence de l'évaluation et adopter des pratiques de retour d'informations dans les vice-présidences chargées des opérations, tout en encourageant le personnel des opérations à collaborer avec BDEV dans toutes les activités de partage des connaissances et tout au long du processus d'évaluation</p>	<p><b>Approuvé.</b> La participation du personnel et de la direction tout au long du processus d'évaluation est déterminante pour garantir des rapports d'évaluation exhaustifs et exacts.</p>	<p>À l'avenir, la direction s'efforcera de :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Travailler avec BDEV pour s'assurer que la qualité et l'expérience du personnel de la Banque sont appropriées, tout au long de l'évaluation.</li> <li>• Participer à des ateliers du BDEV pour réfléchir aux enseignements tirés chaque fois que cela est possible et pertinent pour le personnel spécifique de la Banque.</li> </ul>	<p>D'ici le quatrième trimestre de 2019</p> <p>D'ici le quatrième trimestre de 2019</p>
	<p>Réduire les délais de préparation des réponses de la direction, afin de permettre la publication en temps utile des résultats de l'évaluation. Les réponses de la direction peuvent se limiter à des plans d'action assortis d'un calendrier et indiquant les unités responsables de la mise en œuvre des mesures.</p>	<p><b>Partiellement approuvé.</b> La direction s'efforce de préparer ses réponses en temps opportun. Cependant, elle doit également accorder suffisamment de temps pour favoriser l'apprentissage et l'engagement. Nous devons veiller à ce que les pressions tendant à finaliser les réponses ne se fassent pas au détriment de la qualité et de la responsabilité.</p>	<p>Le respect du délai de préparation des réponses de la direction est déjà un KPI institutionnel existant de la Banque. Les directives sont communiquées au département chargé de rédiger la réponse de la direction avant l'étape de rédaction afin de respecter le calendrier établi. À l'avenir, la direction :</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Veillera au respect du délai de 66 jours convenu avec BDEV et la SNVP pour la préparation des réponses de la direction par le département responsable.</li> </ul>	<p>D'ici le quatrième trimestre 2019</p>

	Améliorer le suivi de la mise en œuvre des recommandations d'évaluation adoptées d'un commun accord	<b>Approuvé.</b> La direction suit déjà systématiquement et semestriellement, la mise en œuvre des mesures prises à l'issue des évaluations effectuées dans le Système de suivi des mesures prises par la direction (MARS). Le pourcentage des mesures totalement mises en œuvre est passé de 32 % à 58 % entre septembre 2017 et septembre 2018.	À l'avenir, la direction poursuivra le suivi semestriel de la mise en œuvre des mesures prises à l'issue des évaluations.	D'ici le quatrième trimestre 2019
<b>BDEV</b>				
<b>Problème</b>	<b>Recommandation de la RIP</b>	<b>Réponse</b>	<b>Plan d'action</b>	<b>Échéance</b>
<u>Indépendance</u> - Nouvelle stratégie d'évaluation.	Le nouvel évaluateur général devra — après une période de familiarisation — élaborer ses orientations stratégiques pour la durée de son mandat et les soumettre à l'approbation du Conseil par l'entremise du CODE.	<b>Accord de principe. À confirmer cependant par le nouvel évaluateur général.</b>	Le nouvel évaluateur général sera avisé, une fois en place, de préparer une lettre sur les « orientations stratégiques » ou un chapitre à ajouter au programme de travail triennal 2019-21, ou un autre document dans le format de son choix.	À déterminer
<u>Indépendance</u> – L'indépendance entendue au sens d'impartialité, est également compromise par l'absence d'un manuel à jour qui garantit la conformité de toutes les évaluations à des méthodes et processus transparents de bonnes pratiques.	Pour assurer la cohérence des processus d'évaluation et l'amélioration des méthodes d'évaluation, il convient d'achever le projet de manuel (ou guide) de BDEV et de le mettre en œuvre systématiquement pour accroître l'impartialité (objectivité de la conception et du processus), la transparence et la crédibilité.	<b>Approuvé.</b> Un conseiller en chef de la qualité et des méthodes a rejoint BDEV en septembre 2018. Il est en train d'élaborer et de finaliser le manuel d'évaluation (actuellement à l'état d'ébauche) qui abordera ces préoccupations. Le manuel vise non seulement à harmoniser les procédures et méthodes internes, mais également à répondre aux normes et attentes internationales.	Élaborer le manuel en procédant à de larges consultations et à des exercices pilotes pour s'assurer de sa qualité et de son adéquation avec les opérations de la Banque	D'ici la fin du deuxième trimestre de 2019
<u>Crédibilité</u> - (...) L'absence d'un manuel d'évaluation actualisé pour définir les méthodes et les processus susceptibles d'introduire une plus grande transparence dans le travail de	Des méthodes d'évaluation appropriées devraient être choisies pour garantir l'apport d'un nouvel éclairage.	Le conseiller Q&M contribuera également à la phase de démarrage des nouvelles évaluations en donnant des avis sur les méthodes d'évaluation appropriées.		



<p>BDEV constitue une sérieuse lacune.</p>				
<p><u>Utilité</u> - BDEV a investi dans la concertation avec la direction en intensifiant les consultations dans trois domaines importants, comme suit :</p> <p>*Programme de travail</p> <p>*Au cours d'un certain nombre d'évaluations (mais pas toutes), pour mieux faire connaître les données d'évaluation et promouvoir une meilleure réceptivité des résultats de l'évaluation ;</p> <p>*Activités de sensibilisation et de partage des connaissances</p>	<p>Le processus amélioré de consultation sur le programme de travail peut être davantage renforcé en informant la direction du programme de travail final de l'évaluation afin de la sensibiliser davantage.</p>	<p><b>Approuvé.</b> Une fois que le programme de travail du BDEV pour 2019-2021 aura été approuvé par le Conseil d'administration, l'évaluateur général par intérim communiquera avec les membres de la haute direction pour les informer des évaluations qui seront réalisées dans leur domaine au cours de la période. Par ailleurs, au début de chaque évaluation individuelle, l'on sollicitera une rencontre avec le Vice-président et/ou le directeur concerné pour l'informer, le consulter et l'impliquer en temps opportun.</p> <p>Conformément à cette recommandation, BDEV estime également nécessaire d'accroître la participation et l'engagement de la direction et du personnel opérationnel dans le processus d'évaluation, en particulier dans les groupes de référence, et dans la mise en œuvre des recommandations.</p>	<p>Publier et diffuser le programme de travail 2019-21 aux membres de la haute direction.</p> <p>Compléter l'activité par une séance d'information à l'intention de la direction de la Banque au début de chaque année.</p> <p>Collaborer avec la direction pour renforcer la participation aux groupes de référence en matière d'évaluation, éventuellement par le biais d'un système d'incitation et d'indicateurs de performance à l'intention des points focaux des évaluations et des membres des groupes de référence.</p>	<p>D'ici la fin du premier trimestre de 2019</p> <p>D'ici fin décembre 2019</p>
	<p>Recourir au Comité de coordination de la haute direction et à d'autres instances du genre pour informer les dirigeants des évaluations stratégiques et examiner les mesures de suivi nécessaires</p>	<p><b>Approuvé.</b> BDEV se fera un plaisir de participer régulièrement aux réunions du SMCC, si la pratique d'inviter le GE au SMCC est rétablie.</p> <p>Dans le cas contraire, BDEV collaborera avec le SVP pour organiser des séances d'information spéciales sur les principales évaluations, comme cela a été le cas pour l'évaluation de l'assurance de la qualité en 2018.</p>	<p>Si BDEV reçoit l'ordre du jour des réunions du SMCC, il sera en mesure de préparer des notes de synthèse et un résumé des enseignements tirés des évaluations passées et actuelles pour éclairer les décisions de la direction.</p> <p>Collaborer avec la haute direction sur les modalités d'organisation de sessions thématiques, à la</p>	<p>D'ici le deuxième trimestre de 2019</p> <p>D'ici le deuxième trimestre de 2019</p>

		Dans le cadre de sa recherche d'un engagement renforcé des parties prenantes, BDEV a déjà commencé à organiser des ateliers d'apprentissage interne sur les évaluations réalisées.	demande, sur les principales évaluations et questions.	
	Faire mieux connaître et utiliser les plateformes électroniques (site Internet, EVRD) et accroître leur convivialité grâce à des fonctions dynamiques et à des capacités de recherche efficaces	<b>Approuvé.</b> EVRD est en cours de mise à jour avec les dernières notes de validation des RAP. À l'issue de ce processus, une campagne de sensibilisation sera organisée à l'échelle de la Banque.	Organiser une campagne de sensibilisation à l'échelle de la Banque, avec des séminaires de suivi en ligne et au moins une séance de démonstration par an, pour promouvoir ces plateformes.	D'ici fin décembre 2019
<u>Indépendance</u> - dotation en personnel : conformément aux pratiques de la Banque, le Président et le service des ressources humaines prennent toutes les décisions finales en matière de ressources humaines. Cette situation peut avoir et a eu des répercussions importantes sur les décisions de dotation en personnel de BDEV et affecté son indépendance en matière de ressources humaines. Elle a favorisé un retard dans le recrutement des gestionnaires et personnel, portant ainsi le taux de vacance de postes à 26 %.	Accélérer les procédures de recrutement pour pourvoir les postes vacants et continuer à investir dans le développement du personnel, en ce qui concerne notamment les nouveaux employés.	<b>Partiellement approuvé.</b> Comme indiqué dans la Politique d'évaluation indépendante, BDEV suit les procédures de recrutement de la Banque pour pourvoir les postes vacants. Il dépend donc de l'appui du département des RH et ne peut à lui seul accélérer les procédures. Toutefois, des progrès satisfaisants ont été réalisés pour pourvoir les postes vacants identifiés au cours de la RIP. Au 16 janvier 2019, tous les postes vacants avaient été pourvus, à l'exception de celui de l'évaluateur général, de deux chefs de division et d'un assistant d'équipe.  BDEV travaille avec le département des RH à l'élaboration d'un cadre de compétences de son personnel, ce qui permettra de déterminer les forces et les faiblesses du département. Le plan de formation du département pour 2019 s'appuiera sur ce cadre et contribuera à améliorer la capacité du personnel à exécuter le programme de travail.	Élaborer un plan de formation selon une approche participative avec le personnel. Le plan de formation prévoit une bonne combinaison d'aptitudes et de compétences de base et non techniques pertinentes pour l'évaluation, le travail d'équipe, la gestion, etc.	D'ici la fin du premier trimestre de 2019

		En ce qui concerne la question de l'intégration des nouveaux membres du personnel, le manuel d'évaluation en cours de finalisation, devrait fournir aux nouveaux employés, assez d'informations pour leur permettre de réaliser des évaluations. Avec la collaboration actuelle des pairs au sein du département, cela devrait favoriser une bonne intégration des nouveaux membres du personnel.		
<u>Indépendance</u> - Il existe des directives sur les conflits d'intérêts pour gérer l'indépendance intellectuelle. Toutefois, il n'y a pas de système en place pour déterminer s'il y a eu des conflits d'intérêts et voir comment ils ont été traités ou gérés.	Mettre en place un système de suivi et d'enregistrement des cas de conflits d'intérêts et de la manière dont ils sont gérés	<b>Approuvé.</b> BDEV est en train d'élaborer un outil afin d'engager le personnel dans la gestion des conflits d'intérêts. Cet outil sera mis en œuvre et un système sera bientôt en place au sein de BDEV.0, afin d'enregistrer et de suivre cet engagement.	Mettre en place un système de gestion des conflits d'intérêts	D'ici la fin du premier trimestre de 2019
<u>Indépendance</u> - Le processus budgétaire type peut donner à la direction de la Banque l'occasion d'ajuster les allocations en faveur du BDEV. Le processus s'applique à l'ensemble de la Banque (il n'affecte pas le BDEV plus que les autres vice-présidences), et les risques ne se sont pas concrétisés dans la mesure où le budget de BDEV a augmenté, parfois bien au-delà de la moyenne des allocations pour l'ensemble de la Banque.	Mettre en place un système de planification et de gestion budgétaires pour les évaluations de BDEV en vue d'assurer une utilisation efficace des ressources et envisager des mesures pour traiter les évaluations retardées depuis longtemps.	<b>Partiellement approuvé.</b> BDEV dispose d'un système de planification et de suivi budgétaire qui sert de base à ses propositions budgétaires, au programme de travail et à l'allocation des ressources aux évaluations individuelles. Ce système fonctionne de façon synchronisée sur le système budgétaire de la Banque et BDEV permet d'alimenter d'autres systèmes de la Banque tels que ATRS.  BDEV convient toutefois que son système doit être revu afin d'explorer les voies et moyens d'améliorer les outils actuels aux fins d'une meilleure planification,	Procéder à une évaluation interne de ses outils de planification, de gestion et de suivi budgétaire, tout en explorant des moyens novateurs pour réduire le coût des évaluations.	D'ici septembre 2019

<p>(...) Un risque potentiel pour la crédibilité pourrait découler du coût des évaluations.</p>		<p>surveillance, production de rapports et responsabilisation.</p> <p>BDEV s'efforcera, à l'avenir, de suivre de près la question du coût financier de ses évaluations et de faire des économies grâce à l'utilisation d'outils novateurs de collecte de données.</p> <p>Dans le cadre de son engagement à réduire le coût de l'évaluation, BDEV a recours de moins en moins aux consultants et implique davantage le personnel dans les premières étapes des évaluations.</p>		
---	--	--	--	--