

Cote du document: EB 2019/127/R.13/Add.1
Point de l'ordre du jour: 5 d)
Date: 19 août 2019
Distribution: Publique
Original: Anglais

F



Investir dans les populations rurales

Observations du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA sur l'examen externe par les pairs de la fonction d'évaluation au FIDA

Note à l'intention des représentants au Conseil d'administration

Responsables:

Questions techniques:

Oscar A. Garcia
Directeur du
Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA
téléphone: +39 06 5459 2274
courriel: o.garcia@ifad.org

Fabrizio Felloni
Directeur adjoint
téléphone: +39 06 5459 2361
courriel: f.felloni@ifad.org

Transmission des documents:

Deirdre McGrenra
Cheffe
Gouvernance institutionnelle et
relations avec les États membres
téléphone: +39 06 5459 2374
courriel: gb@ifad.org

Conseil d'administration — Cent vingt-septième session
Rome, 10-12 septembre 2019

Pour: **Examen**

Observations du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA sur l'examen externe par les pairs de la fonction d'évaluation au FIDA

I. Contexte et observations générales

1. La réalisation d'un examen externe par les pairs (EEP) de la fonction d'évaluation du FIDA a été approuvée par le Conseil d'administration en décembre 2017. Il s'agit du deuxième examen externe par les pairs réalisé au FIDA; le premier avait été achevé en 2010. Dans les deux cas, le président du panel de l'EEP était membre du Groupe de coopération pour l'évaluation, tandis que le panel lui-même comprenait des membres du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation et du Réseau d'évaluation du Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques. Conformément aux principes directeurs du Groupe de coopération pour l'évaluation, l'EEP était fondé sur trois piliers: indépendance, crédibilité et utilité.
2. Les objectifs, le rôle et la fonction du Bureau indépendant de l'évaluation (IOE) ont connu une évolution spectaculaire depuis qu'une "unité de suivi et d'évaluation" a été créée au FIDA en 1983. Le Bureau est devenu entièrement indépendant de la direction en 2003, avec l'approbation de la première Politique de l'évaluation. Une version révisée de cette Politique a été approuvée par le Conseil d'administration du FIDA en 2011. L'heure était donc venue de passer en revue l'expérience, les atouts et les améliorations possibles d'IOE.
3. IOE se félicite de cet examen: il mérite d'être noté que, d'après le rapport de l'EEP, l'examen externe par les pairs du Groupe de coopération pour l'évaluation consiste en un examen et une évaluation systématiques de la performance d'une institution par une autre institution ayant, en principe, un mandat, des principes fondamentaux, des politiques et des méthodes de travail similaires. Compte tenu du caractère unique du mandat du FIDA et de ses méthodes de travail, IOE apprécie à sa juste valeur le défi qu'a constitué cette tâche pour l'équipe de l'EEP. Comme l'indique le rapport, les conclusions s'appuient en grande partie sur l'opinion de pairs ayant une expérience de travail dans des institutions qui sont très différentes du FIDA. En dépit de cette limite, cependant, les recommandations de l'EEP peuvent améliorer les autoévaluations et les évaluations indépendantes au FIDA, et accroître leur utilité au service d'une amélioration de la conception, de la mise en œuvre, de la performance et des résultats des opérations financées par le Fonds.
4. **Adaptation à l'évolution du contexte.** La fonction d'évaluation du FIDA doit être en mesure de s'adapter au changement. Il s'agit notamment de changements dans l'environnement global du développement, comme les besoins de développement des pays, d'objectifs faisant l'objet d'accords internationaux comme les objectifs de développement durable, mais aussi de modifications de l'environnement institutionnel au FIDA. Les objectifs de la fonction d'évaluation nécessitant une révision périodique, IOE doit régulièrement recalibrer son offre de produits afin de répondre à l'évolution des besoins. C'est là un point que souligne l'EEP, et auquel le personnel d'IOE apporte son ferme soutien. Afin de réagir aux changements et de relever les défis qui se présentent, le Fonds a besoin d'une culture de l'évaluation plus solide, reposant sur une fonction d'évaluation renforcée.
5. **Importance du respect de l'indépendance.** L'indépendance de l'évaluation est primordiale pour construire une fonction d'évaluation plus solide pour la bonne santé de l'organisation. La présence d'une fonction d'évaluation qui est fonctionnellement indépendante, impartiale et suffisamment dotée en ressources

- et clairement reconnue comme telle – est une condition nécessaire pour préserver la crédibilité de l'ensemble de l'organisation. Il s'agit là d'un point affirmé à plusieurs reprises par les membres du Conseil d'administration du FIDA de même que dans les examens du Fonds menés par le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales. Les deux premières recommandations de l'EEP précédent (2010), destinées au Conseil d'administration, soulignaient l'importance qu'il y avait à réaffirmer l'indépendance d'IOE.
6. L'EEP affirme que l'indépendance d'IOE est enracinée dans la culture du FIDA, ce qui est positif. Cependant, l'expérience du FIDA et d'autres institutions montre que le principe d'indépendance doit être constamment réaffirmé, car l'indépendance peut être acquise en principe, mais entamée dans les processus de travail au quotidien. L'indépendance porte sur les décisions relatives aux sujets de l'évaluation, sur la manière de les évaluer, sur le choix des auteurs de l'évaluation et sur le niveau de ressources allouées. Il est par conséquent nécessaire de s'assurer que l'indépendance d'IOE perdure.
 7. **Promotion à parts égales de l'obligation de rendre compte et de l'apprentissage, avec une claire attribution des responsabilités.** Pour ce qui est de l'avenir, l'un des principaux enjeux et possibilités du FIDA consiste à promouvoir une transformation du monde rural qui soit équitable et favorable aux pauvres. Pour ce faire, le Fonds doit soutenir l'innovation et le changement, deux trajectoires qui se caractérisent par l'obligation de rendre compte et par la nécessité d'apprendre. Pour IOE, il n'y a pas de contradiction entre ces deux principes: ils doivent tous deux être encouragés pour susciter l'amélioration de l'organisation. Il existe un besoin d'éclaircissement supplémentaire des rôles et des responsabilités, parallèle à la prise en compte des relations fondamentales. C'est au Conseil d'administration qu'il revient de s'assurer que la direction est tenue responsable de ses décisions et résultats. La direction, quant à elle, a la responsabilité de tirer les enseignements de l'expérience acquise, y compris des conclusions des évaluations. Rendre compte de l'apprentissage crée une incitation à apprendre: une fois que les données factuelles et l'expérience sont disponibles, il convient de revoir les opérations, les politiques et les stratégies en fonction des enseignements tirés. Le rôle de la fonction d'évaluation indépendante est de fournir les données factuelles, les savoirs et les recommandations au Conseil d'administration afin qu'il soit en mesure de développer la redevabilité et l'apprentissage au FIDA.
 8. **Autres améliorations possibles.** IOE convient avec l'EEP que la fonction d'évaluation au FIDA est déjà solide, mais qu'il existe encore une marge d'amélioration, tant pour les évaluations indépendantes que pour l'autoévaluation, tandis que le FIDA s'adapte à l'évolution de son environnement.
 9. **Équilibre dans les axes d'évaluation de l'EEP.** Si l'EEP se concentre, à juste titre, sur l'évaluation indépendante, une évaluation plus approfondie du système d'autoévaluation, ainsi que de ses processus et produits, aurait ajouté une valeur considérable à l'EEP. Une telle approche aurait permis: de ne pas attribuer à l'évaluation indépendante des fonctions et responsabilités qui sont déjà assumées par la direction; de mettre en relief les améliorations possibles; de classer le développement des capacités en tête des priorités.
 10. **Périodicité et calendrier des futurs EEP.** Le personnel d'IOE est entièrement d'accord avec le fait que des EEP devraient être menés régulièrement. La périodicité suggérée par l'EEP – tous les quatre à cinq ans – paraît toutefois courte, étant donné que ce type d'examen implique de considérables investissements sur le plan budgétaire et des ressources humaines. Un cycle plus long permettrait aussi au FIDA de prendre en considération l'évolution des pratiques internationales en matière d'évaluation.

II. Réponses plus spécifiques aux recommandations de l'examen externe par les pairs

Recommandation 1: *IOE et la direction procèdent conjointement à une révision de la Politique de l'évaluation, soumise à l'approbation du Conseil, afin de la centrer davantage sur les questions stratégiques, de lui conférer davantage d'utilité et d'intérêt institutionnels, et de définir des rôles et responsabilités appropriés parmi les multiples composantes des systèmes d'évaluation du FIDA.*

11. **Une vision plus large pour la Politique de l'évaluation est justifiée.** IOE reconnaît qu'une future version de la Politique de l'évaluation pourrait englober la totalité de la fonction d'évaluation au FIDA (autoévaluations et évaluations indépendantes incluses) et accorder une attention spéciale aux questions stratégiques. Cette Politique pourrait aussi mettre l'accent sur l'importance de la collaboration entre IOE et la direction sur les aspects suivants: obligation de rendre compte et apprentissage; méthodes d'harmonisation; développement des capacités d'évaluation, avec une définition plus précise de certains points dans des stratégies pluriannuelles (selon la recommandation 6). La Politique devrait promouvoir une culture de l'évaluation (autonome et indépendante), de la redevabilité et de l'apprentissage dans l'ensemble de l'organisation.
12. **L'indépendance structurelle et fonctionnelle d'IOE doit cependant être réaffirmée.** L'indépendance structurelle et fonctionnelle d'IOE demeure importante et doit être réaffirmée par la Politique de l'évaluation, comme l'indique l'EEP. Pour sauvegarder l'indépendance d'IOE et éviter des conflits d'intérêts, la Politique doit définir des zones opérationnelles critiques, comme elle le fait déjà. Il s'agit des aspects suivants: i) responsabilité directe d'IOE devant le Conseil d'administration par l'entremise du Comité de l'évaluation, et indépendance d'IOE vis-à-vis de la direction; ii) préparation du programme de travail et budget d'IOE (y compris les décisions finales quant aux sujets d'évaluation et à la disponibilité de ressources humaines et financières suffisantes, nécessaires à l'indépendance d'IOE); iii) réalisation des évaluations et publication de rapports d'évaluation indépendants; iv) gestion des ressources humaines d'IOE à des fins de protection de l'indépendance de son personnel; v) communication des conclusions des évaluations. S'il subsiste des lacunes ou des zones d'ombre, des aspects clés de l'indépendance d'IOE pourraient s'en ressentir à l'avenir.
13. Il est important que les interactions entre IOE et la direction soient renforcées à tous les niveaux. Les interactions critiques sont notamment celles qui concernent: i) les différentes divisions; ii) la Division des politiques et des résultats opérationnels du Département de la gestion des programmes, qui est une interface avec la direction; iii) le dialogue entre IOE et le Bureau de la Présidence et de la Vice-Présidence. Ce dialogue doit être renforcé par la tenue régulière de réunions, en particulier sur des questions présentant une importance stratégique pour le FIDA.

Recommandation 2: *Revoir le rôle ou le mandat du Comité de l'évaluation de façon à ce que le Comité ait une vue d'ensemble complète, à l'échelle du FIDA, de toutes les fonctions d'évaluation et de compte rendu des résultats. Il devrait bénéficier des mêmes services de secrétariat que les autres comités du Conseil.*

14. **Une différence doit être faite entre gouvernance et champ d'action du Comité de l'évaluation.** Le Conseil d'administration a deux organes subsidiaires permanents: le Comité de l'évaluation et le Comité d'audit. Ce dernier est présidé par un membre de la Liste A, tandis que le Comité de l'évaluation est présidé par un membre de la Liste B ou de la Liste C. Le Comité de l'évaluation joue un rôle central dans la surveillance et l'orientation du travail d'évaluation au FIDA, ainsi qu'à l'appui fourni à cette activité. Le rôle du Comité de l'évaluation est crucial

dans la mesure où le Conseil d'administration du FIDA est non résident et a donc moins d'occasions de se familiariser avec le travail d'évaluation. Le Comité de l'évaluation est un rouage essentiel dans le système de contre-pouvoirs du Fonds. Il s'agit d'ailleurs d'une innovation institutionnelle introduite par le Fonds, qui tire parti des avantages de la spécialisation.

15. S'agissant du champ d'action, IOE reconnaît que le périmètre d'activité du Comité de l'évaluation pourrait être élargi pour couvrir davantage d'activités d'autoévaluation, en sus des évaluations indépendantes. À cette fin, le Comité pourrait s'appuyer sur son travail actuel, puisqu'il participe déjà à l'examen de documents préparés par la direction, comme: le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement et le Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction; l'Initiative d'évaluation de l'impact menée par le Département de la stratégie et des savoirs; les accords conclusifs (rédigés à l'achèvement d'une évaluation de la stratégie et d'un programme de pays) et, enfin, une sélection de politiques et de stratégies dont il existe une évaluation récente.
16. Les services de secrétariat du Comité de l'évaluation sont en grande partie assurés par le Bureau de la Secrétaire du FIDA. L'ordre du jour du Comité de l'évaluation est déterminé par les besoins du Conseil d'administration, auquel le Comité rend compte. IOE prépare les évaluations indépendantes requises pour les sessions du Comité de l'évaluation et est disponible pour fournir l'appui nécessaire. La direction fournit la documentation, des observations et d'autres apports nécessaires, et est représentée à toutes les sessions.

Recommandation 3: *IOE devrait simplifier considérablement ses processus et procédures internes pour réduire la consommation de ressources, accroître la délégation de responsabilités en interne et élargir le champ ouvert à l'innovation et aux initiatives. Cette démarche devrait porter notamment sur les processus spécifiques aux produits, les méthodes spécialement conçues et le dialogue entre le personnel d'IOE et la direction. La priorité de la direction concernant le renforcement de son système d'autoévaluation devrait être une mise en œuvre efficace pour concrétiser les avantages souhaités.*

17. IOE convient que son organisation et ses processus internes pourraient être rationalisés. Cela supposerait de déléguer davantage de pouvoirs au personnel pour certaines tâches, mais aussi de consolider et de simplifier l'examen interne par les pairs et les procédures d'autorisation. En outre, IOE passera en revue la charge de travail et le volume de ressources consacrés à ses produits pour se mettre en conformité, à cet égard, avec les normes internationales. Ces révisions devraient générer des gains d'efficacité et conduire à une autonomie accrue pour le personnel.

Recommandation 4: *IOE devrait revoir sa palette de produits en fonction des besoins plus précis en ressources que chacun requiert, et au vu des réponses à une enquête détaillée menée auprès de tous les principaux destinataires quant aux produits existants et prospectifs, y compris leur objet prévu et leur valeur perçue. Une étroite concertation devrait être engagée entre les principales parties prenantes. Il conviendrait d'intégrer une certaine flexibilité pour pouvoir répondre à la demande et aux occasions qui se présentent.*

18. **L'obligation de rendre compte et l'apprentissage doivent être appuyés à différents niveaux.** La palette actuelle de produits d'IOE est le résultat de nombreuses années de pratique et d'interactions avec les organes directeurs et la direction du FIDA. La question qui se pose est de savoir à quel niveau et à quelles fins le Fonds doit pouvoir rendre compte et apprendre. Compte tenu du modèle opérationnel du FIDA, les dimensions de redevabilité et d'apprentissage doivent se renforcer mutuellement: i) au niveau opérationnel (des projets), pour orienter la conception et la mise en œuvre actuelles et futures des projets et atteindre, à

terme, l'objectif de réduction de la pauvreté; ii) au niveau des pays, pour renforcer l'orientation stratégique de la programmation du FIDA et réduire la pauvreté grâce à ses prêts et à ses activités hors prêts; iii) sur l'ensemble d'un pays, d'un secteur ou d'une thématique, en vue d'évaluer l'expérience et d'encourager les bonnes pratiques; iv) au niveau institutionnel, où les politiques, stratégies, pratiques et méthodes de travail peuvent être améliorées aux fins de réaliser le mandat du FIDA.

19. IOE considère que le moment est opportun pour réexaminer et réviser sa palette de produits en fonction des considérations ci-dessus. Cette initiative peut impliquer à la fois: i) d'envisager de nouveaux produits d'évaluation, différents; ii) de revoir ses produits existants.
20. S'il est possible de mener des enquêtes en ligne, IOE suggère néanmoins d'accorder la priorité aux consultations directes, en face à face, avec le Conseil d'administration et la direction du FIDA, y compris les hauts responsables, les directeurs et directrices de divisions ainsi que le personnel opérationnel chargé de la gestion des programmes de pays. Les autres parties prenantes, telles que les représentants des gouvernements et les responsables des bureaux d'évaluation d'autres organisations, seraient également consultées.
21. S'agissant des produits actuels, les évaluations au niveau de l'institution seraient poursuivies, comme indiqué par l'EEP, car elles fournissent des informations hautement stratégiques sur l'organisation. IOE juge utile d'établir une distinction entre, d'une part, les évaluations au niveau de l'institution, qui sont centrées sur des politiques, stratégies et processus spécifiques au FIDA et, d'autre part, les évaluations thématiques, qui ont une orientation plus opérationnelle et nécessitent davantage de travail sur le terrain et une approche différente. Les évaluations thématiques peuvent mieux répondre au besoin d'évaluer des ensembles de projets qui portent sur un même sujet, thème ou secteur.
22. L'utilité des évaluations de la stratégie et d'un programme de pays est reconnue dans l'EEP. Si IOE prévoit de continuer à mener ces évaluations, il en reverra le périmètre, le contenu et la méthode pour mieux répondre aux besoins d'apprentissage du FIDA et des gouvernements, et améliorer l'efficacité des ressources investies. Concernant les pays faisant l'objet d'une telle évaluation, la règle d'une évaluation par région et par an ne s'applique pas strictement.
23. Si les synthèses d'évaluations ont été utiles pour consolider les conclusions de précédentes évaluations sur un thème donné, elles se limitent à un examen documentaire d'évaluations passées et ne portent guère sur les opérations actuelles. Les synthèses des conclusions d'évaluations passées peuvent rester utiles pour certains sujets, mais des évaluations thématiques portant sur des opérations en cours et incluant des visites sur le terrain pourraient constituer un meilleur produit. À l'avenir, il peut être utile de prévoir une plus large gamme de produits d'évaluation qui répondent à des besoins spécifiques, et de calibrer leurs besoins de ressources en fonction de leur périmètre et de leur calendrier.
24. Étant donné que les projets constituent le principal instrument du FIDA pour soutenir le développement des pays, l'évaluation des projets demeure justifiée. Le nombre et les modalités de ces évaluations pourraient toutefois être réexaminés. De plus, le choix des projets à évaluer devrait être plus clairement lié aux évaluations à venir et aux lacunes dans les savoirs qui doivent être comblés. Cette démarche contribuerait à accroître l'utilité de ces évaluations.
25. Les évaluations d'impact d'IOE ont une portée plus large que celles qui sont menées par la direction du FIDA et peuvent permettre à IOE de collecter des savoirs spécifiques sur un thème ou une approche de développement donnés. Elles offrent en outre l'occasion de tester de nouvelles méthodes et démarches de collecte et d'analyse des données.

26. L'EEP recommande de revoir le nombre de rapports d'achèvement de projet qui font l'objet d'une validation (par exemple, en sélectionnant un échantillon aléatoire), ou de simplifier les exigences afférentes à la validation des rapports d'achèvement, afin d'abaisser la charge de travail requise. IOE examinera ces possibilités.
27. Le Rapport annuel sur les résultats et l'impact des opérations du FIDA n'est pas seulement un produit élaboré par IOE, mais aussi un processus fondamental d'évaluation aux fins de l'apprentissage et de la redevabilité. Outre que ce Rapport est hautement apprécié par le Conseil d'administration, il constitue un outil important pour le contrôle de qualité interne, dans la mesure où il sert à comparer les conclusions de différentes évaluations et à cerner les tendances au niveau de l'institution. Il formule des hypothèses et des questions concernant la performance opérationnelle et institutionnelle du FIDA, qui peuvent être testées et abordées par d'autres évaluations. Dans le même temps, IOE est prêt à explorer les possibilités de révision de la structure du Rapport annuel, en y ménageant davantage de place pour présenter les conclusions qualitatives des évaluations au niveau institutionnel, des pays ou thématique, aux côtés des tendances de la performance.
28. Enfin, IOE se soucie de la lisibilité de ses produits. L'une de ses priorités est de rédiger des documents qui soient plus faciles à lire et, par conséquent, plus aisément accessibles pour les parties prenantes à l'intérieur et à l'extérieur du FIDA.

Recommandation 5: *La direction devrait étudier en parallèle ses produits d'autoévaluation afin d'en éclaircir les objectifs et les responsabilités, et de vérifier leur intérêt et leur utilisation.*

29. IOE constate que cette recommandation s'adresse à la direction. Le Bureau se déclare néanmoins disponible pour lui apporter son appui, en tirant parti de l'expérience acquise par la révision des processus et produits d'autoévaluation. Plus précisément, IOE peut procéder à une évaluation de son système d'autoévaluation, une pratique courante parmi les membres du Groupe de coopération pour l'évaluation.

Recommandation 6: *En concertation avec la direction et pour soumission à l'approbation du Conseil, IOE devrait élaborer une stratégie pluriannuelle de mise en œuvre de la Politique de l'évaluation, formulant clairement les objectifs à court et moyen terme, les priorités en matière de produits et services, ainsi que les responsabilités et rôles y afférents. Il conviendrait d'étudier les possibilités de coordination avec le cycle de reconstitution des ressources du FIDA.*

30. En accord avec cette suggestion, IOE souligne l'importance d'opérations de "tour d'horizon" conjointes avec les organes directeurs et la direction du FIDA afin de recenser les questions stratégiques qui se posent au Fonds, aujourd'hui et à l'avenir. Les trois grands objectifs qu'IOE assignerait à une stratégie d'évaluation sont les suivants: i) à court et moyen terme, détecter les lacunes à combler sur le plan des savoirs, des données et des analyses; ii) anticiper, à long terme, les tendances, changements, réformes et autres questions pour lesquels une évaluation indépendante peut offrir au FIDA une base factuelle et analytique qui lui permettrait de ne pas se laisser distancer; iii) définir les priorités d'IOE pour ce qui est de contribuer au dialogue inter-organisations sur la théorie, les méthodes et les pratiques de l'évaluation. IOE joue clairement un rôle dans ce dernier domaine en tant que membre de réseaux internationaux, tels que le Groupe des Nations Unies pour l'évaluation et le Groupe de coopération pour l'évaluation, et de communautés de pratique, comme l'Association internationale pour l'évaluation du développement et la Société européenne d'évaluation.

31. IOE souligne le rôle important que jouent les organes directeurs et la direction du FIDA dans la mise en œuvre de la Politique de l'évaluation. Comme le suggère l'EEP, il serait utile que la formulation d'une stratégie pluriannuelle puisse être liée au cycle de reconstitution, et IOE pourrait jouer un rôle actif dans les événements prospectifs organisés par la direction.

Recommandation 7: *Il convient de rédiger un nouveau Manuel de l'évaluation, qui devrait traiter des questions et des processus en rapport avec l'évaluation à l'échelle de l'institution (et non spécifiquement pour IOE), refléter les changements apportés à la Politique, aux produits et aux méthodes d'évaluation ainsi que les initiatives de la direction en matière de résultats et de performance, et couvrir certaines questions d'évaluation, comme l'égalité des sexes et les droits. Clarté et simplicité devraient en être les principes directeurs. IOE devrait conduire ce processus en dialogue et concertation avec la direction. À l'avenir, il pourrait être envisagé que le Manuel ne soit plus constitué par un seul gros document mais par une série de notes d'orientation thématiques, qui sont beaucoup plus faciles à mettre à jour.*

32. IOE reconnaît que, une fois sa palette de produits évaluée et ajustée, il conviendra aussi de réviser le Manuel de l'évaluation. Cette révision couvrirait non seulement les différents types de produits d'évaluation, mais aussi les critères et les approches retenus. Son élaboration devrait tenir compte des tendances récemment apparues dans ce secteur, comme: i) la révision en cours des critères d'évaluation de l'Organisation de coopération et de développement économiques et du Comité d'aide au développement; ii) les avancées dans la théorie et les pratiques de l'évaluation; iii) les possibilités qu'offrent les nouvelles technologies de l'information, du calcul et des communications. IOE contribue aux débats internationaux sur tous ces sujets actuels, y compris dans des conférences internationales; le Bureau est prêt à intégrer ces nouveautés dans le Manuel de l'évaluation; et il prévoit de poursuivre sa participation à ces forums.
33. IOE examinera plusieurs options pour la révision du Manuel, et notamment l'élaboration de notes d'orientation thématiques centrées sur différents produits, commençant par une introduction méthodologique. Le Manuel pourrait aussi devenir un document en ligne, évolutif.

Recommandation 8: *Le budget d'IOE devrait être fortement simplifié et harmonisé, dans sa structure globale, avec le budget administratif général du FIDA. Le degré élevé de rigidité et l'excès de précision qui caractérisent actuellement ce budget devraient être allégés de façon à permettre une gestion des ressources plus souple et efficace par IOE.*

34. Le budget d'IOE et son processus d'approbation ont été élaborés en suivant les pratiques en vigueur au FIDA et les orientations reçues du Conseil d'administration et du Comité de l'évaluation. Certaines des "rigidités" mentionnées dans l'EEP sont dues aux contraintes existantes dans les processus opérationnels du Fonds. IOE reconnaît que, sous l'égide du Conseil d'administration et du Comité de l'évaluation, il serait judicieux de simplifier certains aspects de son budget et du processus de préparation afin de renforcer sa capacité à répondre aux demandes formulées par le Conseil d'administration ou la direction.

III. Prochaines étapes

35. Conformément à l'issue des délibérations du Comité de l'évaluation et du Conseil d'administration, IOE entreprendra de mettre en œuvre les recommandations de l'EEP, tout en tenant compte des questions spécifiques qu'il a soulevées. Il tiendra le Comité de l'évaluation et le Conseil d'administration régulièrement informés des progrès accomplis, et consultera la direction en tant que de besoin.