
Rapport 2023 sur l'efficacité du FIDA en matière de développement

Cote du document: EB 2023/139/R.14

Point de l'ordre du jour: 6 b)

Date: 8 août 2023

Distribution: Publique

Original: Anglais

POUR: EXAMEN

Documents de référence: Le FIDA à mi-parcours de sa Douzième reconstitution des ressources ([IFAD13/1/R.2/Rev.1](#)); Rapport annuel 2023 sur l'évaluation indépendante au FIDA ([EC 2023/122/W.P.3](#)).

Mesures à prendre: Le Conseil d'administration est invité à examiner le Rapport 2023 sur l'efficacité du FIDA en matière de développement.

Questions techniques:

Chitra Deshpande

Conseillère supérieure pour les résultats et les ressources
Division des politiques et des résultats opérationnels
courriel: c.deshpande@ifad.org

Dimitra Stamatopoulos

Spécialiste des politiques et des résultats
Division des politiques et des résultats opérationnels
courriel: d.stamatopoulos@ifad.org

Table des matières

Résumé	ii
I. Introduction	1
II. Impact et résultats dans le domaine du développement – niveau II	2
III. Obtention d'un impact – niveau III	9
A. Programmes de pays porteurs de transformation	9
B. Cadre financier porteur de transformation	14
C. Changements institutionnels porteurs de transformation	16
IV. Prochaines étapes	17

Annexes

I. Cadre de gestion des résultats de la Douzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA12)	
II. Liste harmonisée des pays en situation de fragilité établie par la Banque mondiale	
III. Performance des projets achevés: la tendance sur le long terme	
IV. Cadre de pointage de l'optimisation des ressources	
V. Assurance qualité pour une efficacité accrue en matière de développement et pour la pérennisation des résultats	
VI. Rapport annuel sur la mise en œuvre du plan d'action pour la gestion des savoirs	
VII. Méthodologie	

Appendice

I. RMF12 indicator definitions	
--------------------------------	--

Résumé

1. Au cours de la première année de sa Douzième reconstitution des ressources (FIDA12), le FIDA a obtenu des résultats transformateurs en tirant parti de son modèle opérationnel et des réformes engagées les années précédentes et en mettant en œuvre une approche de gestion adaptative afin d'atténuer les effets persistants de la COVID-19 sur la performance de son portefeuille.
2. **Sans perdre en qualité, les projets du FIDA mettent désormais l'accent sur les thématiques transversales.** Cinquante-trois pour cent des projets approuvés en 2022 étaient porteurs de transformations en matière de genre au stade de la conception, taux supérieur à la cible de 35% fixée pour FIDA12. Le FIDA, dont 30% du programme de prêts et dons pour 2022 est axé sur le climat, est en passe d'atteindre la cible ambitieuse de 40% pour FIDA12 en veillant à ce que cet aspect soit systématiquement pris en compte dès les étapes préliminaires de la conception des projets. La décentralisation a fortement contribué à ces résultats, dans la mesure où elle a rapproché le Fonds de ses clients et amélioré la fourniture de services d'appui adaptés. En mars 2023, 43,6% des postes du FIDA avaient été délocalisés dans 43 bureaux de pays à travers le monde, l'objectif étant d'atteindre 45% d'ici à la fin de 2024.
3. **En tant qu'assembleur de financements pour le développement, dans le respect de son cadre financier et au moyen d'une gestion robuste des risques, le FIDA a levé 1,63 USD de cofinancement** pour chaque dollar investi en 2020-2022 et a donc dépassé la cible qu'il s'était fixée (1,5). Les opérations non souveraines devraient mobiliser 6,5 fois le montant investi par le FIDA en 2022, contre une cible de 5. La performance à l'achèvement est élevée dans les pays en situation de fragilité, résultat obtenu grâce à une évaluation robuste des risques par le FIDA, à la participation étroite des pouvoirs publics, au renforcement de l'appui à l'exécution et aux efforts consentis en matière de partenariat.
4. **Les effets de la COVID-19 étant désormais plus précisément chiffrés, la part du portefeuille en cours à risque est passée de 6 à 9% entre 2021 et 2022.** L'analyse interne annonçait déjà cette évolution, anticipée dans les rapports précédents. Les équipes de pays du FIDA se tenaient prêtes et ont tiré parti de la décentralisation pour intensifier l'appui à la supervision, mais elles ont aussi restructuré ou annulé des projets lorsque cela était nécessaire. Par conséquent, en 2022, l'indice de proactivité était de 80% pour la deuxième année consécutive, alors que la cible était de 70%. Les unités de gestion de projet adoptent le nouveau Système de bout en bout de passation électronique des marchés relatifs aux projets, qui améliore l'efficacité et la transparence et réduit les risques opérationnels. En 2023, le FIDA a revu les modes de gestion financière et de décaissement en numérisant entièrement les demandes de retrait et en améliorant l'efficacité et l'assurance fiduciaire pour les parties prenantes et pour le FIDA lui-même.
5. **Le Fonds a amélioré ses outils d'orientation relatifs à la concertation sur l'élaboration des politiques au niveau national**, actualisé sa stratégie de gestion des savoirs et continué d'investir dans la décentralisation pour atténuer les effets de la diminution des ressources disponibles pour les activités hors prêts. Les améliorations apportées aux activités hors prêts sont confirmées par les résultats de l'autoévaluation et par l'enquête menée par le FIDA en 2022 auprès des parties prenantes. **Au plan institutionnel, le FIDA assure le suivi permanent des performances du personnel et met en œuvre un plan d'action visant à ramener le taux de vacance de postes de 16 à 12% d'ici à la fin de 2023.** Bien qu'ils n'aient pas tout à fait

atteint la cible, les ratios d'efficacité du Fonds sont en cours d'amélioration grâce au Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies.

6. **Le modèle opérationnel de FIDA13 s'appuie pleinement sur les points forts identifiés durant FIDA12.** Il s'agit notamment de la participation du secteur privé pour améliorer les moyens d'existence en milieu rural, de l'adaptation aux changements climatiques pour fortifier la résilience des populations rurales et des interventions dans des contextes de fragilité pour accompagner les communautés rurales.

Rapport 2023 sur l'efficacité du FIDA en matière de développement

I. Introduction

1. Le Rapport 2023 sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE) présente la performance du Fonds en 2022 par rapport aux indicateurs et aux cibles du Cadre de gestion des résultats institutionnels de la Douzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA12). Lorsque cela est spécifié et convenu avec les États membres, les indicateurs sont calculés sur une période mobile de trois ans et renvoient de ce fait à la période 2020-2022¹. Le RIDE de 2023 n'est pas directement comparable à celui de l'année précédente, qui couvrait le Cadre de gestion des résultats de FIDA11 et comprenait, en partie, des cibles et indicateurs différents.
2. **La qualité de la conception, l'accent mis sur les thématiques transversales, la gestion proactive du portefeuille, les performances dans les pays en situation de fragilité et la mobilisation des ressources affichent de très bons résultats.** La décentralisation a rapproché le Fonds de ses clients et amélioré la prestation de services d'appui adaptés. La conception des projets n'a donc rien perdu en qualité en mettant l'accent sur les thématiques transversales. Les équipes de pays ont également tiré parti de la décentralisation pour fournir un appui à l'exécution des opérations en cours. Les évaluations robustes des risques menées par le FIDA lors de la conception et la participation étroite des pouvoirs publics ont permis d'obtenir des notes d'achèvement supérieures dans les pays en situation de fragilité. Le FIDA a également démontré son rôle d'assembleur de financements pour le développement en dépassant les cibles concernant le cofinancement et la mobilisation de ressources auprès du secteur privé, conformément à son cadre financier et grâce à son approche solide de gestion des risques.
3. **Certains domaines affichent de moins bons résultats, comme ceux de la portée, des effets directs et des produits à l'échelle du portefeuille; les progrès de la mise en œuvre du portefeuille en cours; la participation à l'élaboration des politiques au niveau des pays et la gestion des savoirs, ainsi que l'efficacité institutionnelle.** Les indicateurs relatifs à la portée, aux effets directs et aux produits sont influencés par l'échantillon de projets analysés, et les cibles établies sur la base des estimations précédentes ne sont pas toujours pertinentes. Une baisse de la performance du portefeuille était attendue depuis la pandémie de COVID-19, car les missions de supervision en personne reprennent et mettent en lumière ses effets sur l'exécution des projets. Le FIDA a amélioré ses outils d'orientation concernant la participation à l'élaboration des politiques au niveau des pays, actualisé sa stratégie de gestion des savoirs et continué d'investir dans la décentralisation pour atténuer les conséquences de la pénurie de ressources pour les activités hors prêts. Le Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies, mis en œuvre au cours de la période 2020-2022, favorise l'efficacité grâce à l'amélioration des systèmes, des procédures et de l'utilisation des données.
4. **Quoique complémentaires, les résultats du RIDE ne sont pas directement comparables à ceux présentés dans le Rapport annuel sur l'évaluation indépendante au FIDA (ARIE).** Le RIDE utilise les notes obtenues lors de l'autoévaluation et mesure la performance des opérations récentes, indiquant à la direction et aux États membres les domaines pour lesquels une réorientation est nécessaire, conformément à l'approche de gestion adaptative du FIDA. À l'inverse, le Rapport annuel sur l'évaluation indépendante au FIDA utilise les notes issues d'évaluations indépendantes et tire des enseignements des réalisations à plus long

¹ Voir l'appendice.

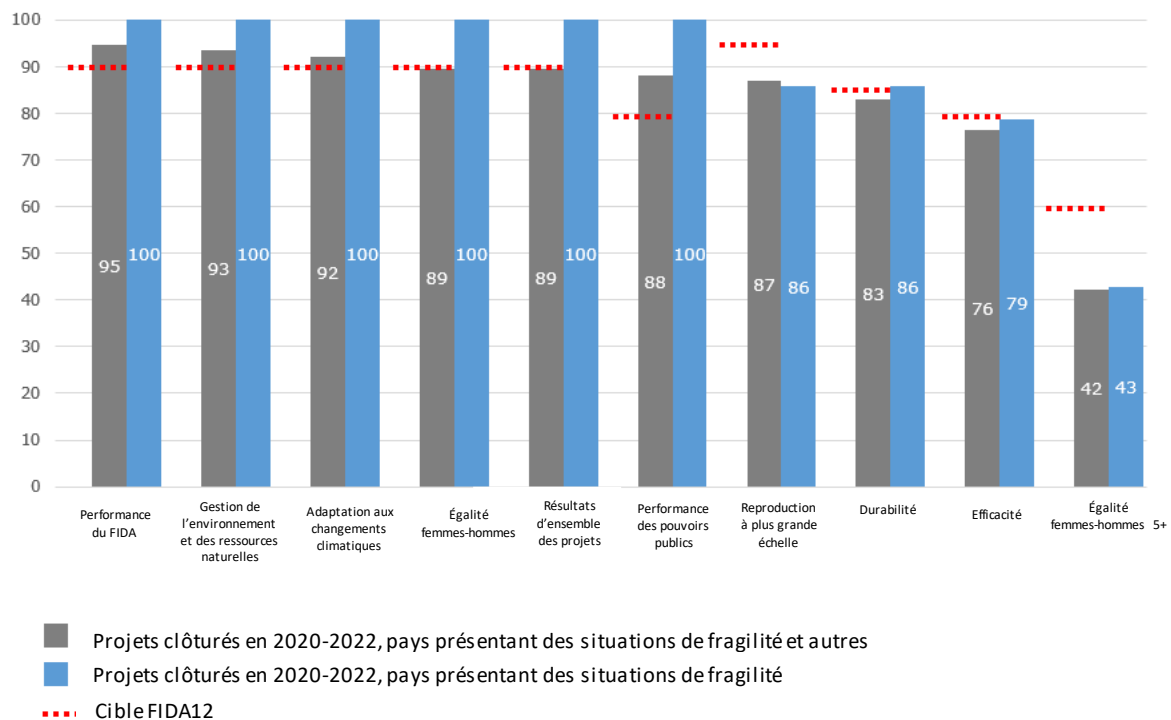
terme. L'annexe III du RIDE, qui présente les tendances décennales de la performance des projets achevés, est donc directement comparable au Rapport annuel sur l'évaluation indépendante au FIDA. Pour la période 2020-2022, l'écart moyen entre les notes de la direction et celles du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) à l'achèvement était de 0,35, ce qui est comparable à l'année précédente. Cet écart devrait continuer de se réduire avec la mise en œuvre du Manuel de l'évaluation 2022, qui prévoit des définitions et des critères communs pour l'évaluation.

II. Impact et résultats dans le domaine du développement – niveau II

Notation des effets directs obtenus dans le domaine du développement à l'achèvement du projet

5. Comme le montre la figure 1, **la performance à l'achèvement reste globalement positive** sur la base du groupe de 76 projets clôturés en 2020-2022. Les forces et les faiblesses demeurent comparables aux résultats de FIDA11, à l'exception de la performance des pouvoirs publics, qui a connu une amélioration notable (voir par. 7).

Figure 1
Pourcentage de projets jugés plutôt satisfaisants ou mieux à l'achèvement pendant la période 2020-2022



Source: Notes des rapports d'achèvement de projet (RAP) dans le Système de gestion des résultats opérationnels (SGRO).

6. **La gestion de l'environnement et des ressources naturelles et l'adaptation aux changements climatiques² comptent parmi les domaines affichant une très bonne performance**, ce que confirment les premières conclusions du Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (MOPAN) pour 2022-2023; ces domaines sont essentiels pour le modèle opérationnel de FIDA13. La performance du FIDA est également positive.
7. **Recensée comme point faible au début de FIDA11, la performance des pouvoirs publics s'est améliorée et dépasse à présent nettement la cible correspondante.** Quatre-vingt-huit pour cent des projets clôturés au cours de la période 2020-2022 ont été jugés plutôt satisfaisants ou mieux par rapport à la cible de 80%, alors que ce résultat était de 77% seulement pour la période 2017-2019. C'est un résultat remarquable si l'on tient compte du fait que le FIDA ne met pas en œuvre de projets et qu'il n'exerce qu'un contrôle limité. Néanmoins, pour améliorer la performance, le FIDA a veillé à ce que les accords de financement mettent l'accent sur l'évaluation annuelle des performances du personnel des unités de gestion de projet (UGP).
8. **Grâce à l'application croissante d'approches visant à transformer la dynamique femmes-hommes dans l'ensemble de ses projets³, l'égalité entre les hommes et les femmes et l'autonomisation des femmes ont pratiquement atteint leur objectif**, puisque 89% des projets sont jugés plutôt satisfaisants ou mieux par rapport à la cible de 90%. Toutefois, à l'heure actuelle, seuls 42% des projets sont jugés satisfaisants ou mieux, la cible ambitieuse de 60% n'étant par conséquent pas atteinte. Pour remédier à ce problème, le FIDA apporte un appui accru aux équipes de projet et mobilise des fonds supplémentaires pour renforcer l'assistance technique, appuyer la conception de nouveaux projets et les projets en phase de démarrage, et améliorer l'évaluation de l'égalité femmes-hommes et de l'autonomisation des femmes. Il s'agit d'initiatives telles que le Programme conjoint pour l'élaboration d'approches transformatives sensibles au genre au service de la sécurité alimentaire, de l'amélioration de la nutrition et de l'agriculture durable, le Programme conjoint d'accélération des progrès en faveur de l'autonomisation économique des femmes rurales et le Mécanisme de transformation de la dynamique femmes-hommes dans le cadre de l'adaptation climatique. La prochaine évaluation thématique concernant l'égalité femmes-hommes, prévue pour décembre 2023, fournira des informations sur l'adéquation entre les ressources et les ambitions et sur les moyens d'améliorer l'égalité femmes-hommes et l'autonomisation des femmes pendant l'exécution, ainsi que sur la manière dont le Fonds pourrait améliorer son cadre et ses objectifs pour mesurer l'égalité femmes-hommes et l'autonomisation des femmes.
9. **Le FIDA a élaboré un plan d'action visant à améliorer la durabilité** dans ses cinq dimensions clés (technique, financière, institutionnelle, environnementale et sociale), ce qui devrait permettre de combler l'écart entre les 83% de projets jugés plutôt satisfaisants et la cible de 85%. Pour assurer la durabilité, le FIDA s'est employé à réduire les délais et les coûts de démarrage, à concevoir des projets d'une durée suffisante, à adopter une approche par programme de pays et à rechercher l'adhésion des unités administratives locales, et il a procédé à une analyse institutionnelle. Le plan d'action pour la durabilité est principalement axé sur un ensemble simplifié de résultats réalistes, parmi lesquels: l'amélioration des capacités du personnel du FIDA et des UGP; une meilleure appropriation des projets par les pouvoirs publics, les bénéficiaires et les institutions communautaires; un suivi cohérent et fondé sur des données probantes; et des stratégies de retrait de qualité élevée. Liée à la durabilité, **la reproduction à plus**

² L'adaptation aux changements climatiques est traitée plus en détail dans le Rapport 2023 sur l'efficacité du FIDA concernant les thématiques transversales (RIME) (EC 2023/122/W.P.5).

³ Les questions de l'égalité femmes-hommes et de l'autonomisation des femmes sont traitées plus en détail dans le RIME 2023 (EC 2023/122/W.P.5).

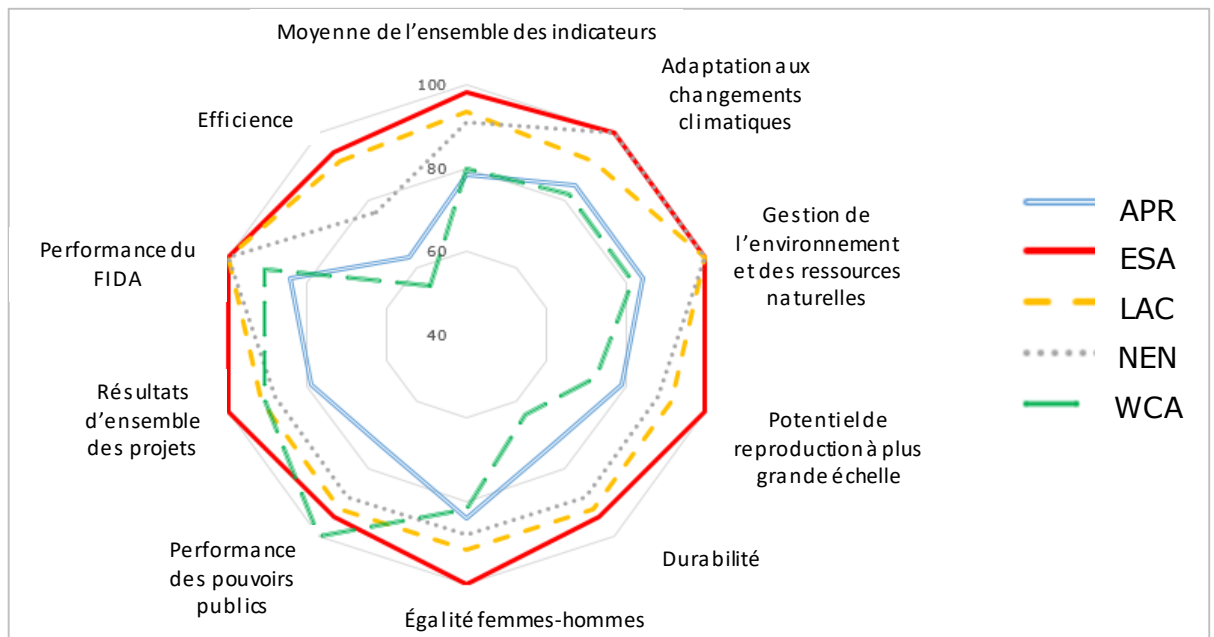
grande échelle n'est pas non plus à la hauteur, 87% des projets étant jugés plutôt satisfaisants ou mieux par rapport à la cible de 95%. Le FIDA est en train de publier un cadre opérationnel actualisé pour la reproduction à plus grande échelle indiquant comment intégrer cette perspective dans les opérations, à partir de la conception des programmes d'options stratégiques pour le pays (COSOP) et des projets et jusqu'à l'exécution des projets et la gestion des savoirs, l'achèvement et l'évaluation.

10. **L'efficacité reste un point faible**, 76% des projets étant encore jugés plutôt satisfaisants ou mieux, la cible de 80% n'étant pas atteinte. Le plan d'action 2022 du FIDA pour l'amélioration de l'efficacité met l'accent sur une meilleure planification lors de la conception, l'idée étant, pendant l'exécution, de pouvoir corriger ce qui doit l'être en temps voulu et, à l'achèvement, d'obtenir de meilleures évaluations et de retenir les enseignements tirés de l'expérience. La passation de marchés étant essentielle du point de vue de l'efficacité, le FIDA a publié, en 2022, un nouveau manuel de passation des marchés et lancé un Système de bout en bout de passation électronique des marchés relatifs aux projets (IFAD OPEN) afin d'améliorer l'efficacité opérationnelle (voir par. 30). En 2023, le FIDA a mis en œuvre des réformes en matière de gestion financière et de décaissement: les demandes de retrait sont entièrement numérisées et des rapports financiers intermédiaires doivent être présentés chaque trimestre dans le cadre des projets. Ces réformes favoriseront une gestion proactive des liquidités, amélioreront la supervision fiduciaire et permettront des économies dans la mise en œuvre des projets.
11. **Dans les pays en situation de fragilité⁴, les performances sont généralement supérieures à celles du portefeuille global**, comme le montre la figure 1. Outre la stratégie du FIDA en matière de fragilité, le Fonds a adopté des mesures spécifiques pour atténuer les risques accrus dans ces contextes, ce qui a permis d'obtenir des résultats positifs. Ces mesures sont, notamment, les suivantes: évaluations robustes des risques lors de la conception, participation étroite des pouvoirs publics, souplesse lors de la conception et de l'exécution, appui rapproché aux UGP et partenariats avec d'autres organismes de développement. L'engagement auprès des pays en situation de fragilité étant un élément clé du modèle opérationnel de FIDA13, le Fonds continuera de fournir une assistance technique et de superviser les projets dans ces pays pour remédier aux points faibles, tels que la qualité et la rapidité de l'audit, la cohérence des plans de travail et budgets annuels (PTBA), la passation de marchés et les fonds de contrepartie. Les notations d'autoévaluation des pays en situation de fragilité sont meilleures que les notations indépendantes, probablement en raison de la contextualisation des résultats. Ces notations subjectives devraient être mises en balance avec les conclusions d'évaluations de l'impact rigoureuses qui font ressortir de bons résultats dans les pays en situation de fragilité durant FIDA11.
12. La figure 2 présente la performance globale (pays en situation de fragilité et autres pays) au niveau régional. La Division Afrique orientale et australe (ESA) enregistre la moyenne la plus élevée de projets plutôt satisfaisants, la Division Afrique de l'Ouest et du Centre (WCA) et la Division Asie et Pacifique (APR) ont la moyenne la plus basse. En 2022, APR a vu ses performances diminuer, principalement pour ce qui est de l'efficacité, mais aussi en matière d'égalité femmes-hommes et d'autonomisation des femmes, d'environnement et d'adaptation aux changements climatiques. Toutefois, les projections pour FIDA12 prévoient une amélioration dans ces deux derniers domaines. La baisse de la performance a été plus importante en Afrique de l'Ouest et du Centre en raison d'une diminution de la durabilité et de l'efficacité. WCA améliore la planification des décaissements pour une meilleure efficacité et met en œuvre un plan régional sur la durabilité. La

⁴ Sur la base d'une cohorte de 14 projets clôturés au cours de la période 2020-2022 dans des pays en situation de fragilité.

Division Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe (NEN) a amélioré ses résultats en matière de durabilité et de reproduction à plus grande échelle. En ce qui concerne la Division Amérique latine et Caraïbes (LAC), les résultats se sont également légèrement améliorés en ce qui concerne la plupart des critères. Compte tenu de la petite taille de l'échantillon, ces tendances doivent être interprétées avec prudence.

Figure 2
Pourcentage de projets à horizon 2020-2022 jugés plutôt satisfaisants ou mieux à l'achèvement, projets, par région (pays en situation de fragilité et autres pays)



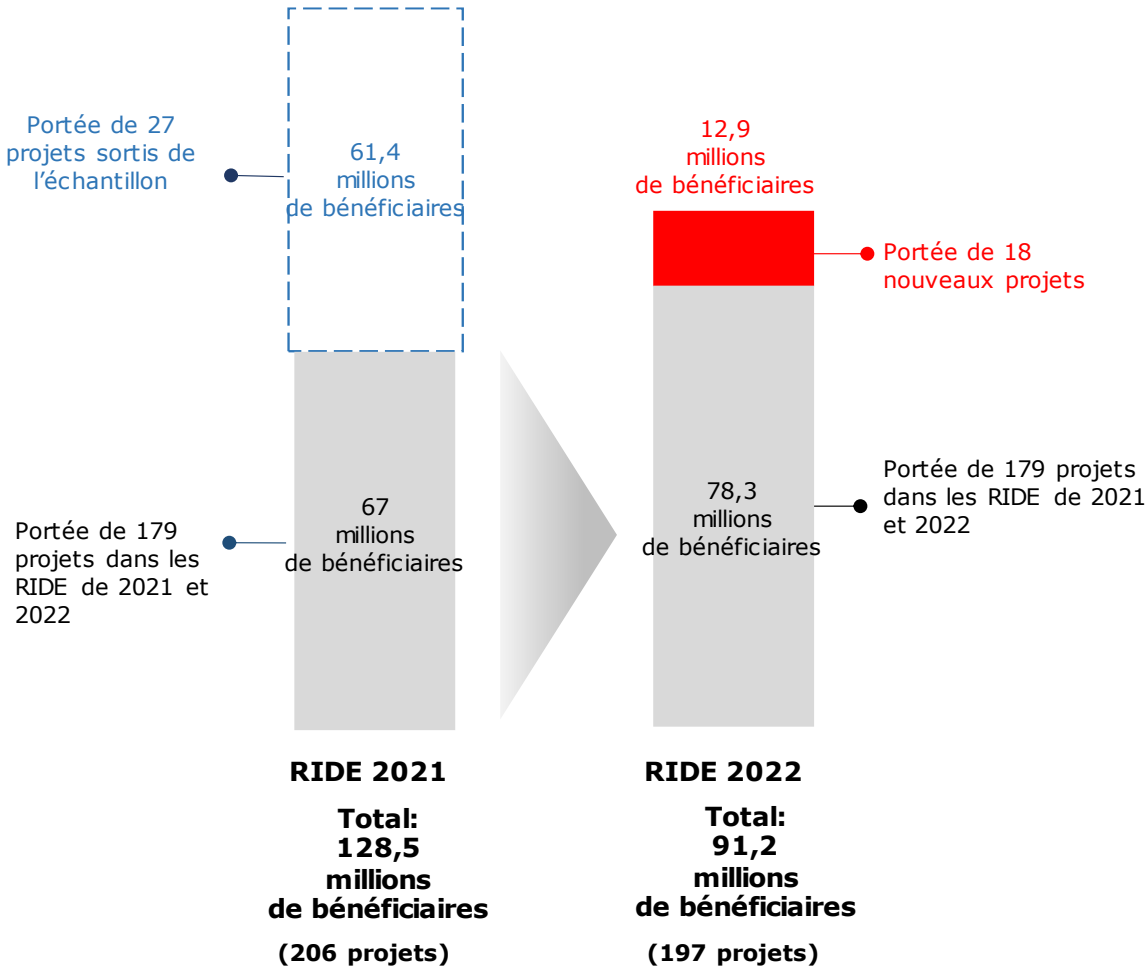
Source: Notes des RAP dans le SGRO.

Portée des interventions, effets directs et produits

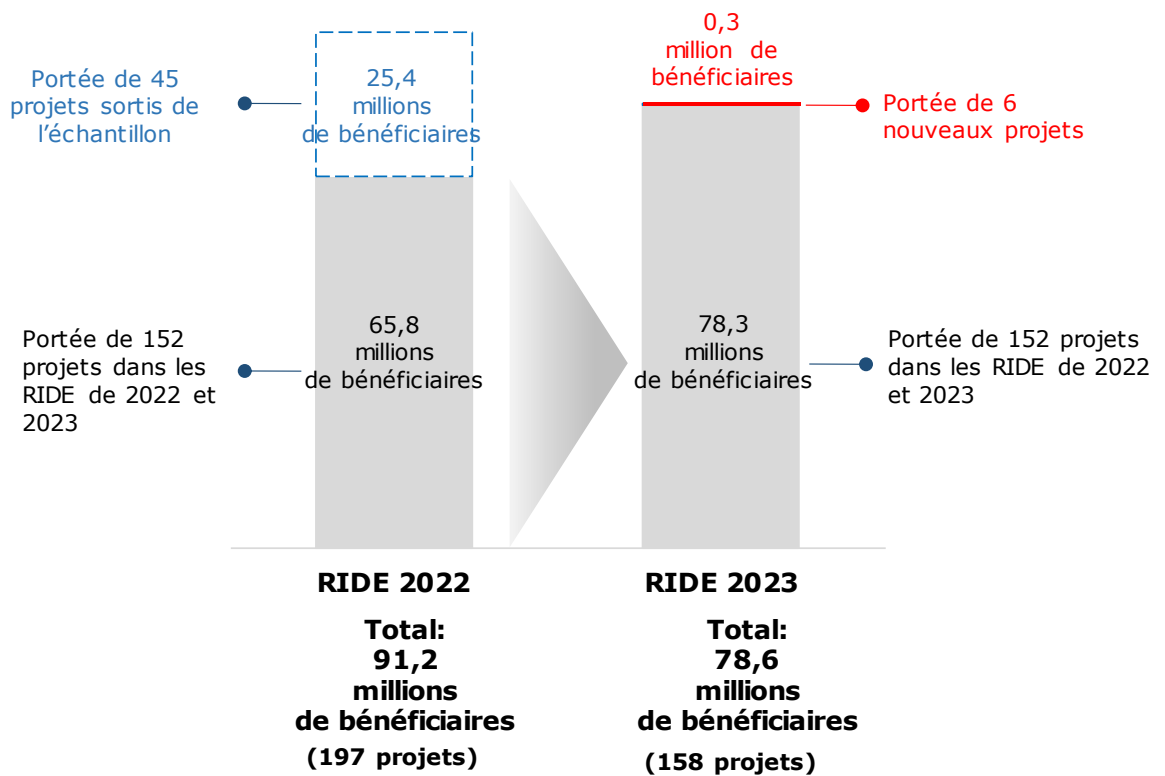
13. **À la fin de l'année 2022, les projets du FIDA en cours avaient touché un total de 78,6 millions de bénéficiaires depuis leur entrée en vigueur.**

Cinquante pour cent des bénéficiaires sont des femmes, 26% des peuples autochtones et 22% des jeunes. La portée n'atteindra probablement pas la cible du Cadre de gestion des résultats de FIDA12, à savoir 127 millions de personnes touchées d'ici à la fin de 2024, fixée en 2020 sur la base du portefeuille en cours à l'époque. Comme le montre la figure 3, la taille du portefeuille en cours est passée de 206 projets dans le RIDE de 2021 à 158 projets dans le RIDE de 2023. La portée a donc diminué puisque 72 projets arrivés à maturité – contribuant largement à la portée totale – sont sortis de l'échantillon et que 24 nouveaux projets – ayant une portée plus limitée – y sont entrés.

Figure 3
Différences de portée: le RIDE en 2021 et en 2022



Différences de portée: le RIDE en 2022 et en 2023



Source: SGRO.

14. **Conformément au mandat du FIDA, les résultats du portefeuille en cours ayant fait l'objet d'un suivi au titre du Cadre de gestion des résultats ont contribué à la réalisation des premier et deuxième objectifs de développement durable – objectif 1 (pas de pauvreté) et objectif 2 (faim zéro) – en plus d'autres objectifs de développement durable, comme le montre la figure 4.**

Figure 4
Résultats obtenus et contribution à la réalisation des objectifs de développement durable jusqu'en 2022: aperçu

Objectif stratégique 1 <i>Renforcer les capacités productives des populations rurales</i>		Objectif stratégique 2 <i>Accroître les avantages que les populations rurales tirent de leur intégration au marché</i>		Objectif stratégique 3 <i>Renforcer la viabilité environnementale et accroître la résilience au changement climatique des activités économiques des populations rurales</i>	
Cible du CGR de FIDA12	Produits	Cible du CGR de FIDA12	Produits	Cible du CGR de FIDA12	Produits
610 000 hectares	381 580 hectares de terres agricoles dotés d'infrastructures liées à l'eau	900 000 entreprises rurales	693 510 entreprises ont accès à des services de développement des entreprises	11 500 groupes	10 380 groupes recevant un appui pour la gestion durable des ressources naturelles et des risques d'origine climatique
22,5 millions de personnes	9,9 millions de personnes ont accès à des services financiers	3,1 millions de personnes	3,5 millions de personnes formées à des activités génératrices de revenus	1,9 million d'hectares	1,9 million d'hectares exploités de manière à renforcer la résilience face aux aléas climatiques
25% de femmes	27% de femmes ont atteint le niveau de diversité alimentaire minimale	1 million de membres	1,3 million de membres d'organisations de producteurs ruraux bénéficiant d'un appui	350 000 foyers	237 700 foyers ont adopté des technologies et des pratiques écologiquement viables et résilientes face aux changements climatiques
	51 050 personnes bénéficient d'un accès plus sûr à la terre	19 000 kilomètres	8 170 kilomètres de routes construites	95 millions de tonnes de gaz à effet de serre	20,2 millions de tonnes d'émissions de gaz à effet de serre (CO ₂) évitées ou séquestrées

CGR: Cadre de gestion des résultats.

Source: Données du cadre logique du projet dans le SGRO.

15. **Le portefeuille en cours a dépassé les cibles du Cadre de gestion des résultats de FIDA12 dans des domaines clés liés à l'amélioration de l'accès au marché (objectif stratégique 2) et de la résilience (objectif stratégique 3).** Les projets du FIDA ont été couronnés de succès s'agissant de dispenser des formations aux activités génératrices de revenus ou à la gestion d'entreprise, et de mettre les producteurs ruraux en relation avec des organisations formelles et informelles, tout en contribuant à mettre en place une gestion des terres résiliente face aux aléas climatiques et en s'approchant des cibles relatives à la gestion des risques climatiques. Parmi les domaines accusant un retard, les données historiques sur la construction routière tendent à indiquer que la cible pour FIDA12 n'était pas réaliste. L'accès aux services financiers et de développement des entreprises, l'adoption de pratiques résilientes face aux changements climatiques et la séquestration du carbone ont également pris du retard, mais la situation devrait s'améliorer tout au long de FIDA12, compte tenu des tendances de FIDA11.
16. **Performance nuancée en matière de capacités productives (objectif stratégique 1).** La diversité alimentaire minimale pour les femmes dépasse la cible fixée, mais le nombre de personnes ayant bénéficié d'une aide pour améliorer leur nutrition est en deçà de la cible. Les projets portant sur les infrastructures liées à l'eau, l'accès aux services financiers et la formation aux pratiques et technologies de production doivent encore arriver à maturité et bénéficier à un plus grand nombre de personnes, ce qui ne sera le cas qu'après la fin de FIDA12.
17. **Les objectifs de performance en matière de portée, d'effets directs et de produits ne se révèlent pas être des mesures pertinentes avec le temps.** La composition du portefeuille en termes de secteur et de taille varie selon sa nature, liée à la demande⁵. Pour FIDA13, le Fonds envisagera de suivre les performances

⁵ Voir l'annexe VII.

en matière de portée, d'effets directs et de produits au fil du temps au lieu de fixer des objectifs.

III. Obtention d'un impact – niveau III

A. Programmes de pays porteurs de transformation

18. **En 2022, le Fonds a approuvé un financement de 821,81 millions d'USD.** Cela s'est traduit par 13 nouveaux projets (dont un pour le Programme conjoint Sahel en réponse aux défis COVID-19, conflits et changements climatiques), 16 propositions de financement supplémentaire et 4 dons. En outre, une réaffectation de 2 millions d'USD provenant des ressources allouées aux dons ordinaires de FIDA12 a permis de reconstituer le Fonds du FIDA pour Gaza et la Cisjordanie. Grâce à un montant de 60,45 millions d'USD provenant de fonds réaffectés et annulés, un nouveau projet a été approuvé et trois projets, actuellement mis en œuvre avec succès, ont bénéficié d'un financement supplémentaire.
19. **Les initiatives mises en œuvre par le FIDA pour faire face aux situations de crise actuelles progressent.** Le Mécanisme de relance en faveur des populations rurales pauvres, créé en 2020 pour faire face à la COVID-19, a approuvé des fonds à hauteur de 89 millions d'USD répartis entre 55 projets circonscrits à un seul pays et 9 projets multipays. Le Mécanisme a directement soutenu 3,6 millions de personnes, dont plus d'un million de femmes et près d'un million de jeunes. Ainsi, 19 millions de membres de ménage sont aidés par les principales activités du Mécanisme, 35 millions d'autres l'étant par l'intermédiaire de plateformes numériques. Par ailleurs, le FIDA a lancé l'Initiative de riposte à la crise en 2022 pour protéger les moyens d'existence productifs de l'impact de la crise actuelle sur les marchés et les prix des intrants agricoles, des denrées alimentaires et des carburants. En mai 2023, les accords de contribution signés s'élevaient à 52,7 millions d'USD. En Somalie, l'Initiative de riposte à la crise a répertorié 5 000 bénéficiaires dans 23 villages, tandis qu'en Afghanistan, elle a créé 600 groupes de vulgarisation et dispensé à 12 000 membres une formation en matière d'alimentation et de vaccination des animaux.

Conception pour l'obtention d'un impact

20. **En ce qui concerne la conception, les points forts restent la qualité globale et le ciblage des projets.** En 2022, tous les projets et dons examinés ont obtenu une note plutôt satisfaisante ou mieux en ce qui concerne la qualité globale, dépassant ainsi la cible de 95%. Tous les projets ont également obtenu une note plutôt satisfaisante ou mieux en ce qui concerne le ciblage, qui est un domaine essentiel pour le mandat spécifique du FIDA et qui est renforcé par la Politique révisée du FIDA relative au ciblage de la pauvreté 2023⁶, dépassant l'objectif de 90%. L'annexe V fournit davantage de précisions sur le processus d'assurance qualité du FIDA au stade de la conception.
21. **En 2022, un an après le début de FIDA12, le Fonds avait approuvé 247 millions d'USD de financement climatique, ce qui équivaut à 30% du programme de prêts et dons approuvé pendant l'année en cours.** Ce chiffre est à comparer avec la cible globale de 40% de FIDA12. En dépit d'un démarrage lent en 2022, les approbations et les projections du début de l'année 2023 montrent une forte augmentation du financement climatique. Le Fonds est convaincu qu'il atteindra la cible de FIDA12 en veillant à ce que le climat soit systématiquement et explicitement pris en compte dès le stade préliminaire de la conception du projet, ainsi qu'à la disponibilité de l'expertise technique. Soixante-neuf pour cent des projets approuvés en 2022 renforcent la capacité d'adaptation, la cible de 90% étant également en passe d'être atteinte. En outre, 53% des projets approuvés en 2022 étaient porteurs de transformations en matière de

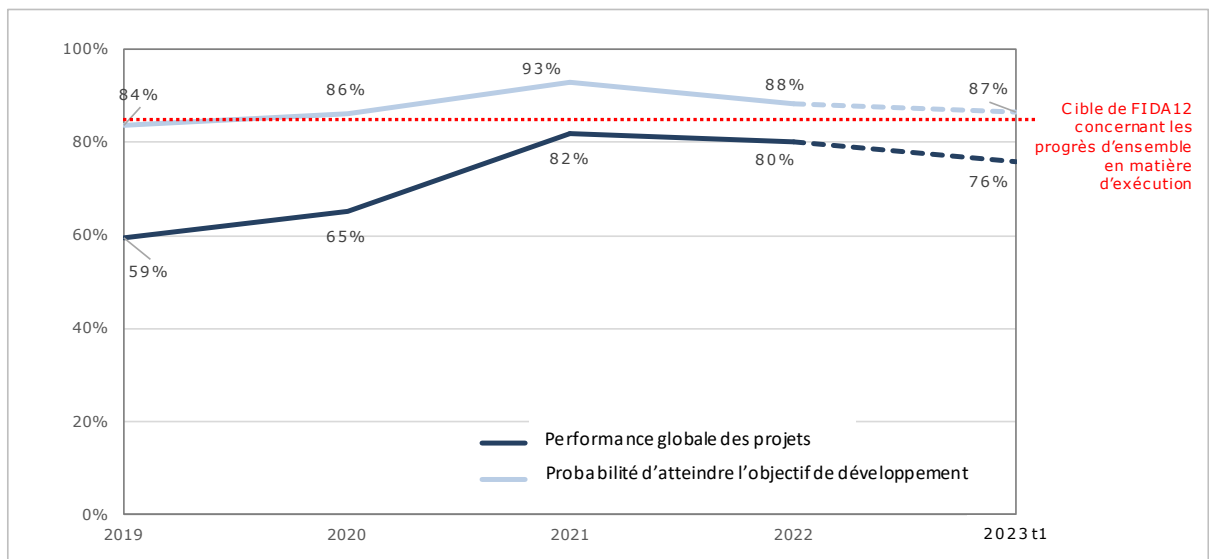
⁶ [EB 2023/138/R.3.](#)

genre dès le stade de la conception, ce qui dépasse déjà nettement la cible de FIDA12 de 35%. Tous les engagements de FIDA12 relatifs à l'inclusion sociale lors de la conception (personnes handicapées, jeunes, nutrition et peuples autochtones) sont déjà remplis ou en voie de l'être⁷.

Gestion dynamique du portefeuille

22. Même si une conception solide des projets permet de mettre en place les conditions de l'efficacité en matière de développement, le FIDA suit la performance des projets en cours pour s'assurer qu'ils sont sur la bonne voie ou qu'ils bénéficient d'un appui à l'exécution en temps opportun. Le FIDA suit les résultats de deux indicateurs clés de supervision et d'appui à l'exécution: probabilité d'atteindre l'objectif de développement (qui examine l'efficacité et les thématiques transversales) et performance globale de l'exécution (aspects opérationnels).
23. **Comme prévu dans un scénario post-COVID-19, la performance du portefeuille durant FIDA12 a légèrement diminué** après une forte augmentation au cours de FIDA11, mais elle est restée au-dessus des niveaux pré-pandémiques. Les tendances présentées dans la figure 5 étaient attendues en raison des conséquences de la pandémie sur l'exécution des projets en 2020 et 2021. Comme le prévoyait déjà le RIDE de 2022, les effets négatifs ne sont devenus visibles qu'en 2022, lorsque les missions de supervision en personne ont repris à plus grande échelle et que les données ont pu être collectées avec davantage de précision⁸.

Figure 5
Pourcentage de projets pour lesquels les indicateurs clés de supervision et d'appui à l'exécution sont satisfaisants pour FIDA11 et FIDA12



Source: Notes des rapports de supervision de projet dans le SGRO.

24. **La probabilité d'atteindre l'objectif de développement obtient de bons résultats**, avec 88% de projets jugés satisfaisants en 2022 et une valeur préliminaire de 87% pour le premier trimestre 2023. Les projets affichent une performance très satisfaisante en ce qui concerne la participation et les retours d'information des groupes cibles – 94% des projets ont obtenu une note plutôt satisfaisante, ou mieux, en 2022, par rapport à la cible de 80%. Les domaines affichant une performance relativement plus faible sont la réactivité des

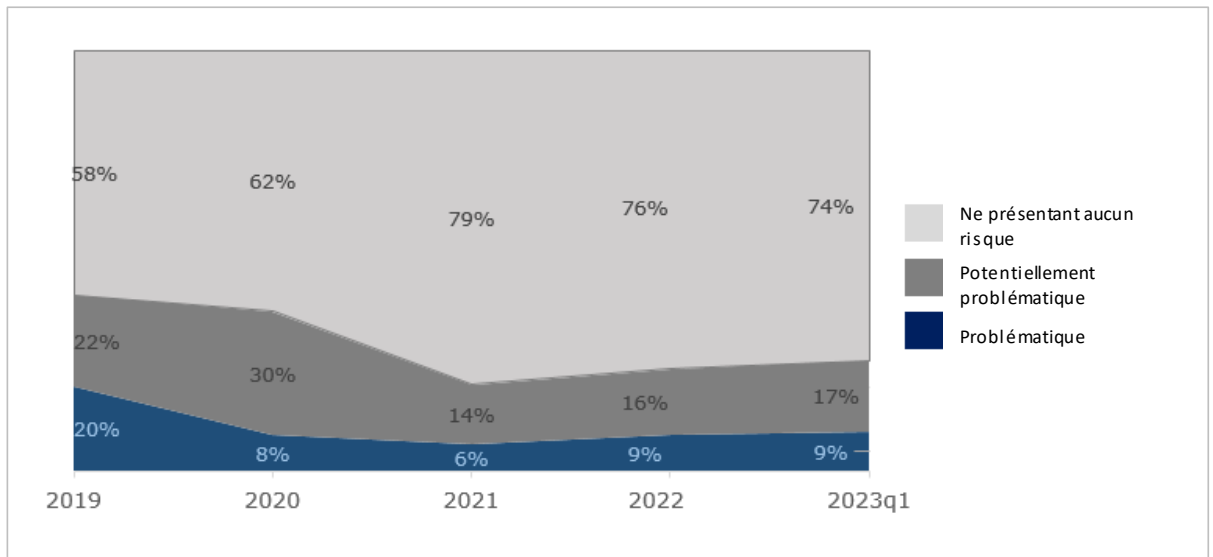
⁷ Voir le RIME (EC 2023/122/W.P.5).

⁸ Une analyse du portefeuille menée en 2022 a fait ressortir que les missions de supervision à distance entreprises pendant la pandémie affichaient des indicateurs de performance plus élevés que les missions sur le terrain au cours de la même période, pour les deux indicateurs de supervision et d'appui à l'exécution, et pour tous les groupes d'indicateurs de performance.

prestataires de services et l'efficacité – cette dernière étant liée à la réalisation des objectifs du cadre logique, qui dépend en grande partie des indicateurs suivis dans le cadre de la performance globale de l'exécution.

25. **Les projets satisfaisants du point de vue de la performance globale de l'exécution demeurent en deçà de la cible de 85%.** Reflétant le contexte de crises multiples qui a suivi la COVID-19, la performance a légèrement diminué, passant de 82% en 2021 à 80% en 2022, la valeur préliminaire au premier trimestre 2023 étant de 76%. Les domaines où la baisse des performances est la plus évidente sont la qualité de la gestion du projet et la performance des systèmes de suivi-évaluation. Les bilans trimestriels régionaux confirment ces résultats, faisant état: de lacunes et d'une rotation du personnel de l'UGP; de faibles capacités du personnel; de ressources insuffisantes pour la gestion du projet, la gestion financière et le suivi-évaluation; d'un démarrage tardif et de retards dans les procédures, ainsi que d'un manque de mécanismes de coordination. Les autres sujets de préoccupation comprennent les questions relatives à la passation des marchés, les faibles taux de décaissement et le manque de cohérence entre le PTBA et l'exécution, lié à une planification trop optimiste et à une budgétisation insuffisante.
26. **Les équipes de pays du FIDA ont surmonté ces difficultés en tirant parti de la décentralisation pour améliorer l'appui et en appliquant une approche de gestion adaptative.** Elles ont guidé le personnel de l'UGP sur les résultats attendus – à la fois à distance et lors de missions de supervision et d'appui à l'exécution. Elles ont suivi activement la mise en œuvre des plans de passation de marchés, facilité la collaboration entre départements au sein des organismes d'exécution et noué des partenariats avec les autres organismes ayant leur siège à Rome pour assurer une meilleure exécution. Les divisions régionales ont élaboré des plans d'action sur le suivi-évaluation pour fournir un appui adapté aux UGP ayant les capacités les plus faibles et assurer un meilleur suivi des indicateurs clés, en particulier en ce qui concerne les effets directs. Le cas échéant, les équipes de pays ont ajusté le calendrier des missions d'examen à mi-parcours et dirigé la restructuration des projets problématiques (voir le paragraphe 29).
27. **Pour renforcer les capacités des UGP, les cours de l'Académie des opérations du FIDA comprennent désormais des modules publics** (accessibles aux UGP) sur divers sujets, notamment le suivi-évaluation, le lancement des projets et le renforcement de la supervision et de l'exécution. Dans le cadre du projet de gestion axée sur les résultats au service de la transformation rurale (RESOLVE), les directeurs et le personnel des UGP de plus de 50 pays reçoivent une formation à la gestion axée sur les résultats, à la gestion des risques, aux chaînes d'approvisionnement, à l'utilisation des données et au dialogue avec les parties prenantes.
28. **Conformément aux tendances des principaux indicateurs de supervision et d'appui à l'exécution, et comme prévu dans un scénario post-COVID-19, la part des projets classés problématiques a augmenté de 6 à 9% entre 2021 et 2022,** tandis que les projets classés potentiellement problématiques ont légèrement augmenté, passant de 14 à 16%. Les chiffres préliminaires pour 2023 montrent une situation similaire (figure 6).

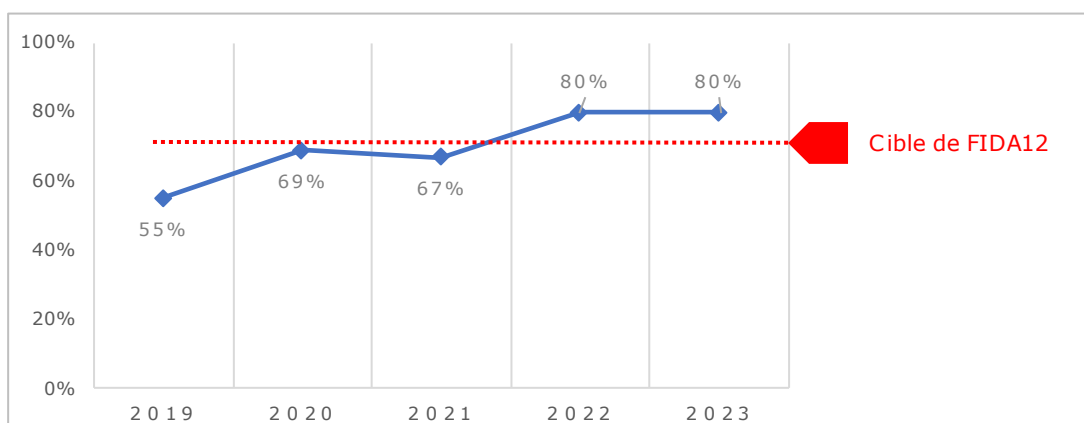
Figure 6
Pourcentage de projets classés problématiques, potentiellement problématiques ou comme ne présentant aucun risque



Source: Notes des rapports de supervision de projet dans le SGRO.

29. **Le FIDA a mis à profit la décentralisation pour réagir lorsqu'un projet ne donne pas satisfaction et soit fournir un appui supplémentaire à l'exécution pour améliorer les résultats, soit restructurer, clôturer, annuler ou suspendre le projet si nécessaire.** Par conséquent, à 80% en 2022, l'indice de proactivité du FIDA a continué de dépasser la cible de 70% du Cadre de gestion des résultats de FIDA12 (figure 7). Depuis le lancement de la Politique du FIDA relative à la restructuration des projets⁹, en 2018, la restructuration a été un outil clé dont le FIDA a peu à peu appris à se servir comme d'un outil de gestion adaptative, plutôt que comme une mesure corrective de dernier recours en fin d'exécution. La décentralisation a joué un rôle de plus en plus déterminant dans l'amélioration du calendrier des mesures correctives et dans l'adaptation de l'appui fourni.

Figure 7
Indice de proactivité durant FIDA11 et FIDA12



Source: Notes des rapports de supervision de projet dans le SGRO.

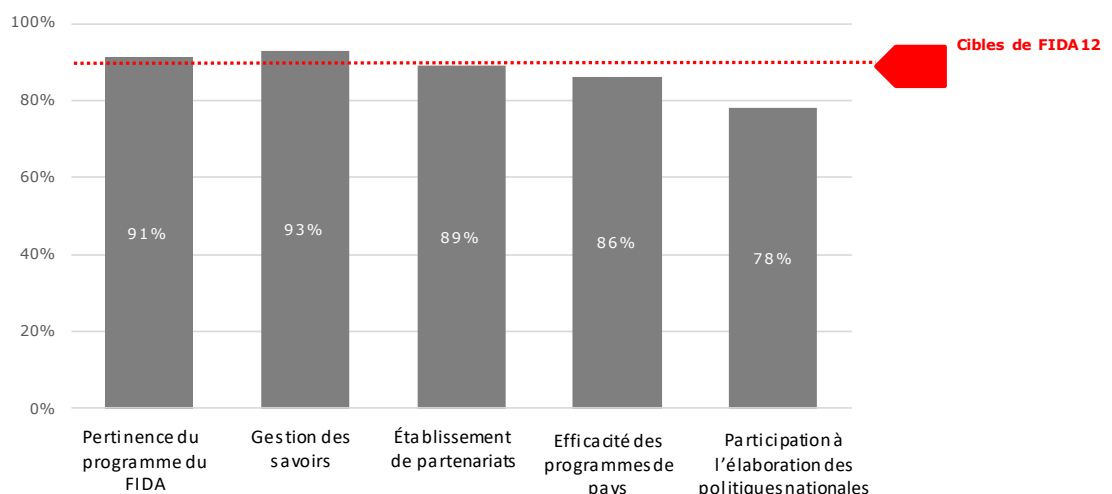
⁹ EB 2018/125/R.37/Rev.1.

30. Le décaissement était considéré auparavant comme un point faible dans les évaluations du MOPAN, mais aussi dans les autoévaluations et évaluations indépendantes. Toutefois, de meilleures prévisions en matière de liquidités ont permis d'améliorer l'allocation des ressources disponibles et, en 2022, le taux global de décaissement, qui était de 15,8% en 2021, est passé à 16,8%, la cible de 15% étant donc nettement dépassée. Le système IFAD OPEN, lancé en 2022, permettra d'améliorer la gestion des projets en intégrant des plans de passation des marchés, des autorisations d'exécution des tâches et le suivi des contrats afin d'améliorer l'efficacité et la transparence et de réduire le risque opérationnel.

Performance des programmes de pays

31. Le FIDA évalue la performance des programmes de pays au moyen de son enquête externe de 2022 auprès des parties prenantes. Les résultats, qui se fondent sur la perception des partenaires du FIDA qui n'ont pas tous la même expérience du pays, doivent donc être triangulés avec d'autres éléments.
32. **Les programmes de pays obtiennent des résultats supérieurs à la cible en ce qui concerne la pertinence et la gestion des savoirs**, d'après les résultats de l'enquête 2022 (figure 8). En dépit de cette note positive, **la gestion des savoirs est considérée comme un domaine moins performant** à la fois dans les autoévaluations et évaluations indépendantes¹⁰ et dans celles du MOPAN. Le FIDA a actualisé sa stratégie et son plan d'action en matière de savoirs en mettant davantage l'accent sur l'utilisation d'éléments probants pour nourrir les discussions portant sur les politiques aux niveaux national, régional et mondial¹¹. **La performance laisse aussi à désirer en ce qui concerne la participation à l'élaboration des politiques au niveau des pays**. En 2022, le Fonds a donné des éléments d'orientation plus solides sur ce point et a de plus en plus tiré parti de la décentralisation, sachant que les ressources disponibles pour les activités autres que les prêts ont continué de diminuer. En revanche, **la création de partenariats est un domaine très performant**; les COSOP recensent désormais les possibilités de partenariats stratégiques et de coopération Sud-Sud et triangulaire au stade de la conception.

Figure 8
Pourcentage de programmes de pays jugés plutôt satisfaisants ou mieux en 2022



Source: Sondage réalisé auprès des parties prenantes (2023).

¹⁰ Voir par exemple: Rapport de 2022 du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction (PRISMA), PRISMA 2023 et Rapport annuel 2022 sur l'évaluation indépendante au FIDA.

¹¹ Voir l'annexe V.

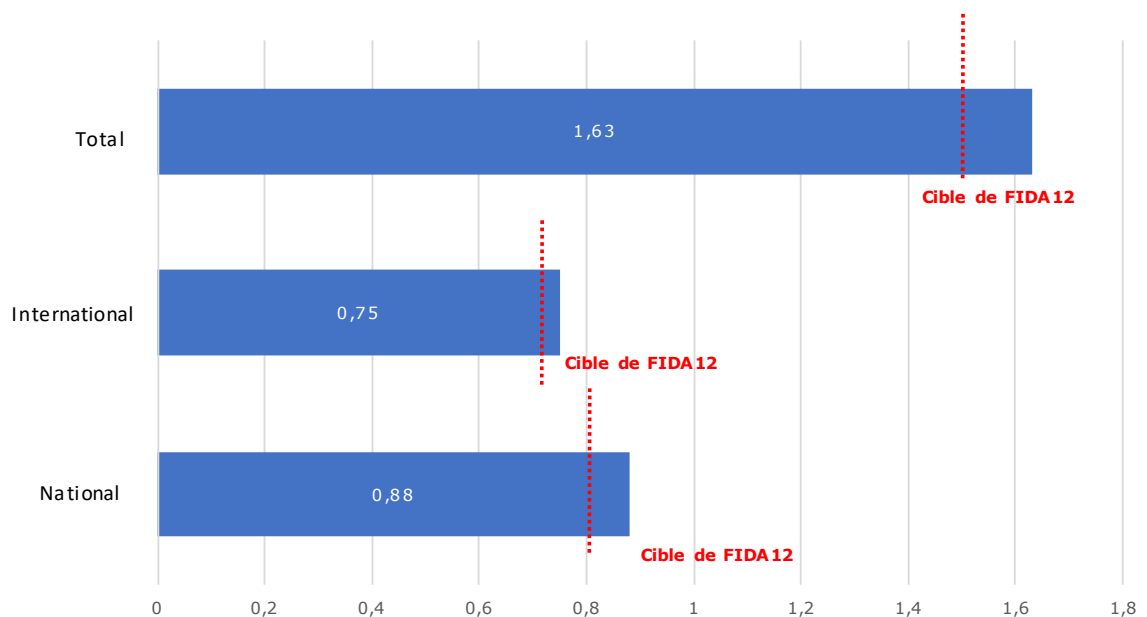
B. Cadre financier porteur de transformation

33. Le FIDA est un assembleur de financements pour le développement et, à ce titre, son cadre financier prévoit des sources de financement diversifiées, notamment des emprunts, des cofinancements, la participation du secteur privé au financement et des fonds supplémentaires¹².

Ressources

34. **En réponse à un engagement spécifique de FIDA12, le Fonds continue d'accroître progressivement la mobilisation des ressources empruntées, y compris les prêts concessionnels de partenaires, les prêts souverains et les placements privés.** Cela se traduit par une augmentation du ratio d'endettement, qui est passé de 15 à 23,6 entre 2021 et 2022. Cette augmentation est conforme à la Politique d'adéquation des fonds propres du FIDA et ne compromettra pas la viabilité financière à long terme de l'institution: le ratio de fonds propres utilisables était de 24,9 en 2022, ce qui témoigne de la solidité du cadre de gestion des risques mis en place pour soutenir les engagements futurs.
35. **Le cofinancement affiche une solide performance avec 1,63 USD supplémentaire mobilisé pour chaque dollar investi par le FIDA en 2020-2022, ce qui dépasse la cible de 1:1,5 (voir figure 9).**

Figure 9
Ratios de cofinancement 2020-2022



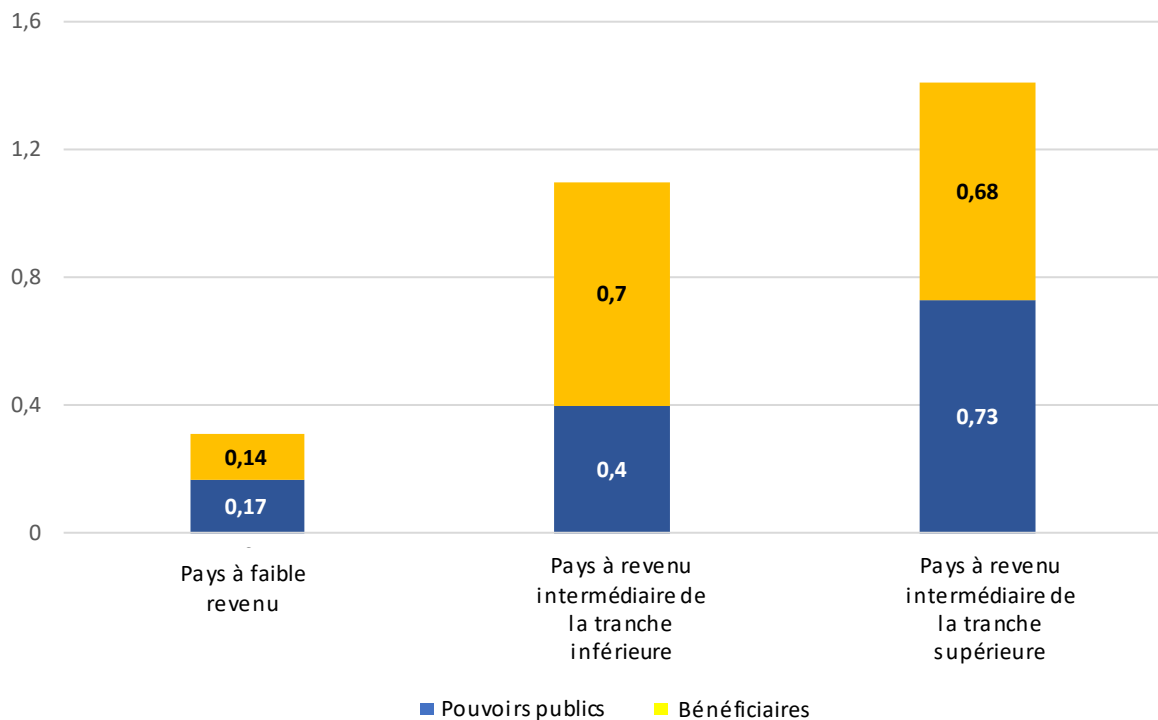
Source: Système de projets d'investissement et de dons (GRIPS).

36. **Le ratio de cofinancement international a atteint 1:0,75 (cible de 1:0,70).** Le cofinancement provenant de partenaires internationaux permet d'accroître la portée et l'impact et confirme la confiance des partenaires dans le rôle du FIDA en tant que chef de file du développement rural. Parmi les institutions internationales de cofinancement du FIDA figurent le Fonds vert pour le climat, la Banque internationale pour la reconstruction et le développement, la Banque africaine de développement, l'Association internationale de développement et la Banque islamique de développement.

¹² Les fonds supplémentaires font l'objet d'un rapport spécifique, soumis chaque année au Conseil d'administration en septembre, et ne sont couverts ni par le Cadre de gestion des résultats, ni par le RIDE.

37. **Le ratio de cofinancement national a atteint quant à lui 1:0,88, dépassant la cible de 1:0,80.** Ce ratio est le plus élevé pour les pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure et le plus faible pour les pays à faible revenu, comme le montre la figure 10. Toutefois, les pays à faible revenu ont vu augmenter la part de cofinancement provenant à la fois des pouvoirs publics et des bénéficiaires au cours des trois dernières années. Les cofinanceurs nationaux sont principalement des institutions financières et le secteur privé.

Figure 10
Ratios de cofinancement national 2020-2022, par catégorie de revenu*



Source: GRIPS.

* Les ratios correspondent aux contributions nationales aux investissements du FIDA pour chaque catégorie de revenu (pays à faible revenu, pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure et pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure, conformément à la classification de la Banque mondiale pour 2023). Les pays passant d'une catégorie de revenu à une autre, ces ratios peuvent varier au fil des ans.

38. **Le rétrécissement des marges budgétaires des gouvernements et l'augmentation des prix des denrées alimentaires peuvent avoir une incidence sur le cofinancement national,** et la crise mondiale est susceptible de limiter le cofinancement international, ajoutant ainsi à son imprévisibilité. C'est la raison pour laquelle le FIDA a proposé une augmentation prudente des objectifs de cofinancement durant FIDA13, en tenant compte des facteurs susmentionnés tout en tirant parti de sa bonne note de crédit et de l'évaluation de l'ensemble des piliers par l'Union européenne.
39. **Le FIDA a activement mobilisé les ressources du secteur privé, et ce domaine a encore gagné en importance dans le modèle opérationnel de FIDA13.** En 2022, six opérations non souveraines ont eu lieu dans le cadre du Programme de participation du secteur privé au financement. L'investissement du FIDA s'est élevé à 25,5 millions d'USD et les ressources supplémentaires attendues ont atteint 140,7 millions d'USD, avec un effet de levier attendu de 6,5 – dépassant nettement la cible de 5 de FIDA12. Ces opérations touchent environ 403 000 bénéficiaires directs, ce qui leur permet d'accroître leurs revenus et leur production, de bénéficier d'un meilleur accès au financement et de renforcer leur résilience face aux changements climatiques. Les premiers résultats du MOPAN

pour 2022-2023 indiquent que le FIDA devrait développer davantage son portefeuille non souverain et qu'il devrait continuer à renforcer ses capacités.

C. Changements institutionnels porteurs de transformation

Décentralisation

40. **La décentralisation est essentielle pour se rapprocher du terrain** et pour apporter des solutions sur mesure s'accompagnant d'une participation plus importante à l'élaboration des politiques au niveau national. En mars 2023, **43,6% des postes du FIDA étaient décentralisés dans 43 bureaux de pays, ce qui est conforme à la cible de 45% d'ici à la fin de 2024 définie dans le Cadre de gestion des résultats de FIDA12**. Les bureaux régionaux d'Afrique de l'Ouest et du Centre et d'Afrique orientale et australe, à Nairobi et à Abidjan, sont pleinement opérationnels; leurs équivalents en Asie et dans le Pacifique et en Amérique Latine et dans les Caraïbes ouvriront en 2024. D'ici à la fin de 2024, entre 46 et 50 bureaux de pays seront opérationnels¹³.
41. L'enquête menée en 2023 sur l'efficacité de la décentralisation et la satisfaction des clients sur le terrain a indiqué que **86% de la main-d'œuvre des bureaux de pays considère que le personnel du FIDA et les bureaux de terrain disposent de capacités suffisantes pour produire les résultats attendus**, ce qui est supérieur à la cible de FIDA12, à savoir 80%, et représente une amélioration par rapport aux 72% enregistrés en 2022. Les premières conclusions de l'évaluation du MOPAN 2022-2023 ont reconnu que la décentralisation avait facilité l'amélioration des COSOP et de la préparation des projets et renforcé la collaboration au niveau des pays entre les organismes ayant leur siège à Rome. Toutefois, le processus initial de décentralisation a pesé sur le moral du personnel et entraîné une diminution provisoire des savoirs institutionnels ainsi qu'une forte rotation du personnel. L'évaluation au niveau de l'institution (ENI) de 2023 concernant la décentralisation a reconnu qu'il s'agissait d'une étape nécessaire pour soutenir le modèle opérationnel du FIDA. L'ENI a formulé des recommandations visant à améliorer des aspects essentiels, tels que la structure des bureaux, le suivi des coûts, l'affectation des ressources aux programmes de pays, y compris les activités hors prêts, la gestion des ressources humaines et le bien-être du personnel, ainsi que la supervision exercée par le Conseil d'administration.
42. **En réponse, la direction met en œuvre un plan de réajustement pour affiner la décentralisation**. Le plan prévoit une meilleure intégration, un nouveau calendrier de réaffectation qui sera mis en œuvre sur une base annuelle, et des fonctions administratives centralisées dans les bureaux régionaux sous l'autorité des responsables de services institutionnels. Ce plan prévoit en outre un examen des bureaux régionaux pour l'Asie et Pacifique et l'Amérique latine et Caraïbes, ainsi que la poursuite du réajustement des différentes structures des bureaux et de la dotation en personnel.

Gestion des ressources humaines

43. **La performance concernant les indicateurs relatifs aux ressources humaines est globalement positive**, le FIDA poursuivant les réformes engagées lors des cycles de reconstitution précédents. **Les femmes occupant des postes de direction (classe P-5 et supérieure) représentaient 44,4% de l'ensemble du personnel de cette tranche en mars 2023**, résultat supérieur à la cible de 40% du Cadre de gestion des résultats de FIDA12. Cette augmentation par rapport aux 38,1% de 2021 s'explique par les activités de sensibilisation ciblées qui ont été menées et par le programme institutionnel de départ volontaire

¹³ Sous réserve de modifications futures, le plan de réajustement prévoit de reporter pour l'instant la création des bureaux de pays de l'Afghanistan, de la République centrafricaine, du Togo et du Yémen. D'ici à 2025, le bureau de pays du Bénin sera créé et les bureaux de pays du Cambodge et de la République-Unie de Tanzanie seront modernisés.

du FIDA. Le FIDA suit également en permanence les performances de son personnel: **67% des plans d'amélioration des performances établis en 2022 ont eu des résultats positifs** et ont été clôturés avec succès, par rapport à la cible de 50%.

44. **Le délai moyen de recrutement des administrateurs au FIDA était de 102 jours en 2022.** Quoique meilleur qu'en 2021 (132 jours), **ce délai reste supérieur au seuil de 90 jours visé dans le Cadre de gestion des résultats de FIDA12.** L'indicateur devrait encore s'améliorer grâce au plan d'action du FIDA visant à ramener le taux de vacance de 16% (à la fin de 2022) à 12% d'ici à la fin de 2023. Les mesures mises en place comprennent l'utilisation de listes de candidats, des approches ciblées pour les profils d'emploi spécialisés et l'établissement de priorités pour les postes vacants critiques. Le Fonds a également renforcé son programme de prévention et de répression du harcèlement sexuel et de l'exploitation et des atteintes sexuelles, en formant le personnel du FIDA et des UGP.

Efficiences institutionnelles et transparence

45. **L'exhaustivité des normes de publication du FIDA reste élevée,** avec une note de 86% selon l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide, ce qui est bien supérieur à la cible de 75% prévue dans le Cadre de gestion des résultats de FIDA12. Le FIDA a approuvé 87% des RAP prévus pour 2020-2022 dans les délais impartis, dépassant ainsi la cible de 85% du Cadre de gestion des résultats de FIDA12¹⁴. Toutefois, le Fonds n'a publié que 85% des RAP approuvés, ce qui est en deçà de la cible de 90% du Cadre de gestion des résultats de FIDA12; les rapports d'achèvement non divulgués comprennent généralement une évaluation qui n'est que partiellement convenue avec les pouvoirs publics. Avec la mise en œuvre progressive des lignes directrices relatives aux RAP de 2023, le FIDA sera officiellement responsable de l'élaboration de ces rapports et de leur divulgation.
46. **Les ratios d'efficacité du FIDA pour 2020-2022 ne sont pas tout à fait conformes aux objectifs, mais ils sont en voie d'amélioration.** Le budget administratif s'établit à 1,85% du portefeuille de prêts et de dons en cours, résultat dépassant la cible de 2,10%. Pourtant, les dépenses administratives représentent 15,1% du programme de prêts et dons, la cible de 12,5% n'étant pas atteinte. Par ailleurs, le Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies, mis en œuvre en 2020-2022, porte déjà ses fruits en ce qui concerne l'amélioration de l'efficacité, avec des mises à niveau des systèmes et des procédures et une plus grande automatisation et utilisation des données, quoique les gains d'efficacité ne se traduisent pas automatiquement par des économies budgétaires.

IV. Prochaines étapes

47. **Alors que le taux de pauvreté continue d'augmenter et que l'insécurité alimentaire s'aggrave dans le monde entier¹⁵, le FIDA a un rôle de plus en plus essentiel à jouer pour relever ces défis.** En 2022, première année de FIDA12, le Fonds a alloué en priorité ses ressources de base aux pays à faible revenu et aux pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure, les pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure ayant accès en outre au Mécanisme d'accès aux ressources empruntées. Le FIDA a alloué plus d'un quart de ses ressources de base à des pays en situation de fragilité et de conflit, et a insisté sur les thématiques transversales pour veiller à ce que nul ne soit laissé pour compte. Pour maximiser son impact, il a mobilisé des ressources auprès des gouvernements partenaires et des institutions financières nationales et internationales, ainsi que des acteurs du secteur privé.

¹⁴ Les RAP doivent normalement être remis six mois après l'achèvement du projet, mais le FIDA peut accorder des prolongations au coup par coup pour garantir la disponibilité et la qualité des données. On trouvera davantage de précisions à l'annexe VII.

¹⁵ Voir les indicateurs de niveau I, annexe I.

48. **Le modèle opérationnel de FIDA13, qui s'inscrit dans la continuité de FIDA12, met davantage l'accent sur trois domaines prioritaires:** i) la participation du secteur privé, pour renforcer les moyens d'existence des populations rurales; ii) l'adaptation aux changements climatiques, pour renforcer la résilience des populations rurales; iii) les interventions dans les contextes de fragilité, pour accompagner les communautés rurales. Pendant la fin de ce cycle, le Fonds continuera d'investir dans ces domaines et de consolider les résultats, à la fois pour préparer le terrain de FIDA13 et pour maximiser sa contribution au Programme 2030.

Cadre de gestion des résultats de la Douzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA12)¹⁶

Niveau I – Buts et contexte

<i>Numéro dans le Cadre de gestion des résultats de FIDA12</i>	<i>Indicateur</i>	<i>Source</i>	<i>Valeur de référence (année)</i>	<i>Résultats (année)</i>
1.1 Objectif de développement durable (ODD) n° 1: Pas de pauvreté				
1.1.1	Proportion de la population vivant au-dessous du seuil de pauvreté fixé au niveau international (1,90 USD par jour) (ODD 1.1.1)	Division de la statistique des Nations Unies (UNSD)	s.o.	9,2 (2020)
1.2 ODD 2: Faim zéro				
1.2.1	Prévalence de l'insécurité alimentaire (ODD 2.1.2)	UNSD	s.o.	29,3 (2021)
1.2.2	Prévalence de la malnutrition chez les enfants de moins de 5 ans (ODD 2.2.2)	UNSD	s.o.	6,7% (émaciation) 5,7% (surpoids) (2020)
1.2.3	Productivité des petits producteurs de denrées alimentaires (ODD 2.3.1)	UNSD	s.o.	-
1.2.4	Revenu moyen des petits producteurs de denrées alimentaires (ODD 2.3.2)	UNSD	s.o.	-
1.2.5	Dépenses publiques au titre de l'agriculture (indice) (ODD 2.A.1)	UNSD	s.o.	0,45 (2021)

¹⁶ Les définitions des indicateurs du Cadre de gestion des résultats de FIDA12 peuvent être consultées à l'appendice.

Niveau II – Impact et résultats dans le domaine du développement¹⁷

2.1 Impact¹⁸							
Objectif stratégique	Cibles des ODD	Numéro dans le Cadre de gestion des résultats de FIDA12	Indicateur	Source	Valeur de référence (FIDA10 2016-2018)	2022	Cible de FIDA12 (fin 2024)
	2.3 et 1.2	2.1.1	Nombre de personnes dont le revenu a augmenté (en millions de personnes)	Évaluation de l'impact du FIDA	62		68
Objectif stratégique n° 1	2.3.2	2.1.2	Nombre de personnes dont la production s'est améliorée (en millions de personnes)	Évaluation de l'impact du FIDA	47		51
Objectif stratégique n° 2	2.3	2.1.3	Nombre de personnes jouissant d'un meilleur accès au marché (en millions de personnes)	Évaluation de l'impact du FIDA	50		55
Objectif stratégique n° 3	1.5	2.1.4	Nombre de personnes dont la résilience s'est renforcée (en millions de personnes)	Évaluation de l'impact du FIDA	26		28
	2.1	2.1.5	Nombre de personnes dont la nutrition s'est améliorée (en millions de personnes)	Évaluation de l'impact du FIDA	s.o.		11

2.2 Portée des interventions, effets directs et produits							
Domaines d'intérêt thématique du Cadre stratégique 2016-2025	Cibles des ODD	Numéro dans le Cadre de gestion des résultats de FIDA12	Indicateur	Source	Valeur de référence ¹⁹	2022	Cible de FIDA12 (fin 2024)
Portée des interventions	1.4	2.2.1	Nombre de personnes bénéficiant de services promus ou appuyés par le projet (en millions de personnes)	Indicateurs de base	110	78,6 (Femmes: 50%) (Jeunes: 22%) (Autochtones: 26%)	127

¹⁷ Tous les indicateurs humains sont ventilés par sexe et par âge et incluent, dans la mesure du possible, la catégorie des personnes handicapées, sur la base de projets faisant état de données ventilées.

¹⁸ Les données sur l'impact seront présentées dans le Rapport 2025 sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE) sur la base de l'évaluation de l'impact de FIDA12. Le FIDA réalise des évaluations de l'impact quasi expérimentales concernant 16 projets, soit 15% de son portefeuille de projets dont l'achèvement est prévu entre 2022 et 2024, afin d'évaluer leur avancement au regard des cibles.

¹⁹ Les valeurs de référence du Cadre de gestion des résultats de FIDA12 correspondent aux résultats prévus à l'horizon 2021 (estimations du RIDE 2022).

2.2 Portée des interventions, effets directs et produits							
Domaines d'intérêt thématique du Cadre stratégique 2016-2025	Cibles des ODD	Numéro dans le Cadre de gestion des résultats de FIDA12	Indicateur	Source	Valeur de référence ¹⁹	2022	Cible de FIDA12 (fin 2024)
Accès aux technologies agricoles et aux services de production	2.3	2.2.2	Nombre d'hectares de terres agricoles où ont été construites ou remises en état des infrastructures en rapport avec l'eau	Indicateurs de base	450 000	381 580	610 000
	2.3	2.2.3	Nombre de personnes ayant reçu une formation portant sur les pratiques ou les technologies de production (en millions de personnes)	Indicateurs de base	2,7	2,5 (Femmes: 44%) (Jeunes: 14%) (Autochtones: 39%)	3,25
Services financiers inclusifs	2.3	2.2.4	Nombre de personnes vivant en milieu rural qui ont accès à des services financiers (épargne, crédit, assurance, envois de fonds, etc.) (en millions de personnes)	Indicateurs de base	18	9,9 (Femmes: 69%) (Jeunes: 25%) (Autochtones: 5%)	22,5
Possibilités diversifiées en matière d'entrepreneuriat et d'emplois en milieu rural	8.2	2.2.5	Nombre d'entreprises rurales ayant accès à des services d'aide aux entreprises	Indicateurs de base	600 000	693 510	900 000
	4.4	2.2.6	Nombre de personnes ayant reçu une formation portant sur des activités génératrices de revenus ou la gestion d'entreprise (en millions de personnes)	Indicateurs de base	2,7	3,5 (Femmes: 70%) (Jeunes: 19%) (Autochtones: 23%)	3,1
	2.3	2.2.7	Nombre de producteurs ruraux bénéficiant d'un appui qui sont membres d'une organisation de producteurs	Indicateurs de base	0,7	1,3 (Femmes: 52%) (Jeunes: 29%) (Autochtones: 56%)	1
	8.5	2.2.8	Nombre de bénéficiaires occupant un nouvel emploi ou ayant accès à de nouvelles possibilités d'emploi	Indicateurs de base	s.o.	s.o. ²⁰	Suivi ²¹

²⁰ Cet indicateur n'a pas pu être évalué, car l'échantillon de projets faisant état de données concrètes concernant l'indicateur était très réduit (cinq projets) et aucun des projets n'a appliqué la méthodologie des indicateurs de base relatifs aux effets directs.

²¹ Les indicateurs relatifs aux effets directs font l'objet d'un suivi lorsqu'ils sont nouveaux, c'est-à-dire lorsqu'ils ne sont couverts par aucune donnée antérieure et supposent de nouvelles méthodes d'évaluation.

2.2 Portée des interventions, effets directs et produits							
Domaines d'intérêt thématique du Cadre stratégique 2016-2025	Cibles des ODD	Numéro dans le Cadre de gestion des résultats de FIDA12	Indicateur	Source	Valeur de référence ¹⁹	2022	Cible de FIDA12 (fin 2024)
Infrastructures rurales	9.1	2.2.9	Nombre de kilomètres de routes construites, remises en état ou améliorées	Indicateurs de base	12 000	8 170	19 000
Viabilité environnementale et changements climatiques	2.4	2.2.10	Nombre d'hectares exploités selon des pratiques résilientes face aux changements climatiques (en millions d'hectares)	Indicateurs de base	1,5	1,9	1,9
	2.4	2.2.11	Nombre de groupes recevant un appui pour la gestion durable des ressources naturelles et des risques liés au climat	Indicateurs de base	10 000	10 380	11 500
	13.1	2.2.12	Nombre de ménages déclarant avoir adopté des technologies et des pratiques écologiquement viables et résilientes face aux changements climatiques	Indicateurs de base	300 000	237 700	350 000
	13.1	2.2.13	Nombre de tonnes d'émissions de gaz à effet de serre (équivalent dioxyde de carbone) évitées ou de carbone stockées (millions de tonnes sur 20 ans)	Indicateurs de base	65	20,2	95
Nutrition	2.1	2.2.14	Nombre de personnes/ménages bénéficiant d'un appui ciblé visant à améliorer leur nutrition (en millions de personnes)	Indicateurs de base	5	2,1 (Femmes: 66%) (Jeunes: 15%) (Autochtones: 57%)	6
	2.1	2.2.15	Pourcentage de femmes déclarant avoir atteint le niveau de diversité alimentaire minimale	Indicateurs de base	20	27	25
Accès aux ressources naturelles	1.4	2.2.16	Nombre de bénéficiaires obtenant un accès plus sécurisé à la terre	Indicateurs de base	s.o.	51 050 (Femmes: 27%) (Jeunes: 22%) (Autochtones: 100%)	Suivi

2.3 Notation des résultats obtenus dans le domaine du développement à l'achèvement des projets					
<i>Numéro dans le Cadre de gestion des résultats de FIDA 12</i>	<i>Indicateur</i>	<i>Source</i>	<i>Valeur de référence (2016-2018) (RIDE 2019)</i>	<i>2022</i>	<i>Cible de FIDA 12 (fin 2024)</i>
2.3.1	Résultat global des projets (note égale ou supérieure à 4) (en pourcentage) (notes des rapports d'achèvement de projet [RAP])	Notes des RAP	s.o.	89	90
	Résultat global des projets (note égale ou supérieure à 4) (en pourcentage) (notes du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA [IOE])	IOE	s.o.	77	Suivi
2.3.2	Performance des pouvoirs publics (note égale ou supérieure à 4)	Notes des RAP	80	88	80
2.3.3	Performance du FIDA (note égale ou supérieure à 4)	Notes des RAP	s.o.	95	90
2.3.4	Efficience (note égale ou supérieure à 4)	Notes des RAP	67	76	80
2.3.5	Durabilité des avantages (note égale ou supérieure à 4)	Notes des RAP	71	83	85
2.3.6	Reproduction à plus grande échelle (note égale ou supérieure à 4)	Notes des RAP	88	87	95
2.3.7	Égalité femmes-hommes (note égale ou supérieure à 4)	Notes des RAP	88	89	90
	Égalité femmes-hommes (note égale ou supérieure à 5)	Notes des RAP	s.o.	42	60
2.3.8	Environnement et gestion des ressources naturelles (note égale ou supérieure à 4)	Notes des RAP	84	93	90
2.3.9	Adaptation aux changements climatiques (note égale ou supérieure à 4)	Notes des RAP	83	92	90

Niveau III – Obtention d'un impact

Numéro dans le Cadre de gestion des résultats de FIDA12	Indicateur	Source	Valeur de référence (2019)	2022	Cible de FIDA12 (fin 2024)
Programmes de pays porteurs de transformation					
3.1	Performance des programmes de pays				
3.1.1	Pertinence des stratégies de pays du FIDA (note égale ou supérieure à 4)	Enquête auprès des parties prenantes	93	91	90
		Examens à l'achèvement des programmes d'options stratégiques pour les pays (COSOP) ²²	s.o.	s.o.	80
3.1.2	Efficacité des stratégies de pays du FIDA (note égale ou supérieure à 4)	Enquête auprès des parties prenantes	89	86	90
		Examens à l'achèvement des COSOP	s.o.	s.o.	80
3.1.3	Renforcement des partenariats (note égale ou supérieure à 4)	Enquête auprès des parties prenantes	91	89	90
		Examens à l'achèvement des COSOP	s.o.	s.o.	80
3.1.4	Contribution à l'élaboration des politiques au niveau national (note égale ou supérieure à 4)	Enquête auprès des parties prenantes	83	78	90
		Examens à l'achèvement des COSOP	s.o.	s.o.	80
3.1.5	Gestion des savoirs (note égale ou supérieure à 4)	Enquête auprès des parties prenantes	93	93	90
		Examens à l'achèvement des COSOP	s.o.	s.o.	80
3.1.6	COSOP intégrant des interventions du secteur privé complétant le programme de prêts et dons	Examen de l'assurance qualité	s.o.	89	50
3.2	Conception pour l'obtention d'un impact				
3.2.1	Note globale de la qualité de conception des projets (note égale ou supérieure à 4)	Notes issues de l'assurance qualité	93	100	95

²² En raison de la petite taille de l'échantillon annuel, les conclusions des examens à l'achèvement des COSOP seront présentées à la fin de FIDA12 dans le RIDE 2025, conformément à l'approche adoptée lors de FIDA11 et convenue avec les États membres (voir le document EB 2020/130/R.12).

Numéro dans le Cadre de gestion des résultats de FIDA12	Indicateur	Source	Valeur de référence (2019)	2022	Cible de FIDA12 (fin 2024)
3.2.2	Note globale de la qualité initiale des projets financés grâce à un don (note égale ou supérieure à 4)	Notes issues de l'assurance qualité	100	100	95
3.2.3	Projets conçus dans le but de transformer les rapports femmes-hommes	Validation institutionnelle	32	53	35
3.2.4	Financement climatique: programme de prêts et dons axé sur les changements climatiques	Validation institutionnelle basée sur les <i>méthodes utilisées par les banques multilatérales de développement pour le suivi du financement de l'action climatique</i>	34	30	40
3.2.5	Capacités en matière d'action climatique: projets conçus dans le but de renforcer les capacités d'adaptation	Validation institutionnelle	s.o.	69	90
3.2.6	Pertinence des approches de ciblage suivies dans les projets d'investissement du FIDA	Notes issues de l'assurance qualité	93	100	90
3.2.7	Qualité de la participation et des retours d'information des groupes cibles des projets (note égale ou supérieure à 4)	Notes de supervision	s.o.	94	80
3.2.8	Qualité globale de la coopération Sud-Sud et triangulaire (CSST) dans les COSOP (note égale ou supérieure à 4) (en pourcentage)	Notes issues de l'assurance qualité	s.o.	100	90
3.3	Gestion proactive du portefeuille				
3.3.1	Ratio de décaissement	Oracle FLEXCUBE	17,9	16,8	15
3.3.2	Avancement global de l'exécution (note égale ou supérieure à 4)	Notes de supervision	89	80	85
3.3.3	Indice de proactivité	Bases de données institutionnelles	55	80	70 ²³
Cadre financier porteur de transformation					
3.4	Ressources				
3.4.1	Ratio d'endettement	Bases de données institutionnelles	8,1	23,6	Suivi
3.4.2	Fonds propres utilisables	Bases de données institutionnelles	40,3	24,9	Suivi
3.4.3	Ratio de cofinancement	Système de projets d'investissement et de dons (GRIPS)	1:1,37	1:1,63	1:1,5

²³ Cette cible correspond à une définition conforme à celle retenue par d'autres institutions financières internationales, qui comprend la restructuration des projets en cours.

Numéro dans le Cadre de gestion des résultats de FIDA12	Indicateur	Source	Valeur de référence (2019)	2022	Cible de FIDA12 (fin 2024)
3.4.3	Ratio de cofinancement (international)	GRIPS	1:0,61	1:0,75	1:0,7
3.4.3	Ratio de cofinancement (national)	GRIPS	1:0,76	1:0,88	1:0,8
3.4.4	Effet de levier des investissements du secteur privé mobilisés par le FIDA ²⁴	Bases de données institutionnelles	s.o.	6,5	5
Cadre institutionnel porteur de transformation					
3.5	Efficiences institutionnelles				
3.5.1	Ratio dépenses administratives/programme de prêts et dons du FIDA (y compris les fonds gérés par le FIDA)	Bases de données institutionnelles	11,2	15,1	12,5
3.5.2	Ratio budget administratif/portefeuille de prêts et dons en cours	Bases de données institutionnelles	2,1	1,85	2,1
3.6	Décentralisation				
3.6.1	Pourcentage de postes inscrits au budget pour les bureaux de pays/les pôles régionaux	Bases de données institutionnelles	32	43,6	45
3.6.2	Efficacité de la décentralisation	Enquête des bureaux de pays du FIDA	s.o.	86	80
3.7	Gestion des ressources humaines				
3.7.1	Pourcentage de femmes occupant des postes de niveau P-5 et supérieur	Bases de données institutionnelles	33,9	44,4	40
3.7.2	Délai de recrutement aux postes vacants du cadre organique	Bases de données institutionnelles	94	102	90
3.7.3	Pourcentage de membres du personnel ayant reçu la formation en ligne consacrée à la prévention du harcèlement sexuel et de l'exploitation et des atteintes sexuelles	Bases de données institutionnelles	s.o.	98	98
3.7.3	Pourcentage d'unités de gestion de projet (UGP) achevant la formation consacrée à la prévention du harcèlement sexuel, et de l'exploitation et des atteintes sexuelles pour les nouveaux projets	Bases de données institutionnelles	s.o.	83	50
3.7.4	Gestion de la performance	Bases de données institutionnelles	s.o.	67	50
3.8	Transparence				
3.8.1	Pourcentage de RAP soumis dans les six mois suivant l'achèvement du projet, et pourcentage de rapports rendus publics	Département de la gestion des programmes	67/74	87/85	85/90

²⁴ Montant global des ressources des secteurs public et privé mobilisées par le FIDA grâce à ses propres investissements et à son appui à des projets non souverains, dans l'ensemble du portefeuille.

<i>Numéro dans le Cadre de gestion des résultats de FIDA12</i>	<i>Indicateur</i>	<i>Source</i>	<i>Valeur de référence (2019)</i>	<i>2022</i>	<i>Cible de FIDA12 (fin 2024)</i>
3.8.2	Degré de conformité des publications du FIDA aux normes de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide (IITA)	IITA	86	86	75

Liste harmonisée des pays en situation de fragilité établie par la Banque mondiale²⁵

Exercice 2022		Exercice 2023	
1	Afghanistan	1	Afghanistan
2	Arménie	2	Burkina Faso
3	Azerbaïdjan	3	Burundi
4	Burkina Faso	4	Cameroun
5	Burundi	5	République centrafricaine
6	Cameroun	6	Tchad
7	République centrafricaine	7	Comores
8	Tchad	8	République du Congo
9	Comores	9	République démocratique du Congo
10	République du Congo	10	Érythrée
11	République démocratique du Congo	11	Éthiopie
12	Érythrée	12	Guinée-Bissau
13	Éthiopie	13	Haïti
14	Guinée-Bissau	14	Iraq
15	Haïti	15	Kosovo
16	Iraq	16	Liban
17	Kiribati	17	Libye
18	Kosovo	18	Mali
19	Liban	19	Îles Marshall
20	Libye	20	Micronésie (États fédérés de)
21	Mali	21	Mozambique
22	Îles Marshall	22	Myanmar
23	Micronésie (États fédérés de)	23	Niger
24	Mozambique	24	Nigéria
25	Myanmar	25	Papouasie-Nouvelle-Guinée
26	Niger	26	Îles Salomon
27	Nigéria	27	Somalie
28	Papouasie-Nouvelle-Guinée	28	Soudan du Sud
29	Îles Salomon	29	Soudan
30	Somalie	30	République arabe syrienne
31	Soudan du Sud	31	Timor-Leste
32	Soudan	32	Tuvalu
33	République arabe syrienne	33	Ukraine
34	Timor-Leste	34	Venezuela (République bolivarienne du)
35	Tuvalu	35	Cisjordanie et Gaza (territoires)
36	Venezuela (République bolivarienne du)	36	Yémen
37	Cisjordanie et Gaza (territoires)	37	Zimbabwe
38	Yémen		
39	Zimbabwe		

²⁵ Les pays en vert sont sortis de la liste et les pays en rouge ont intégré la liste.

Performance des projets achevés: la tendance sur le long terme

1. La présente annexe dresse un bilan de la performance des projets achevés durant la période 2012-2022 au regard des neuf critères évalués au stade du rapport d'achèvement de projet (RAP) et inscrits dans le Cadre de gestion des résultats de la Douzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA12). Conformément à la méthode suivie pour le Rapport annuel sur l'évaluation indépendante au FIDA, les notes sont agrégées sur des périodes mobiles de trois ans, chaque année correspondant à l'année d'achèvement du projet.
2. **Les domaines de la gestion de l'environnement et des ressources naturelles et de l'adaptation aux changements climatiques affichent une très bonne performance, et ces deux domaines ont connu une amélioration durant la période de dix ans considérée.** La gestion de l'environnement et des ressources naturelles a affiché des résultats à la baisse jusqu'en 2016-2018, puis s'est améliorée de façon notable, atteignant 93% de projets notés plutôt satisfaisants et mieux en 2020-2022 (contre 88% pour la période 2012-2014). En revanche, les résultats en matière d'adaptation aux changements climatiques montrent une croissance régulière puisqu'ils sont passés de 77% de projets jugés plutôt satisfaisants ou mieux en 2012-2014 à 93% durant la période 2020-2022. Cette amélioration des résultats démontre les bénéfices importants tirés des nombreuses années d'efforts consentis pour renforcer les capacités techniques du FIDA, tout en apprenant en se fondant sur l'expérience.
3. **L'égalité femmes-hommes et l'autonomisation des femmes sont également un domaine où la performance est très bonne.** La performance au regard de ce critère reste globalement stable, avec une proportion de projets notés plutôt satisfaisants ou mieux comprise entre 86% durant la période 2017-2019 et 89% durant la période 2020-2022. Ces résultats témoignent de l'engagement et de l'investissement constants du FIDA dans ce domaine, avec une utilisation accrue d'approches porteuses de transformations en matière de genre dans les stratégies de pays et les projets.
4. **Le résultat global des projets, qui résume tous les critères d'évaluation, affiche une légère amélioration sur la période de dix ans,** passant de 91% de projets jugés plutôt satisfaisants ou mieux en 2012-2014 à 93% pour la période 2020-2022. Cela suggère une amélioration globale de la qualité de la conception et de l'exécution et, en définitive, une évaluation plus positive des résultats à l'achèvement. La tendance en ce qui concerne le résultat global des projets est similaire à celle de l'efficacité, de la pérennisation et de l'efficience, mais avec un déclin moins important et sur une période moins longue (les périodes 2015-2017 et 2016-2018 ont toutes deux vu la proportion des évaluations plutôt satisfaisantes ou mieux atteindre 75%).
5. **L'efficacité, la pérennisation et l'efficience affichent des résultats très fluctuants qui ont accusé une légère baisse durant la période de dix ans.** La performance, en déclin depuis la période 2013-2015, est tombée à son niveau le plus bas durant la période 2015-2017 (ou 2014-2016 pour l'efficacité) avant de rebondir. Comme l'a montré la précédente analyse des RAP, ces trois critères sont étroitement liés. **En revanche, la reproduction à plus grande échelle accuse une baisse régulière,** puisque le ratio de projets notés plutôt satisfaisants ou mieux, qui était de 94% durant la période 2012-2014, est passé à 84% durant la période 2020-2022. L'incohérence de l'évolution de la performance en matière de pérennisation (à la hausse) et de reproduction à plus grande échelle (à la baisse) souligne le besoin d'établir de meilleures directives pour associer efficacement ces deux éléments, qui sont, en réalité, fortement interconnectés. La version révisée du Manuel de l'évaluation du FIDA de 2022 et les directives actualisées de 2023 sur

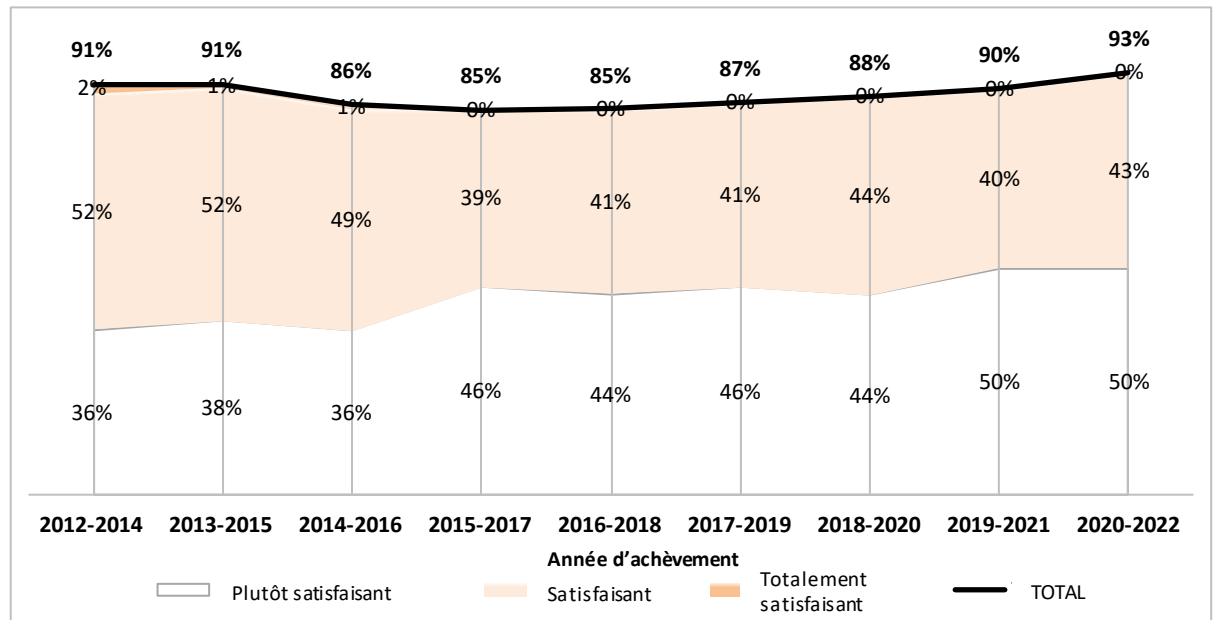
les rapports d'achèvement de projet reflètent les différences et les complémentarités entre les deux critères de ce point de vue; toutefois, les résultats sur les notes des RAP ne seront pas visibles avant quelques années.

- 6. **La performance des pouvoirs publics, domaine où les résultats sont traditionnellement faibles, affiche une légère amélioration durant la période de 10 ans**, passant de 85% de projets jugés plutôt satisfaisants ou mieux en 2012-2014 à 89% pour la période 2020-2022. Ce critère présente une tendance similaire à celle de l'efficacité, de la pérennisation et de l'efficience; en fait, il influe probablement sur la performance des projets sur ces trois dimensions.
- 7. **La performance du FIDA est restée solide, avec plus de 90% de projets jugés plutôt satisfaisants ou mieux.** Après une légère baisse en 2016-2018, les notes se sont à nouveau améliorées, atteignant le taux remarquable de 96% de projets jugés plutôt satisfaisants ou mieux.

Figure 1

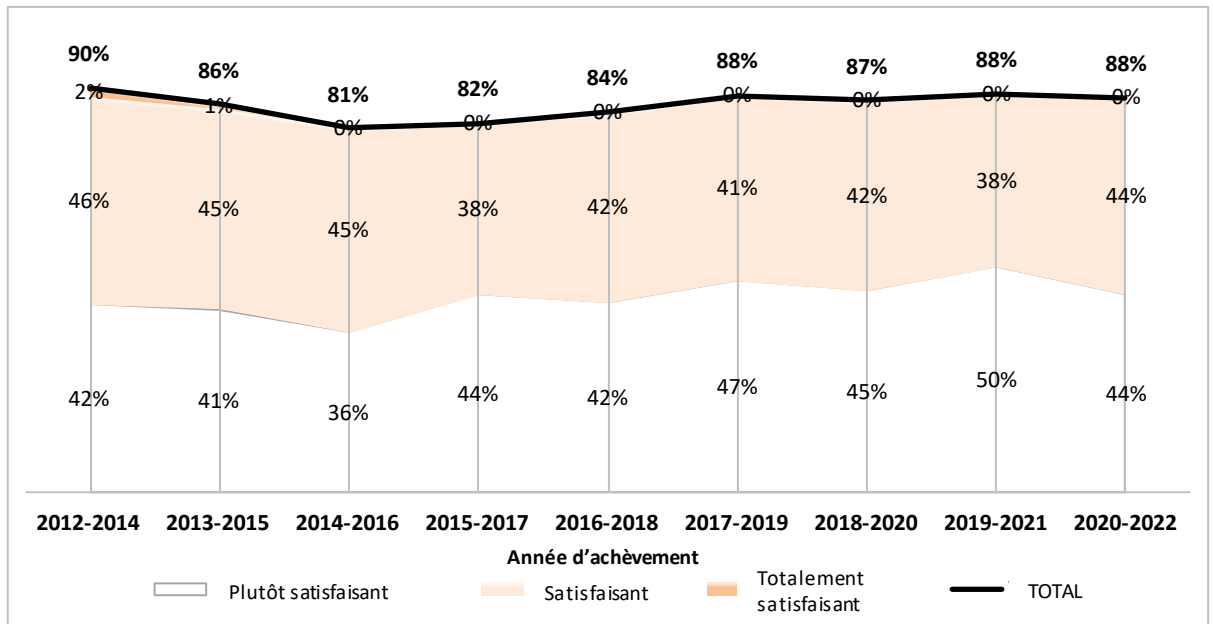
Résultat global des projets

Pourcentage de projets jugés plutôt satisfaisants ou mieux, par période mobile de trois ans



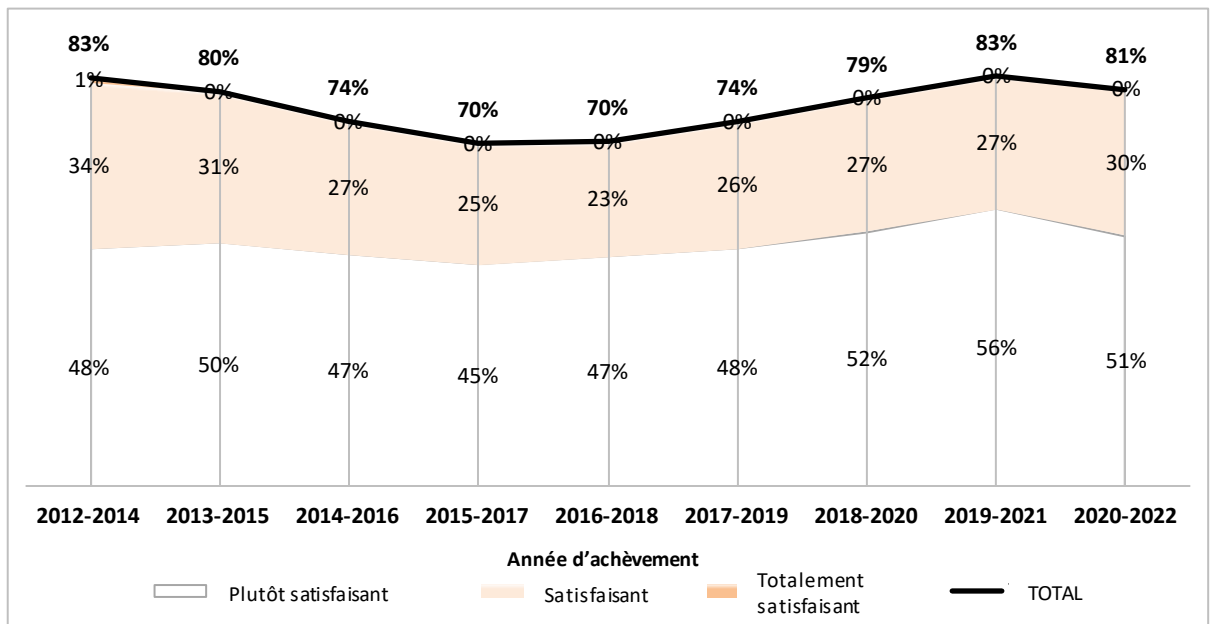
Source: Notes des RAP dans le Système de gestion des résultats opérationnels (SGRO).

Figure 2
Efficacité
Pourcentage de projets jugés plutôt satisfaisants ou mieux, par période mobile de trois ans



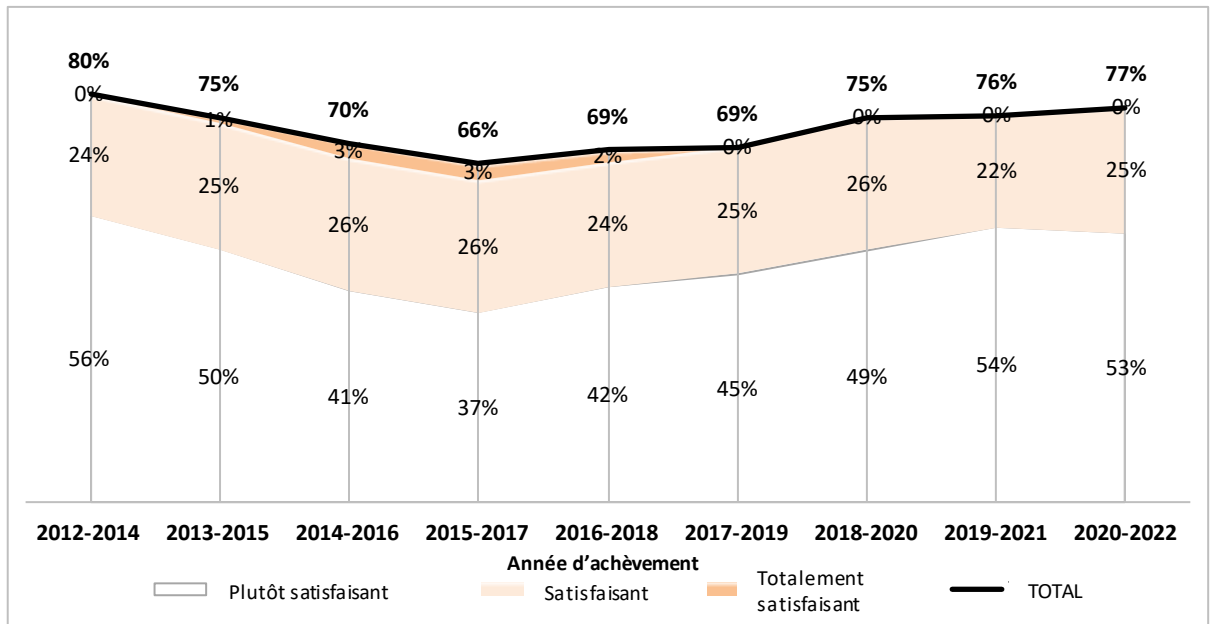
Source: Notes des RAP dans le SGRO.

Figure 3
Pérennisation
Pourcentage de projets jugés plutôt satisfaisants ou mieux, par période mobile de trois ans



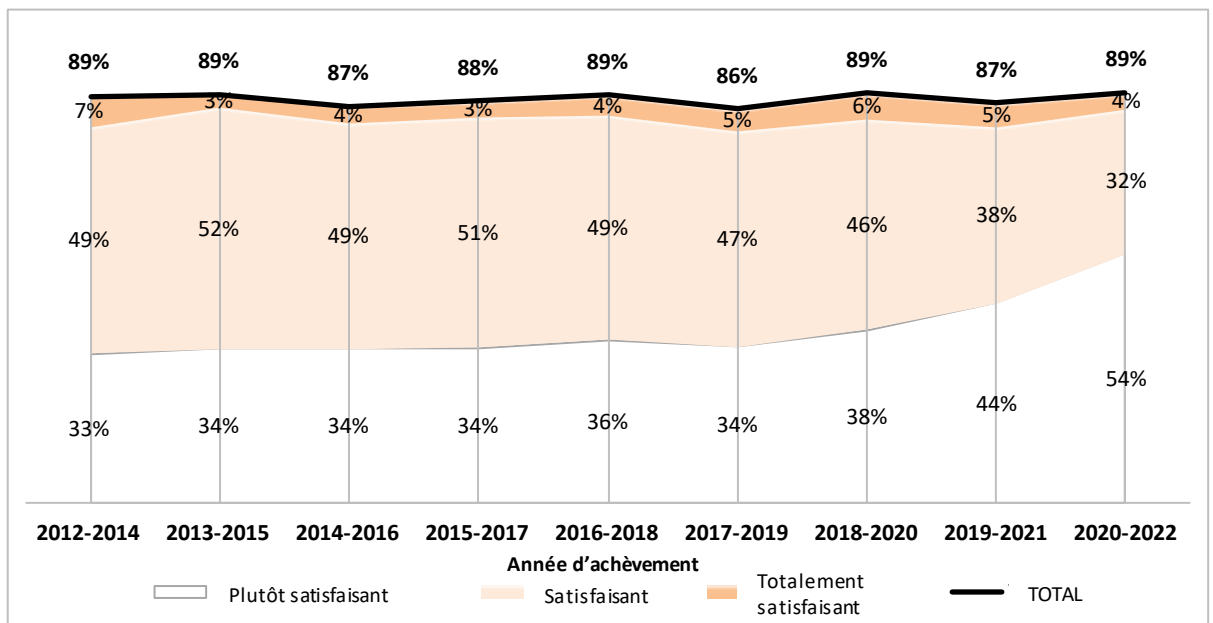
Source: Notes des RAP dans le SGRO.

Figure 4
Effizienz
Pourcentage de projets jugés plutôt satisfaisants ou mieux, par période mobile de trois ans



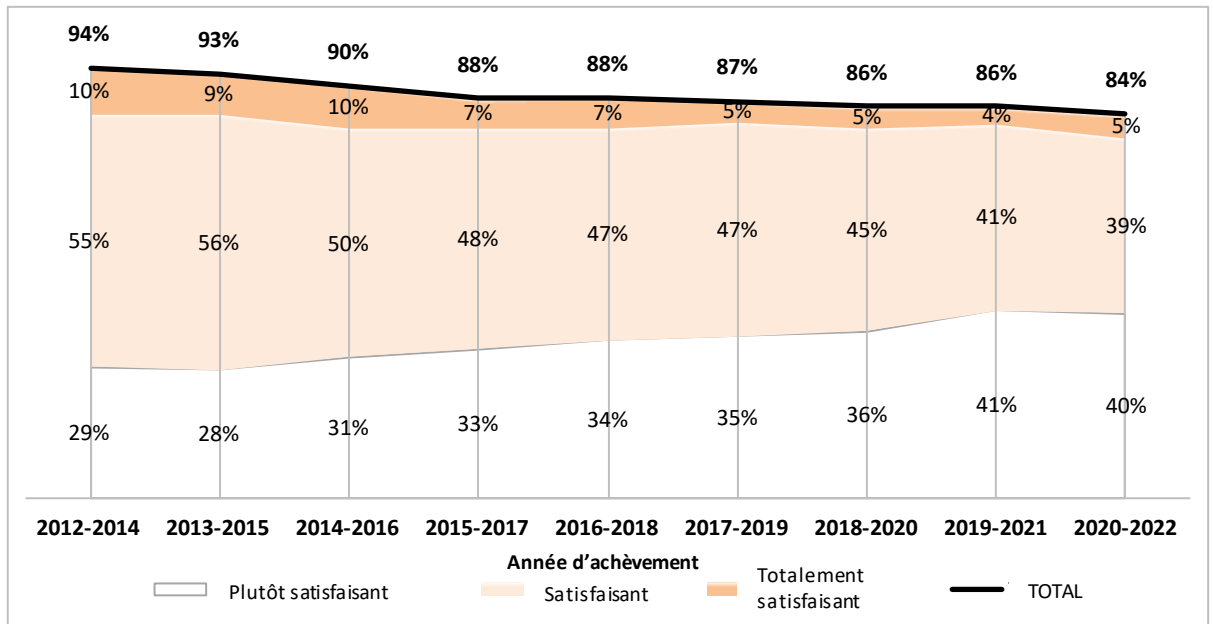
Source: Notes des RAP dans le SGRO.

Figure 5
Égalité femmes-hommes
Pourcentage de projets jugés plutôt satisfaisants ou mieux, par période mobile de trois ans



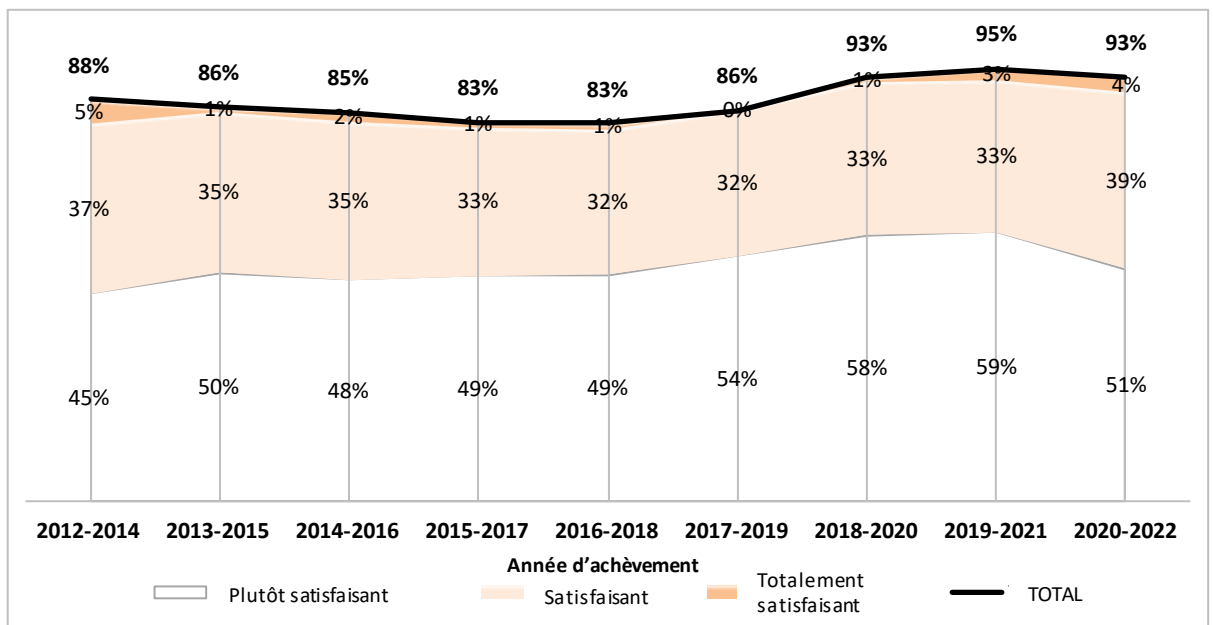
Source: Notes des RAP dans le SGRO.

Figure 6
Reproduction à plus grande échelle
Pourcentage de projets jugés plutôt satisfaisants ou mieux, par période mobile de trois ans



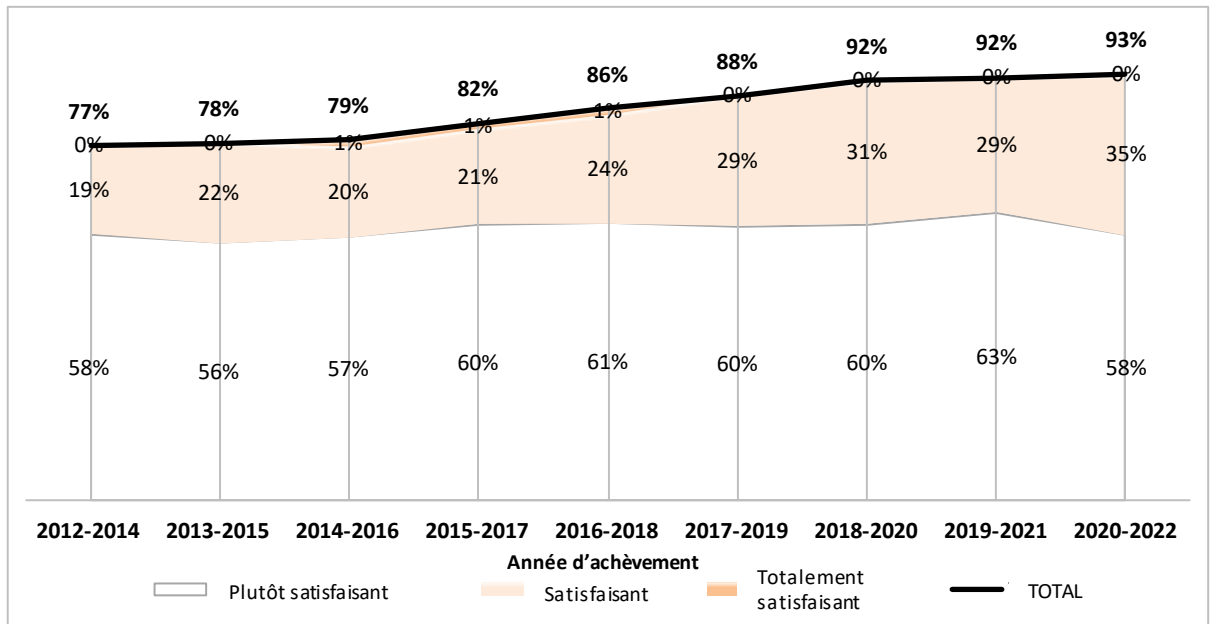
Source: Notes des RAP dans le SGRO.

Figure 7
Gestion de l'environnement et des ressources naturelles
Pourcentage de projets jugés plutôt satisfaisants ou mieux, par période mobile de trois ans



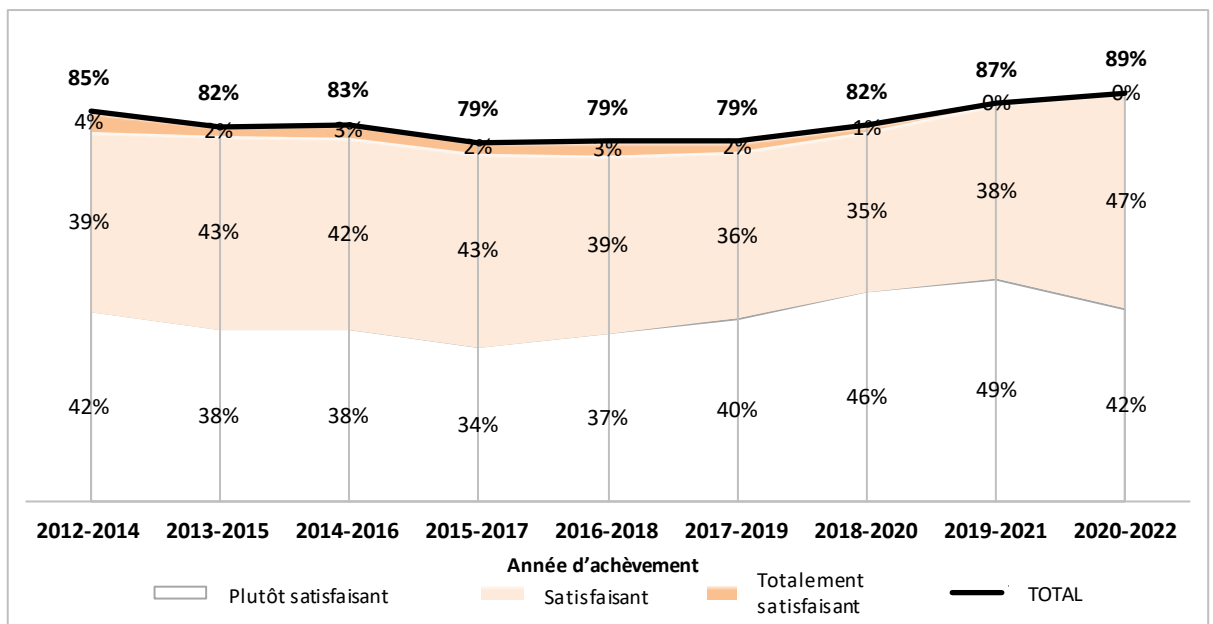
Source: Notes des RAP dans le SGRO.

Figure 8
Adaptation aux changements climatiques
Pourcentage de projets jugés plutôt satisfaisants ou mieux, par période mobile de trois ans



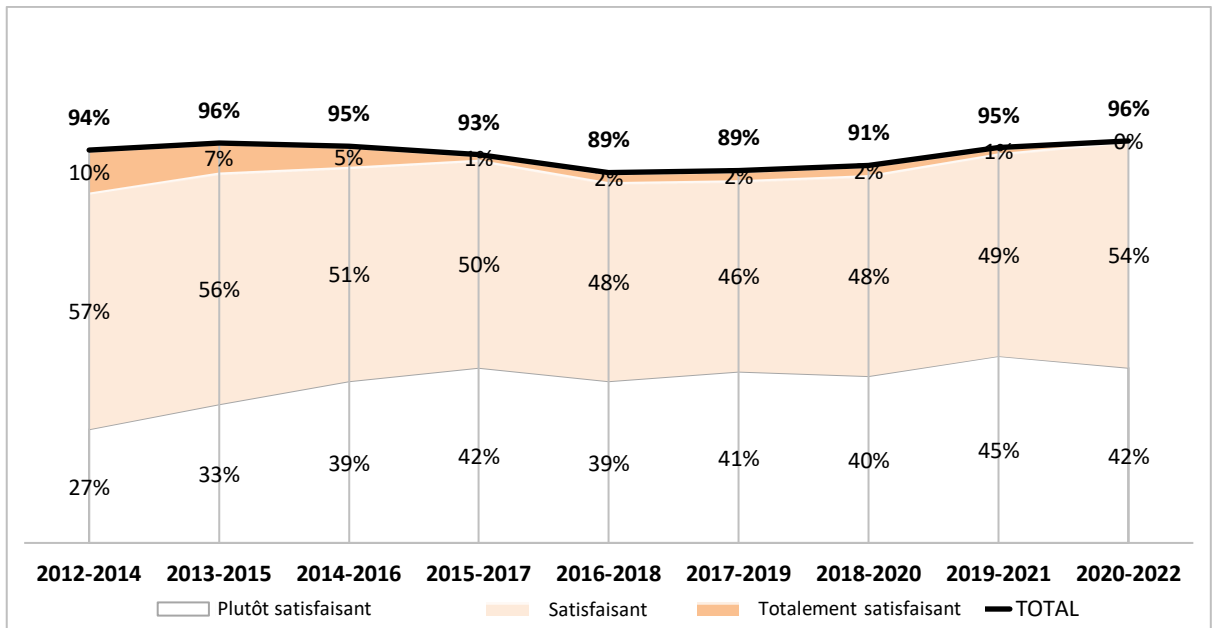
Source: Notes des RAP dans le SGRO.

Figure 9
Performance des pouvoirs publics
Pourcentage de projets jugés plutôt satisfaisants ou mieux, par période mobile de trois ans



Source: Notes des RAP dans le SGRO.

Figure 10
Performance du FIDA
Pourcentage de projets jugés plutôt satisfaisants ou mieux, par période mobile de trois ans



Source: Notes des RAP dans le SGRO.

Cadre de pointage de l'optimisation des ressources

I. Introduction

1. Le FIDA a intégré la notion d'optimisation des ressources dans son modèle opérationnel, comme suite à la décision prise en 2018 lors de la Consultation sur la Onzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA11). Le premier cadre de pointage de l'optimisation des ressources a été élaboré autour de quatre dimensions (économie, efficacité, efficacité et équité) et s'articulait autour des trois principaux engagements de haut niveau de FIDA11: mobilisation des ressources; affectation des ressources; et utilisation des ressources. Ce cadre se compose d'un sous-ensemble d'indicateurs du Cadre de gestion des résultats dont l'objet est de refléter l'impact des améliorations qu'il est prévu d'apporter au modèle opérationnel.
2. Le but du cadre de pointage de l'optimisation des ressources de FIDA11 était de faciliter le suivi de la performance du FIDA en matière d'efficacité et d'aider la direction à identifier et à équilibrer les compromis en matière d'optimisation des ressources, notamment: i) les avantages à court terme par rapport aux avantages à long terme de toute mesure; ii) maximiser le nombre de bénéficiaires et soutenir les pays les plus pauvres ou les plus fragiles; iii) réduire les frais généraux et améliorer la qualité des opérations. Le premier rapport a été présenté en 2020 dans le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE).
3. En 2021, lors de la Consultation sur FIDA12, le FIDA a déclaré qu'il consoliderait son approche concernant les programmes de pays et qu'il mettrait l'accent sur l'amélioration de la pérennisation, sur l'efficacité et sur l'optimisation des ressources. L'engagement a été pris d'actualiser le cadre de pointage de l'optimisation des ressources pour l'adapter au modèle opérationnel et aux priorités de FIDA12, et aux progrès en découlant. La présente annexe explique les raisons des modifications apportées au cadre de pointage de l'optimisation des ressources à cette fin, et présente le nouveau cadre.

II. Justification des modifications

4. La raison essentielle de l'actualisation du cadre de pointage de l'optimisation des ressources est de garantir que cet outil continue de remplir la fonction qui est la sienne, à savoir veiller à ce que le FIDA puisse maximiser l'impact de chaque dollar investi pour améliorer, dans les zones rurales, le quotidien des hommes et des femmes pauvres et en situation d'insécurité alimentaire. La proposition d'optimisation de l'utilisation des ressources du FIDA suppose toujours que le Fonds utilise le raisonnement évaluatif pour réfléchir sérieusement aux moyens d'obtenir le plus fort impact au moindre coût possible.
5. Au bout du compte, cet outil actualisé devrait aider le FIDA à savoir si le modèle opérationnel appliqué au niveau d'un projet, au niveau d'un pays et au niveau institutionnel depuis le début de la période couverte par FIDA12 constitue la meilleure approche pour transformer les ressources de base en résultats pérennes, tout en veillant à réaliser un équilibre entre les considérations d'économie, d'efficacité, d'efficacité et d'équité.
6. Pour s'assurer que le cadre de pointage de l'optimisation des ressources du FIDA reste pertinent dans le contexte de FIDA12, et qu'il constitue un outil utile pour surveiller l'optimisation des ressources du FIDA, les indicateurs du tableau de bord ont été examinés au regard des nouveaux engagements pris par l'organisation et de leur utilité pour mesurer les changements à court terme pouvant être attribués à une mesure spécifique ou à un aspect du modèle opérationnel du FIDA. La comparaison entre les engagements de FIDA11 et de FIDA12 a également

débouché sur l'identification de dimensions pour lesquelles de nouveaux indicateurs devraient être définis.

7. Dans ce cadre, et compte tenu des enseignements tirés de l'expérience durant FIDA11, il a été décidé d'apporter des modifications à la structure et au contenu du cadre de pointage de l'optimisation des ressources en tenant compte des éléments d'appréciation et des arguments détaillés suivants:
- i) **Se concentrer sur les domaines relevant du contrôle direct du FIDA.** Il ressort des meilleures pratiques et des enseignements tirés de l'expérience qu'il est important que les cadres de pointage institutionnels comportent des indicateurs directement utiles au suivi des changements à court terme produits par telle ou telle mesure donnant suite à des engagements précis, ces indicateurs faisant mieux ressortir les relations de cause à effet entre les mesures et l'évolution produite. Pour identifier les indicateurs pertinents pour le cadre de pointage de l'optimisation des ressources de FIDA12, il a fallu, entre autres, examiner les niveaux organisationnels auxquels les nouveaux engagements spécifiques seront mis en œuvre (c'est-à-dire projet, pays ou institution) et mener une réflexion sur les types de changements à court terme pouvant être attendus de mesures spécifiques ou de nouvelles lignes de modèle opérationnel. C'est aussi ce qui a conduit à prendre la décision de n'inclure aucun des indicateurs de niveau I ou II du Cadre de gestion des résultats, puisqu'ils mesurent les résultats du projet à l'achèvement et non pas ce qui est fait par l'organisation pour améliorer l'utilisation optimale de ses ressources. La sélection s'est donc concentrée sur les indicateurs de niveau III, car ils mesurent la performance au niveau du projet et celle de l'institution dans la réalisation de ces résultats.
 - ii) **Accent mis sur les améliorations à court terme.** L'expérience montre également qu'il est important de se fonder sur des indicateurs évoluant dans la durée, capables de mesurer les changements à court terme, c'est-à-dire des changements pouvant être mesurés pendant la période couverte par FIDA12. C'est ce qui a conduit à la décision de ne pas inclure les indicateurs du Cadre de gestion des résultats qui sont mesurés au moyen des notes des RAP – nonobstant le fait que ces rapports sont utiles pour évaluer l'efficacité et l'efficience globales du FIDA –, étant donné que la plupart de ces projets ont été conçus et exécutés durant FIDA11 ou avant. En revanche, les notes de performance fournies chaque année dans les rapports de supervision de projet offrent une meilleure mesure de l'état d'avancement des opérations du FIDA et des progrès réalisés depuis l'année précédente.
 - iii) **Pertinence au regard du modèle opérationnel de FIDA12.** La structure du cadre de pointage a été revue de manière à refléter les domaines stratégiques nouveaux dans le cadre de FIDA12. Les indicateurs du cadre de pointage sont désormais organisés autour des engagements de haut niveau présentés dans le tableau 1. C'est la même structure qui a été utilisée dans l'examen à mi-parcours de FIDA12 et qui sera utilisée dans l'annexe du RIDE de 2025, qui rendra compte des engagements de FIDA12.

Tableau 1
Priorités et engagements clés de FIDA12²⁶

<p>1. Programmes de pays porteurs de transformations – élargissement et approfondissement de l'impact – ne laisser personne de côté</p> <p>1.1. Rehausser le degré d'ambition en ce qui concerne l'intégration des thématiques transversales et d'autres questions prioritaires, et cibler plus efficacement les populations rurales les plus vulnérables</p> <p>1.2. Mettre un accent stratégique sur les situations de fragilité, les conflits et le renforcement de la résilience</p> <p>1.3. Affecter en priorité les ressources de base du FIDA aux pays les plus pauvres</p> <p>1.4. Nouer des partenariats stratégiques pour renforcer l'impact</p> <p>2. Mise en œuvre de programmes de pays porteurs de transformations</p> <p>2.1. Améliorer la performance et l'efficacité</p> <p>2.2. Pérenniser les résultats et les reproduire à plus grande échelle</p> <p>2.3. Élargir la gamme d'outils à la disposition du FIDA pour appuyer les populations rurales pauvres</p> <p>3. Changements institutionnels porteurs de transformations</p> <p>3.1. Accroître la décentralisation du FIDA, en renforçant les mécanismes de garantie institutionnelle et la gestion des risques</p> <p>4. Cadre financier porteur de transformations</p> <p>4.1. Accroître les ressources en intégrant les emprunts pour atteindre la cible de 3,5 milliards d'USD pour le programme de prêts et dons et en mettant en place deux nouveaux programmes – le Programme élargi d'adaptation de l'agriculture paysanne (ASAP+) et le Programme de participation du secteur privé au financement (PPSPF) – dans le but de porter le montant global du programme de travail à environ 11 milliards d'USD</p>
--

- iv) **Continuité.** La comparaison entre les engagements clés de FIDA11 et ceux de FIDA12 a permis de recenser les dimensions et engagements communs aux deux matrices d'engagements respectives. C'est sur cette base qu'ont été identifiés les indicateurs du cadre de pointage de l'optimisation des ressources de FIDA11 qu'il était utile de conserver dans le cadre de pointage de l'optimisation des ressources de FIDA12 pour pouvoir établir des comparaisons dans le temps, s'agissant en particulier de la mobilisation des ressources et des engagements en matière de ciblage.

²⁶ Source: Rapport de la Consultation sur la Douzième reconstitution des ressources du FIDA (GC 44/L.6/Rev.1).

Tableau 2

Engagements de FIDA11 toujours pertinents dans le cadre de FIDA12

Engagements de FIDA11 entièrement ou partiellement pertinents dans le cadre de FIDA12	Indicateurs repris du cadre de pointage de l'optimisation des ressources de FIDA11	Observations
Accroître les ressources en intégrant l'emprunt au cadre financier du FIDA et en atteignant la cible du programme de prêts et dons	Ratio d'endettement	Conservé dans le cadre de pointage de l'optimisation des ressources de FIDA12
	Ratio de cofinancement	Conservé dans le cadre de pointage de l'optimisation des ressources de FIDA12
Optimiser l'allocation des ressources au niveau macroéconomique, en veillant à ce qu'une part suffisante des ressources de base soit allouée aux pays à faible revenu (PFR) et aux pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure (PRITI), ainsi qu'aux situations les plus fragiles.	Part des ressources de base allouées au titre du Système d'allocation fondé sur la performance (SAFP) affectée aux PFR et aux PRITI, ainsi qu'aux PRITS	Conservé dans le cadre de pointage de l'optimisation des ressources de FIDA12
	Pourcentage de ressources allouées au titre du SAFP ayant fait l'objet d'une réaffectation durant FIDA11	Suivi interrompu dans le Cadre de gestion des résultats pour FIDA12 car moins utile au regard du modèle opérationnel du cycle
Renforcer l'attention accordée aux personnes les plus pauvres et les plus vulnérables dans chaque pays	s.o.	Suivi avec deux nouveaux indicateurs dans le cadre de pointage de l'optimisation des ressources de FIDA12
Renforcer la focalisation, la souplesse et l'agilité dans l'utilisation des ressources tout en tenant compte des risques adéquats	Délai entre la note conceptuelle et l'approbation	Suivi interrompu dans le Cadre de gestion des résultats pour FIDA12 car moins utile au regard du modèle opérationnel du cycle
	Délai entre l'approbation d'un projet et le premier décaissement	
	Ratios de décaissement	Conservé dans le cadre de pointage de l'optimisation des ressources de FIDA12
Transversaliser les thèmes suivants: nutrition, genre, jeunesse et changements climatiques	Nombre de personnes bénéficiant de services (ventilé par sexe et par âge)	Insuffisamment précis pour suivre les progrès accomplis dans l'intégration des thèmes égalité femmes-hommes/jeunesse
Faire des partenariats stratégiques en matière de financement, de savoirs, de plaidoyer et d'influence au niveau mondial la pierre angulaire des opérations du FIDA	Ratio de cofinancement	Conservé dans le cadre de pointage de l'optimisation des ressources de FIDA12
Décentralisation et renforcement du modèle axé sur les pays	Pourcentage de postes inscrits au budget pour les bureaux de pays et les pôles régionaux	Conservé dans le cadre de pointage de l'optimisation des ressources de FIDA12

8. Le cadre de pointage de l'optimisation des ressources présenté ci-dessous comprend des indicateurs qui sont plus directement pertinents pour suivre les différents engagements clés; en outre, les liens sont à présent plus explicites entre chaque indicateur et des mesures stratégiques données prévues pour améliorer l'optimisation des ressources, ce qui contribuera à établir des liens de causalité plausibles entre les changements mesurés et les mesures spécifiquement prises à cette fin. Les indicateurs inclus dans le cadre de pointage de l'optimisation des ressources sont les suivants: i) un sous-ensemble d'indicateurs du Cadre de gestion des résultats de FIDA12; ii) un sous-ensemble d'engagements de FIDA12; iii) des indicateurs ad hoc.

III. Cadre de pointage révisé de l'optimisation des ressources pour FIDA12

<i>Engagements pris au titre de FIDA12</i>	<i>Mesures stratégiques prises pour intensifier l'optimisation des ressources</i>	<i>Lien avec les dimensions des quatre « E » (économie, efficacité, efficacité et équité) de l'optimisation des ressources</i>	<i>Indicateurs de succès</i>	<i>Source</i>	<i>Résultats de 2022 et comparaison avec la cible pour 2024</i>	<i>Objectif 2024</i>
1) Obtention d'un impact: programmes de pays porteurs de transformations	Rehausser le degré d'ambition en ce qui concerne l'intégration des thématiques transversales et d'autres questions prioritaires, et cibler plus efficacement les populations rurales les plus vulnérables	Équité. Renforcer l'équité dans l'allocation des ressources en mettant l'accent sur les populations les plus pauvres et les plus vulnérables, y compris les personnes handicapées et les peuples autochtones, et répondre à leurs besoins spéciaux.	Nombre de nouveaux projets incluant les peuples autochtones comme groupe cible prioritaire (C)	SGRO	3 (inférieur à la cible)	10
			Nombre de nouveaux projets incluant les personnes handicapées comme groupe cible prioritaire (C)	SGRO	5 (cible atteinte)	5
			Ratio femmes/hommes parmi les personnes bénéficiant des services du projet (A)	SGRO	1:1 (suivi)	Suivi
			Pourcentage de projets du portefeuille conçus pour être porteurs de transformations en matière de genre (R)	Bases de données institutionnelles	53 (supérieur à la cible)	35
	Mettre un accent stratégique sur les situations de fragilité, les conflits et le renforcement de la résilience	Efficiency et équité. Renforcer l'équité et l'efficacité dans l'allocation des ressources en mettant l'accent sur les pays présentant des situations de fragilité et sur les pays ayant des besoins importants, c'est-à-dire les PFR, les PRITI et les PRITS.	Part des ressources de base allouée aux États et contextes fragiles et touchés par un conflit (C)	Bases de données institutionnelles	34,5 (supérieur à la cible)	25
	Affecter en priorité les ressources de base du FIDA aux pays les plus pauvres		Pourcentage des ressources de base alloué aux PFR et aux PRITI, et aux PRITS* (C)	Bases de données institutionnelles	PFR = 42,5% PRITI = 57,5% PRITS = 0% (cible atteinte)	PFR et PRITI: 100% PRITS: 0%
	Nouer des partenariats stratégiques pour renforcer l'impact		Ratio de cofinancements internationaux* (R)	Système de projets d'investissement et de dons	1:0,75 (supérieur à la cible)	1:0,7

Engagements pris au titre de FIDA12	Mesures stratégiques prises pour intensifier l'optimisation des ressources	Lien avec les dimensions des quatre « E » (économie, efficacité, efficacité et équité) de l'optimisation des ressources	Indicateurs de succès	Source	Résultats de 2022 et comparaison avec la cible pour 2024	Objectif 2024
		Efficacité. Permet à chaque dollar d'aide publique au développement d'avoir un effet multiplicateur sur le montant total du financement disponible pour les résultats de développement grâce à la mobilisation de cofinancements de la part des partenaires de développement, des pouvoirs publics et du secteur privé.	Effet de levier des investissements du secteur privé (R)	Bases de données institutionnelles	6,5 (supérieur à la cible)	5
	Améliorer la performance et l'efficacité	Efficience. Renforcer la capacité du FIDA à répondre avec plus de souplesse aux besoins du pays en adoptant de nouveaux instruments et de nouvelles approches.	Pourcentage de nouveaux programmes d'options stratégiques pour les pays et de notes de stratégie de pays ayant identifié des opportunités en matière de technologies de l'information et des communications au service du développement (C)	Validation institutionnelle	39 (inférieur à la cible)**	50
		Efficacité. Renforcer les capacités de gestion adaptative du FIDA et son aptitude à fournir en temps utile un appui à l'exécution pour améliorer l'efficacité et les résultats en matière de développement.	Pourcentage de projets jugés problématiques (A)	Notes de supervision	9 (suivi)	Suivi
			Ratio de décaissement* (R)	Oracle FLEXCUBE	16,8 (supérieur à la cible)	15
	Pérenniser les résultats et les reproduire à plus grande échelle	Efficacité. Permet à chaque dollar d'aide publique au développement d'avoir un effet multiplicateur sur le montant total du financement disponible pour les résultats de développement grâce à la reproduction ou à la reproduction à plus grande échelle des innovations du projet mises à l'essai.	Pourcentage de projets en cours jugés plutôt satisfaisants et mieux pour la reproduction à plus grande échelle (A)	Notes de supervision	96 (suivi)	Suivi

Engagements pris au titre de FIDA12	Mesures stratégiques prises pour intensifier l'optimisation des ressources	Lien avec les dimensions des quatre « E » (économie, efficacité, efficacie et équité) de l'optimisation des ressources	Indicateurs de succès	Source	Résultats de 2022 et comparaison avec la cible pour 2024	Objectif 2024
2) Changements institutionnels porteurs de transformations	Accroître la décentralisation du FIDA, en renforçant les mécanismes de garantie institutionnelle et la gestion des risques	Économie, efficacité et efficacie. Renforcer l'économie, l'efficacité et l'efficacie grâce à une présence accrue dans les pays, qui permet une meilleure circulation de l'information et un meilleur engagement, ainsi qu'une supervision plus efficace des projets et un appui à l'exécution à un coût réduit.	Proportion de postes inscrits au budget pour les bureaux de pays et les pôles régionaux* (R)	Bases de données institutionnelles	43,6 (inférieur à la cible)	45
			Ratio dépenses administratives/programme de prêts et dons du FIDA (y compris les fonds gérés par le FIDA) (en pourcentage) (R)	Bases de données institutionnelles	15,1 (inférieur à la cible)	12,5
3) Cadre financier porteur de transformations	Accroître les ressources en intégrant les emprunts pour atteindre la cible de 3,5 milliards d'USD pour le programme de prêts et dons et en mettant en place deux nouveaux programmes (ASAP+ et PSFP).	Efficacie. Renforcer l'efficacie par le financement d'un vaste portefeuille d'opérations financées par des prêts et des dons contribuant à la réalisation des objectifs de développement durable.	Ratio d'endettement* (R)	Bases de données institutionnelles	23,6 (suivi)	Suivi

* Indicateur déjà utilisé dans le cadre de pointage de l'optimisation des ressources de FIDA11: C = engagement pris au titre de FIDA12; R = indicateur du Cadre de gestion des résultats de FIDA12 (voir définition dans l'appendice); A = indicateur ad hoc.

** L'objectif de cet indicateur provient de la Stratégie relative aux technologies de l'information et des communications au service du développement, qui couvre la période allant jusqu'à 2030.

Qualité initiale pour une efficacité accrue en matière de développement et pour la pérennisation des résultats

I. Introduction

1. La présente annexe donne une vue d'ensemble de la qualité initiale de la conception des stratégies et politiques institutionnelles, des programmes d'options stratégiques pour les pays (COSOP), des dons, des prêts, des opérations non souveraines, des opérations de financement additionnel et des projets relevant de l'Initiative de riposte à la crise. Cette annexe appelle aussi l'attention sur les questions systémiques et les enseignements tirés d'examens de documents de conception et comprend un aperçu de quelques activités essentielles en cours ayant pour objet d'améliorer la conception des projets du FIDA et, ce faisant, les résultats de ses interventions.

II. Qualité de la conception des stratégies et politiques institutionnelles

2. Consécutivement à l'adoption officielle du mandat révisé du Comité chargé des stratégies opérationnelles et de l'orientation des politiques (OSC), en octobre 2021, le Groupe assurance qualité (QAG) a procédé, en 2022, à l'examen de trois politiques et d'une stratégie institutionnelles, soumises à OSC, à savoir la Politique du FIDA relative au ciblage de la pauvreté, la Politique d'engagement aux côtés des peuples autochtones, la Politique relative à la gouvernance des données et la Stratégie pour l'inclusion du handicap. À l'exception de la politique de ciblage, tous ces documents ont ultérieurement été approuvés par le Conseil d'administration, à sa cent trente-septième session (décembre 2022). Le Conseil a adopté la Politique du FIDA relative au ciblage de la pauvreté à sa cent trente-huitième session (mai 2023).
3. L'examen a mis en évidence plusieurs aspects qu'il conviendrait d'examiner plus avant à l'avenir: par exemple, la nécessité de tenir compte des enseignements et des meilleures pratiques tirés d'autres organismes de développement, ainsi que l'importance de veiller à la cohérence entre les politiques et stratégies. L'examen de la politique de ciblage a mis en relief les enseignements et les conclusions de la note de synthèse sur le ciblage du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA et il a été vérifié que les contributions fournies par les membres du Conseil d'administration lors du séminaire informel sur la politique de ciblage révisée avaient été dûment prises en compte.

III. Qualité de la conception des programmes d'options stratégiques pour les pays

4. Dix COSOP ont fait l'objet d'examens d'assurance qualité en 2022; neuf d'entre eux ont été présentés au Conseil d'administration. Un COSOP a été converti en note de stratégie de pays sur recommandation d'OSC. Les neuf autres COSOP ont à nouveau été soumis pour étude documentaire après les discussions tenues au sein d'OSC, puis ont été présentés au Conseil d'administration. Outre ces dix COSOP, trois demandes de prolongation de COSOP ont été examinées.
5. De nouvelles directives relatives aux COSOP ont été adoptées vers la fin de l'année 2022, mais ces directives n'étant entrées en vigueur que le 1^{er} janvier 2023, elles n'ont pas été utilisées pour l'examen des COSOP de 2022.
6. Tous les COSOP ont été examinés au moyen de la matrice de l'efficacité en matière de développement, introduite en 2020. L'évaluation globale de la qualité des COSOP de 2022 est jugée plutôt satisfaisante avec des résultats compris entre 3,5 et 4,5 dans la matrice de l'efficacité en matière de développement. Les COSOP

sont apparus en phase avec les politiques et stratégies nationales ainsi qu'avec le programme de développement durable à l'horizon 2030 et le plan-cadre de coopération des Nations Unies pour le développement durable. Les COSOP reposaient, de manière générale, sur des approches solides et cohérentes des difficultés posées par le développement en milieu rural. Les groupes cibles étaient généralement bien définis, y compris sur le plan géographique; toutefois, davantage d'attention aurait pu être accordée à l'inclusion des groupes très vulnérables, notamment les personnes handicapées et les ménages très pauvres.

7. De la même manière, il serait utile d'améliorer la prise en compte des enseignements tirés et des résultats des stratégies antérieures ainsi que des recommandations issues des évaluations de pays. En ce qui concerne la réalisation des objectifs stratégiques des COSOP, certains d'entre eux pourraient également proposer des mesures visant à améliorer la performance du portefeuille, fournir une évaluation plus réaliste des risques potentiels fondée sur l'analyse du contexte du pays et des défis posés, et offrir plus de clarté sur la gamme des interventions, y compris la collaboration avec le secteur privé au moyen d'éventuelles opérations non souveraines. Enfin, alors que la plupart des COSOP comportaient une liste exhaustive des partenaires, une approche plus ciblée des partenariats stratégiques clés pourrait être envisagée.

IV. Qualité de la conception des dons

8. Bien que le compte rendu sur le Cadre de gestion des résultats de la Politique sur les dons ordinaires soit maintenant assuré au moyen d'un Rapport de situation séparé sur la mise en œuvre de la Politique sur les dons ordinaires du FIDA (EB 2023/138/R.13), soumis tout récemment au Conseil d'administration à sa cent trente-huitième session, un aperçu des principales activités liées au programme de dons en 2022 est néanmoins donné dans la présente section.
9. Après l'approbation, en avril 2021, de la nouvelle Politique sur les dons ordinaires du FIDA, les nouvelles procédures de financement du FIDA mettant en œuvre les principes et les priorités établis pour le programme de dons ordinaires ont été publiées en novembre 2022, puis communiquées au Conseil d'administration pour information en décembre de la même année. Quatre dons urgents et hautement prioritaires liés à certains engagements du FIDA ont été traités lors de réunions spéciales d'OSC tenues en 2022. Après l'approbation des procédures, le processus de planification standard pour les examens de dons d'OSC a été engagé.
10. Les quatre dons susmentionnés ont été approuvés par le Président en 2022, après examen et accord d'OSC pour entrée dans la réserve. Tous les dons étaient des contributions d'un faible montant liées à des engagements du FIDA en faveur de plateformes et de processus des Nations Unies de portée mondiale et de partenariats stratégiques. Le montant total des fonds octroyés par le FIDA pour les quatre dons approuvés était d'environ 1,4 million d'USD.
11. Toutes les propositions ont été jugées plutôt satisfaisantes ou mieux en ce qui concerne la qualité globale, l'appropriation et la contribution aux priorités institutionnelles, les synergies et les liens, ainsi que les savoirs, l'innovation et la reproduction à plus grande échelle. Les propositions étaient entièrement alignées sur les priorités institutionnelles et les domaines stratégiques de participation à l'élaboration des politiques, sélectionnés par le Comité exécutif de gestion. Ces propositions présentaient des mécanismes efficaces pour renforcer les liens opérationnels avec les programmes de pays et atteindre des objectifs spécifiques du FIDA dans le cadre d'initiatives plus larges. Les procédures simplifiées ont permis de réduire sensiblement les délais de traitement, avec une moyenne de 81 jours entre l'entrée dans la réserve OSC et l'approbation (la cible prévue dans le Cadre de gestion des résultats pour les dons de faible montant étant de 150 jours).

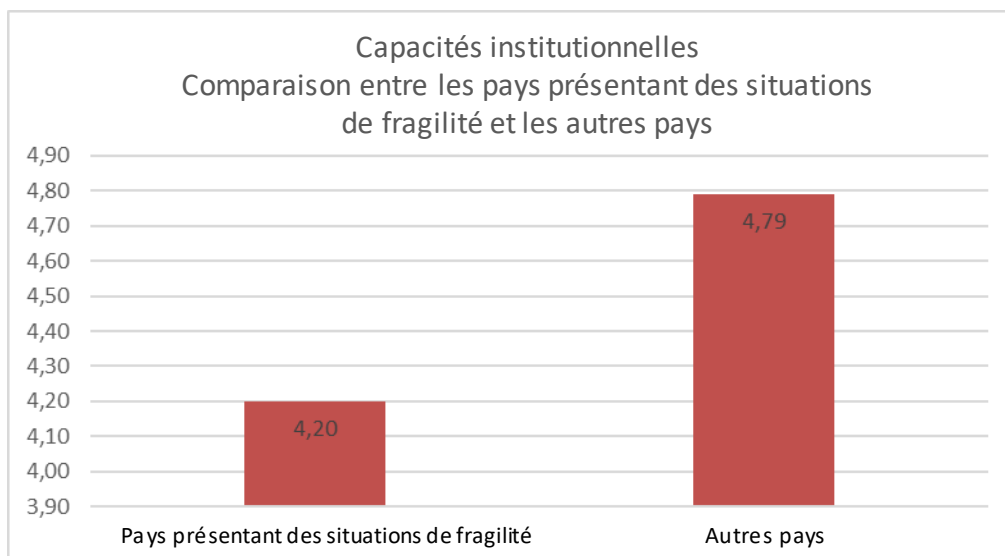
12. Si la performance globale de l'exécution était conforme aux cibles du Cadre de gestion des résultats, l'analyse a néanmoins recensé des domaines qui devront retenir l'attention durant la Douzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA12). Davantage d'efforts doivent être consentis pour obtenir de meilleurs ratios de cofinancement et pour parvenir à une répartition plus équilibrée des coûts de gestion entre les cofinanceurs. Les dons devraient être conçus dans des délais plus réalistes afin d'éviter de fréquentes prolongations. La capacité du programme à associer le secteur privé reste en deçà des ambitions affichées par le FIDA s'agissant de ce domaine stratégique. Les thématiques transversales que sont la nutrition, l'environnement et la gestion des ressources naturelles ne sont pas suffisamment représentées et la contribution du programme de dons à ces dimensions essentielles devrait faire l'objet d'une évaluation plus précise. Enfin, on pourrait envisager d'accroître et de renforcer encore les liens avec les projets du FIDA.

V. Qualité de la conception des projets et programmes financés par des prêts et au titre du Cadre pour la soutenabilité de la dette

13. Il a été procédé à un examen détaillé des notes relatives à la qualité initiale des 19 projets financés par des prêts et au titre du Cadre pour la soutenabilité de la dette approuvés en 2022, première année de FIDA12. Il ressort de cette analyse que tous les projets affichaient une qualité globale de la conception plutôt satisfaisante ou satisfaisante.
14. En 2022, 5 projets ont été conçus dans des pays présentant des situations de fragilité, et 14 dans des pays ne se trouvant pas en situation de fragilité. De manière générale, les projets conçus dans des pays ne se trouvant pas en situation de fragilité ont obtenu de meilleurs résultats que ceux conçus dans des pays présentant des situations de fragilité; 100% des projets conçus dans des pays ne présentant pas de situation de fragilité ont obtenu une note comprise entre 4,5 et 4,9 pour ce qui est de la qualité de la conception, tandis que deux projets conçus dans des pays présentant des situations de fragilité ont obtenu à cet égard une note comprise entre 4 et 4,4. Sans surprise, les capacités institutionnelles ont été moins bien notées dans les pays présentant des situations de fragilité que dans les autres pays (voir figure 1).

Figure 1

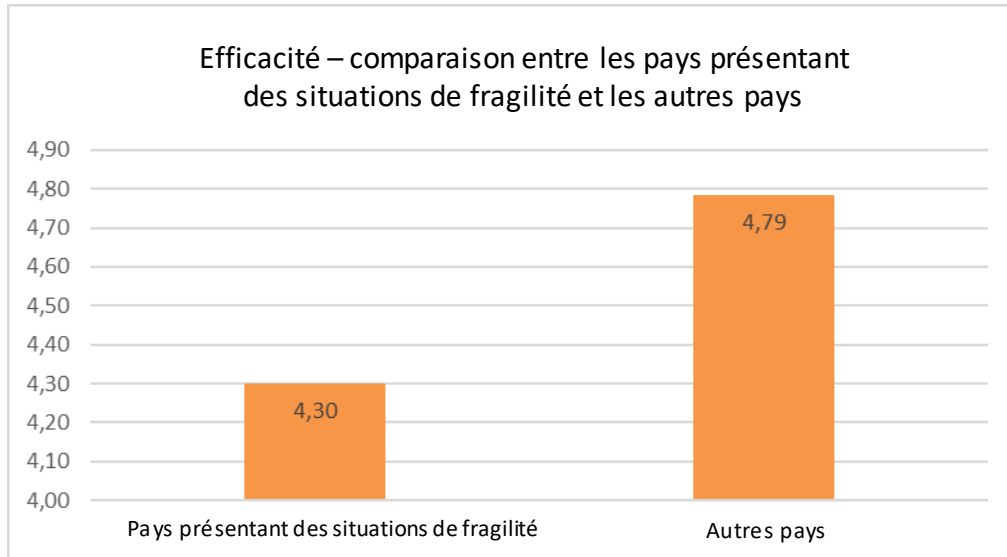
Portefeuille de projets en 2022. Capacités institutionnelles: comparaison entre la conception des projets dans les pays en situation de fragilité et dans les autres pays



15. En ce qui concerne l'efficacité²⁷, les résultats sont moins bons dans les pays présentant des situations de fragilité que dans les autres pays (voir figure 2). Le fait que les notes relatives aux capacités institutionnelles et à l'efficacité soient très proches indique clairement la nécessité d'entreprendre des évaluations institutionnelles approfondies et de calibrer la conception en fonction de ces évaluations.

Figure 2

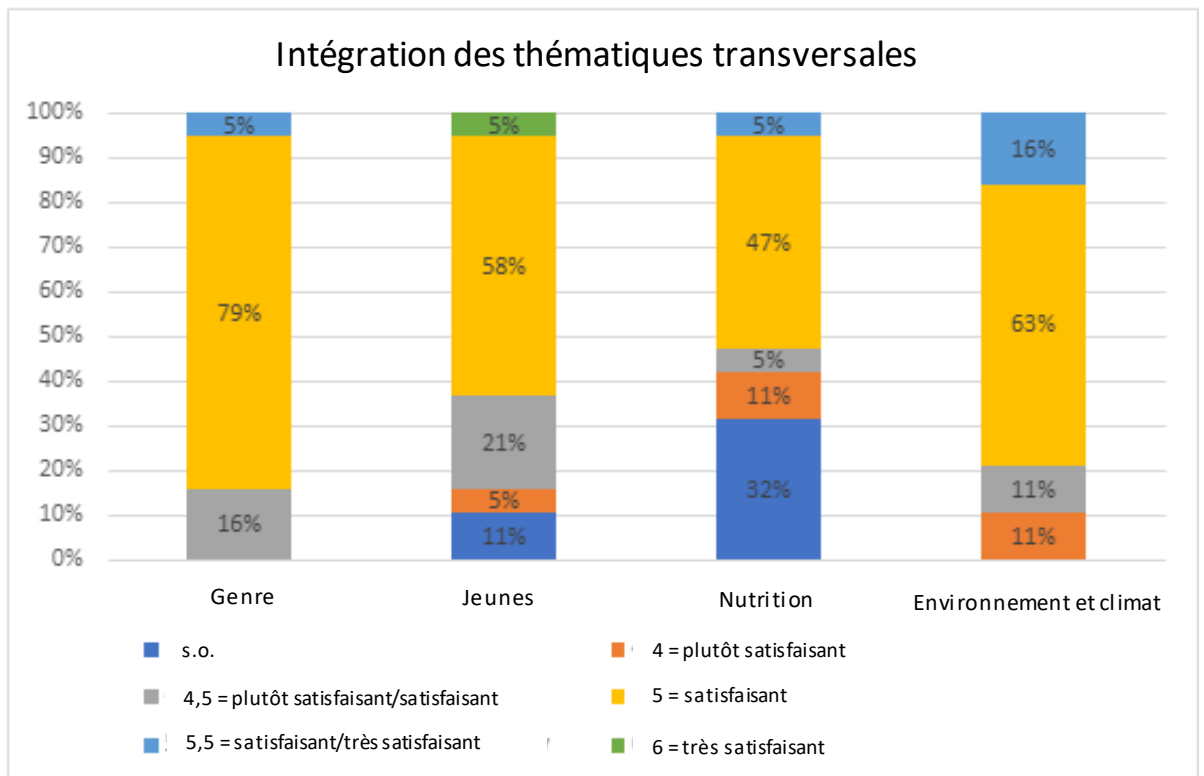
Portefeuille de projets en 2022. Efficacité: comparaison entre la conception des projets dans les pays présentant des situations de fragilité et les autres pays



16. Le FIDA continue d'obtenir de bons résultats en matière de ciblage, tous les projets obtenant une note comprise entre 4,5 et 5, ce qui est également le cas pour les thématiques transversales, comme le montre la figure 3 ci-dessous. Il convient de noter que 32% des documents de conception des projets n'incluaient pas la nutrition en tant que thématique transversale et que 10% n'incluaient pas la jeunesse à ce même titre. Le seul projet ayant obtenu une note très satisfaisante du point de vue de la jeunesse a été conçu dans un pays en situation de fragilité.

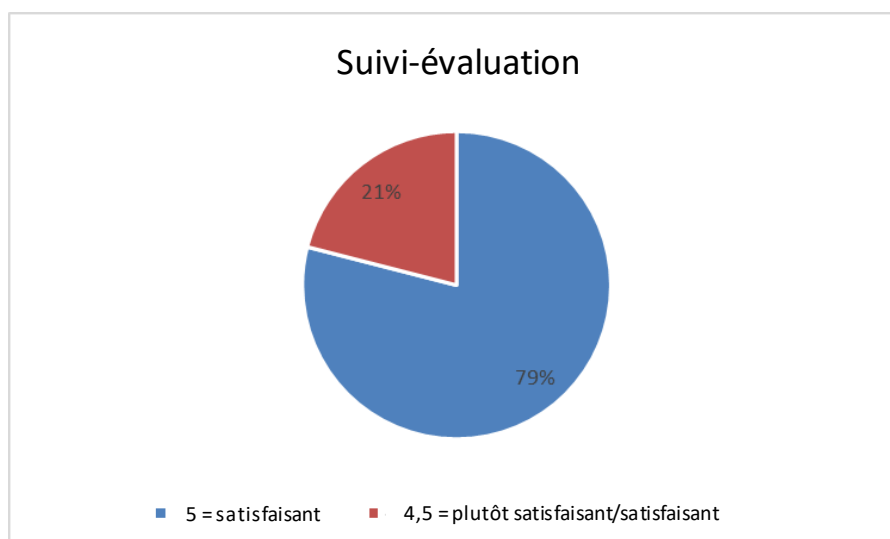
²⁷ L'examen de l'efficacité porte sur la probabilité d'atteindre l'objectif de développement du projet, sur la base de la théorie du changement du projet, de la qualité et de la cohérence du cadre logique et des indicateurs, et de l'exactitude du plan de suivi-évaluation.

Figure 3
Portefeuille de projets en 2022: thématiques transversales au stade de la conception



17. Les notes attribuées au suivi-évaluation dépassent les attentes, 79% des projets étant jugés satisfaisants, et 21% plutôt satisfaisants (figure 4). La planification et l'obtention de ressources adéquates concernant le suivi-évaluation ainsi que l'élaboration d'indicateurs pertinents lors du premier programme de travail et budget annuel ont été des aspects positifs du suivi-évaluation au stade de la conception.

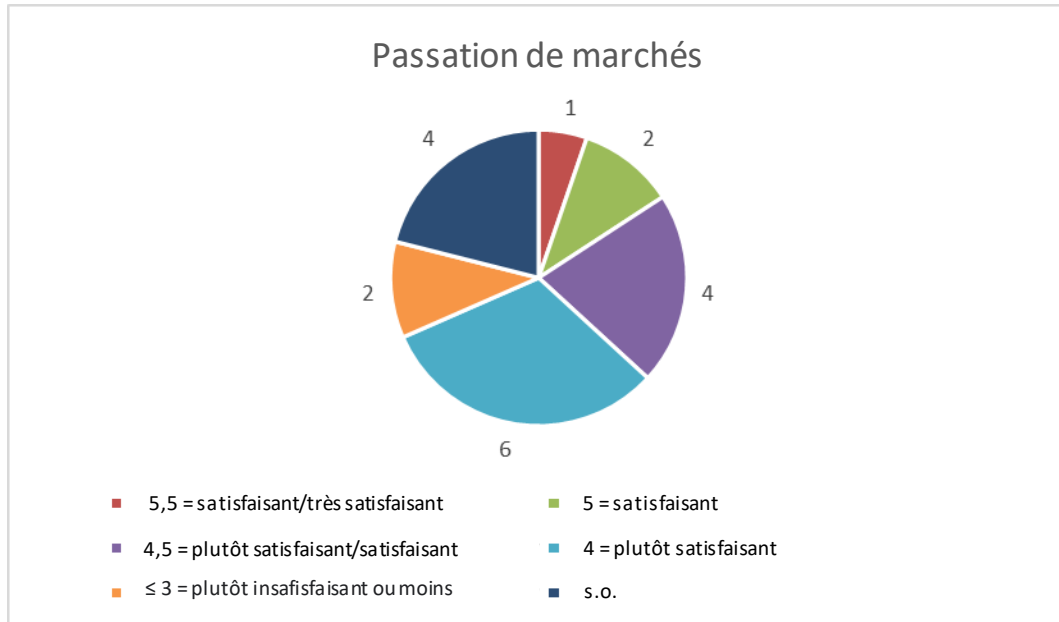
Figure 4
Portefeuille de projets en 2022: suivi-évaluation au stade de la conception



18. L'année considérée est la première au cours de laquelle les projets ont reçu une note finale sur la passation des marchés. Les résultats sont mitigés: si les projets ont obtenu dans leur majorité des notes plutôt satisfaisantes ou satisfaisantes à cet

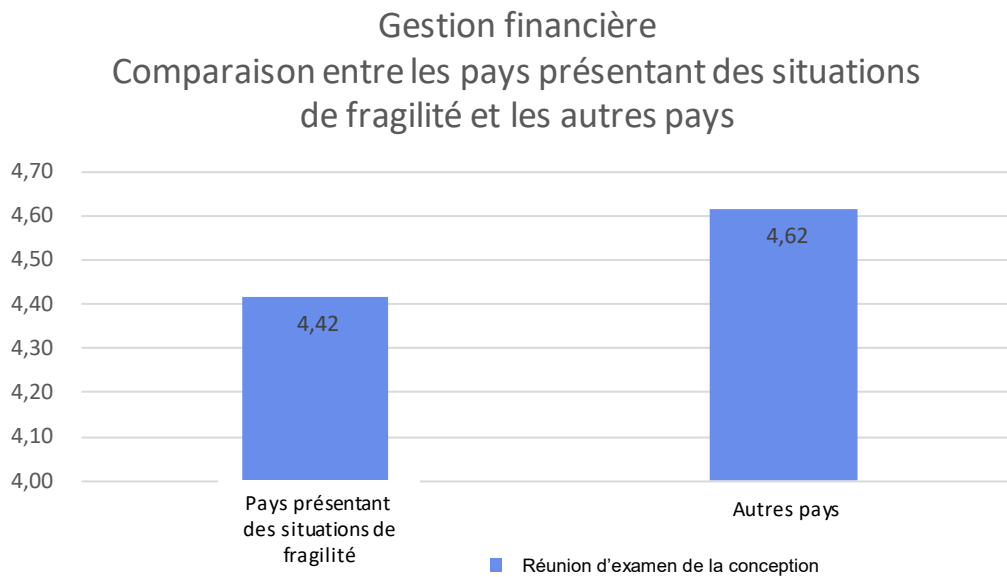
égard, deux d'entre eux ont été jugés plutôt insatisfaisants. Quatre projets cofinancés avec d'autres partenaires multilatéraux de développement qui en dirigent la conception (et l'exécution future) n'ont pas été évalués (voir figure 5). À l'avenir, les équipes chargées de la conception devront se concentrer davantage sur les exigences en matière de passation de marchés; la poursuite des projets jugés insatisfaisants en termes de passation de marchés ne sera pas autorisée.

Figure 5
Portefeuille de projets en 2022: passation de marchés



19. La qualité des aspects relatifs à la gestion financière a été généralement mieux notée dans les pays ne présentant pas de situation de fragilité que dans les pays présentant des situations de fragilité; dans la matrice renforcée de l'efficacité en matière de développement, les pays ne présentant pas de situation de fragilité obtiennent une note comprise entre 4 et 6 du point de vue de la qualité de la conception, tandis que les pays présentant des situations de fragilité ont obtenu une note comprise entre 2,5 et 5 à la réunion d'examen de la conception. Tout comme les résultats en matière de capacités institutionnelles et d'efficacité, cela montre également qu'il importe de réaliser des évaluations approfondies de la gestion financière et de calibrer les mesures d'atténuation dans les contextes nationaux plus difficiles.

Figure 6
Portefeuille de projets en 2022: gestion financière



VI. Autres activités

20. **Travaux dans le domaine des savoirs.** En 2022, le FIDA a organisé deux activités d'apprentissage en interne et un atelier sur l'assurance qualité. En janvier, un atelier d'autoévaluation des dons ordinaires a été organisé dans le cadre de l'élaboration de procédures relatives à ces dons. L'atelier s'est concentré sur l'échange des connaissances et des leçons tirées de l'élaboration des dons au cours des années précédentes, lesquelles ont été utilisées pour la formulation de nouvelles procédures en matière de dons. En mars, une activité d'apprentissage a été organisée lors de laquelle ont été présentés les résultats des examens d'assurance qualité de 24 projets souverains approuvés en 2021 et de 7 projets non souverains. Une analyse du suivi-évaluation au stade de la conception a également été échangée lors de cet événement, la note technique sur la qualité de la conception des systèmes de suivi-évaluation des projets étant utilisée à cette fin. En décembre, dans le cadre de la mise en œuvre du projet « Apprendre de la coopération Sud-Sud et triangulaire (CSST) dans la conception des projets pour de meilleurs résultats et pour une meilleure pérennisation », approuvé dans le cadre du Mécanisme de CSST Chine-FIDA, le FIDA a organisé une activité d'apprentissage afin d'échanger les enseignements tirés et les meilleures pratiques en matière d'intégration de la CSST dans la conception des projets. Membre du groupe de coordination de la gestion des savoirs, le QAG a participé à certaines discussions thématiques et présenté des conclusions sur l'égalité femmes-hommes, la nutrition et les chaînes de valeur dans les documents de conception des projets. Le FIDA a également publié trois examens du QAG qui portaient sur le Mécanisme de relance en faveur des populations rurales pauvres, les opérations non souveraines et la CSST. Le QAG a également participé à l'élaboration de deux plans d'action: le plan d'action pour le développement durable et le plan d'action pour le suivi-évaluation.
21. **Opérations non souveraines.** L'assurance qualité de la conception d'opérations non souveraines en 2022 a compris l'examen de trois projets, dont la première opération non souveraine du FIDA dans la région Amérique latine et Caraïbes, qui sera mise en œuvre dans l'État plurinational de Bolivie (CRECER IFD – La microfinance au service du développement rural), ainsi que la première opération de ce type dans la région Asie et Pacifique, au Cambodge (AMK Microfinance – Promotion d'un développement rural en faveur des pauvres par la microfinance).

Ces deux projets sont entrés dans la réserve en 2022 et ont ensuite été approuvés par le Conseil d'administration. Un troisième projet, le Mécanisme financier d'adaptation aux changements climatiques en milieu rural en Afrique (ARCAFIM), comprend un financement proposé par le Fonds vert pour le climat et doit être mis en œuvre dans huit pays d'Afrique orientale et australe. Ce projet, qui a été examiné au stade d'OSC, est entré dans la réserve des projets en cours de conception en 2023.

22. **Opérations de financement additionnel.** En 2022, des examens d'assurance qualité ont été entrepris s'agissant de 18 opérations de financement additionnel, dont: i) neuf visaient à reproduire une intervention fructueuse à plus grande échelle; ii) huit à couvrir un déficit de financement; iii) une à la fois à reproduire à plus grande échelle et à couvrir un déficit de financement. Dans l'ensemble, les financements additionnels destinés à couvrir un déficit de financement étaient assez simples et dûment justifiés. Les financements additionnels concernant une transposition à plus grande échelle ont toutefois nécessité une attention particulière au regard de leur alignement sur le Cadre opérationnel du FIDA pour la transposition des résultats à plus grande échelle et de leur conformité avec les lignes directrices opérationnelles. En ce qui concerne le premier point, les résultats d'une intervention réussie et son impact positif sur le groupe cible, ainsi que ses principaux avantages, doivent être établis. Cela suppose des données fiables et quantifiables concernant l'efficacité des interventions proposées pour une transposition à plus grande échelle. En outre, pour assurer la pérennité institutionnelle des interventions au-delà de la durée du projet, les institutions concernées (groupes d'agriculteurs, partenaires gouvernementaux, etc.) doivent avoir la capacité établie d'absorber les fonds supplémentaires. En ce qui concerne la conformité, celle-ci n'a pas toujours été assurée s'agissant des catégories suivantes: i) potentiel pour la transposition à plus grande échelle d'un projet en cours; ii) taux de décaissement acceptable; iii) qualité de la gestion financière; iv) qualité de l'audit et respect des délais.
23. **Initiative de riposte à la crise.** En 2022, neuf projets relevant de l'Initiative de riposte à la crise ont fait l'objet d'examens d'assurance qualité. La qualité globale de la conception des projets était légèrement inférieure à celle d'un projet plutôt satisfaisant. Les principaux points forts étaient la cohérence technique et politique, et l'alignement sur les politiques et stratégies nationales. Les domaines nécessitant une attention particulière étaient ceux du suivi-évaluation, de la gestion des savoirs et de l'efficacité et de l'impact.

Rapport annuel sur la mise en œuvre du plan d'action pour la gestion des savoirs

I. Introduction

1. La Stratégie du FIDA en matière de gestion des savoirs pour 2019-2025 vise à guider le FIDA vers une gestion des savoirs mieux intégrée et plus efficace, adaptée à la nouvelle structure décentralisée de l'organisation et contribuant à renforcer l'impact du FIDA sur le développement.
2. En 2022, le FIDA a procédé à l'examen à mi-parcours de la stratégie de gestion des savoirs. Cet examen a confirmé que la production de savoirs s'était améliorée et que les bureaux extérieurs avaient manifesté un intérêt croissant pour l'échange de l'expérience opérationnelle. Des activités d'apprentissage, des plateformes de connaissances et des communautés de pratique ont eu pour but de répondre à la demande de savoirs. Des données et des éléments factuels sont utilisés de manière croissante dans les stratégies de pays et les programmes d'investissement.
3. Toutefois, la stratégie s'est révélée trop ambitieuse faute d'être appuyée par des ressources spécialement affectées. La stratégie privilégiait fortement la connaissance des processus au détriment des connaissances de fond et des connaissances les plus récentes. En outre, les savoirs étant encore fragmentés entre différents systèmes et plateformes, ils ne sont pas facilement accessibles.
4. Il a été proposé d'actualiser les savoirs pour renforcer les fonctions du FIDA en la matière et pour réorienter les activités dans ce domaine par:
 - le renforcement de la gestion des savoirs;
 - l'adoption d'un programme stratégique pour les savoirs;
 - l'amélioration de l'accès aux savoirs;
 - l'utilisation accrue des savoirs;
 - le renforcement des capacités et des incitations en matière de savoirs.
5. Sur la base de l'examen à mi-parcours et de l'évaluation au niveau de l'institution de la décentralisation du FIDA, entreprise par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE), les fonctions liées aux savoirs ont été renforcées pour se concentrer sur les points suivants: i) données et preuves systématiques; ii) utilisation des savoirs; iii) liens plus étroits avec les programmes de pays, en particulier pour la participation à l'élaboration des politiques au niveau national.
6. La gestion des savoirs institutionnels a continué d'évoluer; l'unité institutionnelle de la gestion des savoirs a été renforcée par les fonctions liées aux données. Le groupe de coordination de la gestion des savoirs de l'institution a été revisité pour renforcer la coordination entre les divisions dans le domaine des savoirs et pour introduire un nouveau rôle d'assembleur de savoirs. Un programme plus cohérent a été mis en place en matière de savoirs afin d'aligner les parties prenantes autour de thèmes prioritaires: climat, genre, jeunesse et technologies de l'information et des communications au service du développement.
7. Cette annexe présente les points saillants et les principaux résultats qui ont été regroupés autour des trois domaines d'action de la stratégie: i) production de savoirs; ii) utilisation des savoirs; iii) environnement favorable.

II. Faits saillants et résultats annuels

2.1 Production de savoirs

8. La **marque « Savoirs du FIDA »** a été lancée afin d'accroître la visibilité des savoirs et de chapeauter les initiatives de l'institution en matière de savoirs, parmi lesquelles:
- la série Food4Thought, diffusée en continu – sept activités d'apprentissage pour échanger les savoirs les plus récents;
 - la lettre d'information mensuelle Knowledge4Impact;
 - le résumé mensuel des publications du Département de la stratégie et des savoirs (SKD);
 - les notes d'information et d'apprentissage de SKD;
 - les savoirs dans les *focus notes*;
 - les centres de savoirs pour les équipes de pays.

Figure 1
Marque « Savoirs du FIDA »



9. **Supports de connaissances.** Au cours de l'année, 108 supports de connaissances ont été publiés, dont 31 font partie des collections de l'institution, ce qui représente une augmentation de 70% par rapport à l'année précédente (voir tableau 1). Il s'agit notamment d'un numéro de la collection « Advantage » du FIDA, de quatre numéros de la collection « Research » du FIDA, d'une note pratique, de 24 rapports techniques d'évaluation de l'impact et d'un support dans la collection technique relative au Programme d'adaptation de l'agriculture paysanne (ASAP). Le sujet le plus traité est celui des changements climatiques.
10. Une attention accrue est accordée à l'utilisation des savoirs, notamment au suivi des téléchargements et des pages vues pour chaque support de connaissances institutionnel (voir tableaux 1 et 2). Vingt-quatre rapports d'évaluation de l'impact dans le cadre de la Onzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA11) se démarquent, cumulant un total dépassant les 1 500 visites. Les trois rapports techniques d'évaluation de l'impact sur les pays dans le cadre de FIDA11 les plus téléchargés sont présentés dans le tableau 3.

Tableau 1
Supports de connaissances institutionnels

<i>Collections sur les supports de connaissances institutionnels</i>	<i>Téléchargements</i>	<i>Pages vues</i>	<i>Thèmes</i>
Rapports techniques d'évaluation de l'impact au niveau des pays dans le cadre de FIDA11 (septembre 2022)	492	829	Production agricole, marchés, résilience, nutrition
Note pratique: Designing for and monitoring resilience for vulnerable rural households (novembre 2022)	457	89	Outil de conception de la résilience et de suivi
Collection « Advantage » – Le consentement libre, préalable et éclairé: Action pour l'autonomisation en Amérique latine (août 2022)	316	2 121	Peuples autochtones
Série Research n° 86: Intégrer l'effet des variables climatiques et météorologiques dans les évaluations de l'impact – Rwanda (mars 2023)	196	218	Changements climatiques et évaluations de l'impact
ASAP Technical Series: Égalité femmes-hommes et changements climatiques	191	s.o.	Égalité femmes-hommes et changements climatiques
Série Research n° 87: Tenir compte des variables relatives au climat et à la météo dans les évaluations de l'impact – Tchad (mars 2022)	165	202	Changements climatiques et agronomie
Série Research n° 89: Intégrer l'effet des variables climatiques et météorologiques dans les évaluations de l'impact – Viet Nam (novembre 2022)	84	34	Changements climatiques
Série Research n° 88: Les effets des changements climatiques sur la production animale au Mozambique (novembre 2022)	80	32	Changements climatiques et élevage

Tableau 2
Trois supports de connaissances les plus téléchargés

<i>Produit</i>	<i>Pages vues</i>	<i>Téléchargements</i>
Microsite d'évaluation de l'impact dans le cadre de FIDA11	72 251	
Mapping Rural Development: How to use GIS to monitor and evaluate projects	8 956	7 641
<i>L'État de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde 2022</i>	3 974 sur le site du FIDA	

Tableau 3
Trois rapports d'évaluation de l'impact les plus téléchargés

<i>Pays</i>	<i>Téléchargements</i>
Papouasie-Nouvelle-Guinée	215
Tadjikistan	133
Kirghizistan	122

11. Les **examens de données factuelles** ont été utilisés de manière croissante au FIDA. Le Fonds a collaboré avec le Fonds vert pour le climat sur plusieurs initiatives de recherche de données factuelles (voir encadré 1). Actuellement, SKD travaille avec l'Université Campbell sur la carte des lacunes en matière de données factuelles concernant l'emploi des jeunes dans le contexte des crises.

Encadré 1

Exemples d'examens par le FIDA de données factuelles

- [Initiatives en faveur de l'autonomisation des femmes dans les pays en développement – Carte des lacunes en matière de données factuelles](#)
- [Efficacité des initiatives de formation aux compétences de la vie courante aux fins d'autonomisation des femmes dans les pays en développement – examen systématique](#)
- [Interventions de science comportementale dans les domaines du développement et de l'environnement dans les pays en développement: cartographie des résultats](#)
- [Interventions de science comportementale dans les domaines du développement et de l'environnement dans les pays en développement: examen systématique](#)

12. Le FIDA a établi une carte des lacunes des interventions de développement rural dans les États fragiles touchés par un conflit des régions du Moyen-Orient et de l'Afrique du Nord, et de l'Europe et de l'Asie centrale, dont les principales conclusions ont été présentées au FIDA et à la COP 27.
13. **Données.** Le rapport d'évaluation de l'impact dans le cadre de FIDA11 a été publié en même temps que le lancement du site Internet dédié à l'évaluation de l'impact du FIDA ([Microsite](#)).
14. Outre la mesure des impacts au niveau de l'institution, les évaluations de l'impact donnent une multitude d'informations qui seront utilisées pour la conception des futurs projets et pour l'élaboration de stratégies. L'Initiative [50X2030](#) a pour objet d'accroître la disponibilité et l'utilisation des données agricoles dans 50 pays à faible revenu et à revenu intermédiaire de la tranche inférieure. En Géorgie et en Ouganda, le FIDA a fourni une assistance technique aux gouvernements pour l'établissement de rapports et de notes analytiques afin de répondre aux priorités politiques. Des évaluations des besoins en matière d'utilisation des données ont été menées au Burkina Faso, en Éthiopie et au Sénégal.
15. **Des examens thématiques et opérationnels ainsi que des bilans** ont été entrepris afin de produire des savoirs sur les performances et de pouvoir recommander les meilleures pratiques et les approches fructueuses, qui ont été largement présentées et discutées au sein du FIDA. Le Fonds a entrepris les bilans des chaînes de valeur et de la nutrition et a fait le point sur son engagement auprès des fermes-écoles en Afrique subsaharienne.

2.2 Utilisation des savoirs

16. Tous les nouveaux programmes d'options stratégiques pour les pays (COSOP), soit 10 au total, intègrent la gestion des savoirs, même si leurs descriptions restent génériques, et l'utilisation des connaissances issues de l'évaluation et des leçons opérationnelles d'IOE limitée. La gestion des savoirs et la contribution à l'élaboration des politiques dans 19 **conceptions de projets** ont été jugées satisfaisantes (respectivement 4,6 et 4,7), ce qui correspond aux notes de l'année précédente. Comptent parmi les améliorations à apporter: i) l'utilisation accrue d'enseignements fondés sur des données factuelles; ii) l'établissement d'un lien entre les savoirs, le suivi-évaluation et la contribution à l'élaboration des politiques.
17. Pour faciliter l'utilisation des savoirs au stade de la conception, des mesures sont prises pour renforcer le module mis à jour sur les enseignements retenus intégré au Système de gestion des résultats opérationnels, en y intégrant les données factuelles et les enseignements relatifs à l'adaptation aux changements climatiques et aux évaluations de l'impact. Le FIDA est également en train de concevoir un nouvel outil en ligne pour suivre les recommandations des évaluations

indépendantes et les actions de suivi²⁸, dans le but d'améliorer l'accès aux savoirs et leur utilisation. Le FIDA a établi, à l'intention des équipes chargées de la conception des projets dans les régions Afrique orientale et australe et Amérique latine et Caraïbes, une série de notes relatives aux savoirs fondées sur les résultats des évaluations de l'impact. Le FIDA a également organisé une réunion de formation sur le développement d'une chaîne de valeur en faveur des pauvres de manière à améliorer les capacités en matière de conception et d'exécution.

18. Plus de 50 **événements d'échange de savoirs** ont été organisés pour des publics internes et extérieurs afin de promouvoir l'utilisation des savoirs, des données et des éléments factuels. Une attention particulière a été accordée aux thèmes prioritaires, tels que la sécurité alimentaire, la nutrition, la jeunesse, l'égalité femmes-hommes et le climat. Parmi les événements marquants, on peut citer la Conférence du FIDA sur l'emploi, l'innovation et les chaînes de valeur au temps des changements climatiques, ainsi que les sessions organisées lors de la COP 15 de la Convention des Nations Unies sur la lutte contre la désertification, de la COP 27 de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques et de la COP 15 de la Convention sur la diversité biologique.

Figure 2

Conférence du FIDA sur l'emploi, l'innovation et les chaînes de valeur au temps des changements climatiques



19. Le groupe de coordination de la gestion des savoirs a organisé des sessions thématiques sur la nutrition, les chaînes de valeur, la jeunesse, la biodiversité et le genre, et il a regroupé à cette fin les savoirs accumulés par le FIDA dans l'ensemble de l'organisation et synthétisé les données dans des notes « Knowledge in Focus » accessibles en ligne.
20. Le FIDA se concentre de manière croissante sur l'utilisation de données et d'éléments factuels dans le cadre de ses collaborations extérieures lors d'événements mondiaux et régionaux (par exemple COP 27, Semaine internationale de l'eau). Pour assurer la cohérence des données, une base de données institutionnelle sur la pauvreté mondiale, les tendances en matière de sécurité alimentaire, etc., est régulièrement mise à jour.
21. Le FIDA a poursuivi sa collaboration avec plusieurs institutions financières internationales et réseaux de connaissances des Nations Unies, tels que:

²⁸ Complétant le Rapport du Président sur la mise en œuvre des recommandations issues de l'évaluation et sur les suites données par la direction (PRISMA).

- le Partenariat d'apprentissage multidonateurs – il est question du FIDA dans l'e-book « *Return on knowledge* »;
- le Réseau interinstitutions des Nations Unies pour la gestion des savoirs – il a contribué à l'établissement de la boîte à outils des Nations Unies sur l'utilisation des savoirs;
- Henley Forum – présenté à la conférence « Global transitions in a changing world »;
- KM4Dev, qui a partagé l'expérience des communautés de pratique du FIDA.

2.3 Environnement favorable

22. L'examen à mi-parcours de la Stratégie en matière de gestion des savoirs a recommandé d'apporter des améliorations à la structure de **gestion des savoirs** du FIDA, notamment en renforçant la coordination institutionnelle au moyen de lignes hiérarchiques, en augmentant le nombre d'analystes de données sur les savoirs sur le terrain, en intégrant les objectifs en matière de savoirs dans les plans pour les départements et les plans de performance du personnel, et en renforçant le groupe de coordination de la gestion des savoirs.
23. Pour renforcer les capacités du personnel dans le domaine des savoirs, et pour fournir des conseils personnalisés sur les défis liés aux savoirs, l'unité de gestion des savoirs a mis sur pied 25 **cliniques de gestion des savoirs**. Le FIDA a également organisé, dans les régions de l'Asie et du Pacifique et de l'Afrique orientale et australe, des sessions pour le renforcement de la capacité des pays et des équipes de projet à trouver et à utiliser efficacement les données et les éléments factuels.

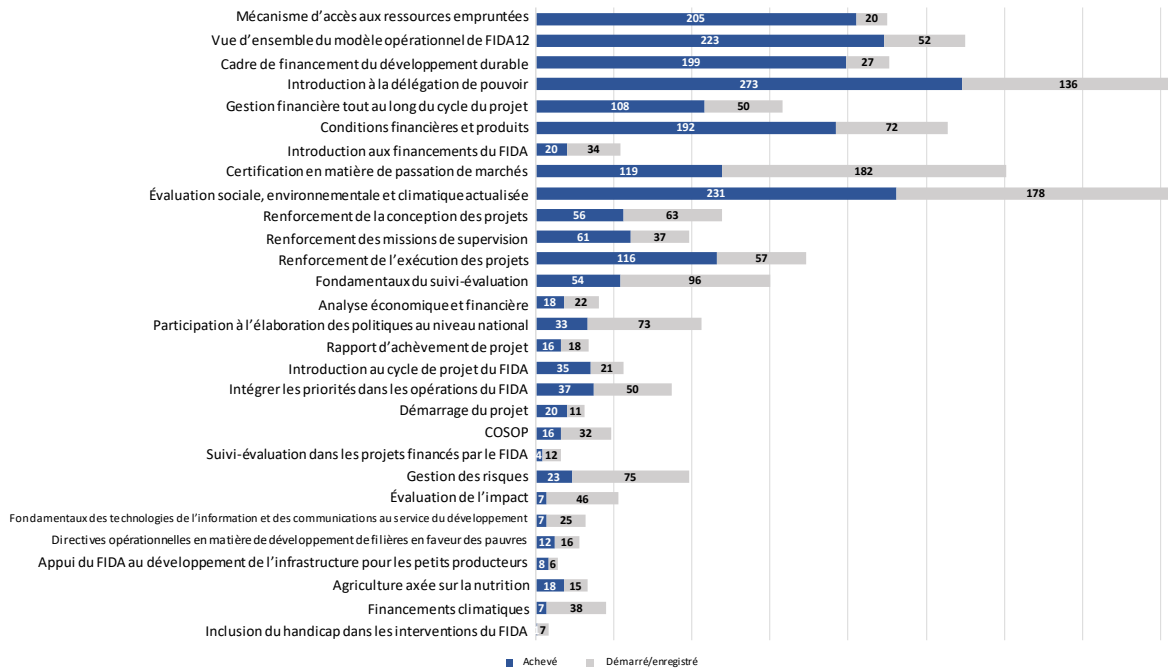
Tableau 4

Quatre principaux défis en matière de savoirs mis en évidence par les cliniques de gestion des savoirs

1. Comprendre et mettre en œuvre la gestion des savoirs dans les opérations
2. Appliquer les savoirs à la participation à l'élaboration des politiques
3. Tirer le meilleur des réseaux de savoirs
4. Banque de savoirs et diffusion efficace

24. **L'Académie des opérations du FIDA**, qui a été réorganisée, offre un environnement d'apprentissage pour le développement des compétences opérationnelles du personnel et l'amélioration de ses capacités techniques. En 2023, l'Académie a ouvert certains modules à la consultation du public afin de renforcer les capacités du personnel des unités de gestion de projet.

Figure 3
Participation du personnel du FIDA à la formation dispensée par l'Académie des opérations



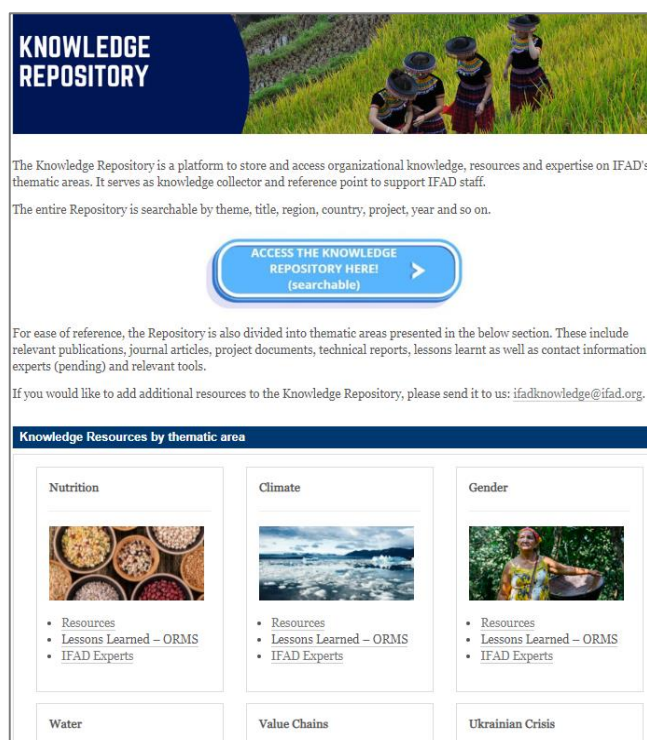
25. Dans le contexte de la rotation du personnel et des réaffectations, la **rétenion des savoirs** devient de plus en plus importante pour éviter la perte de savoirs essentiels. Plusieurs divisions ont mené des activités relatives à la rétention des savoirs et organisé 10 conversations: parmi elles, un événement de commémoration des spécialistes techniques pour quatre experts techniques en poste depuis longtemps, et la session « Words of wisdom with CDs » pour cinq directeurs de pays sortants de la région Asie et Pacifique.
26. **Plateformes de gestion des savoirs.** Le [centre de ressources en savoirs](#) continue de proposer des lignes directrices, des outils, des modèles et des formations accessibles tant en interne qu'à l'extérieur. Il est régulièrement mis à jour et a été visité plus de 5 700 fois au cours de l'année écoulée, soit trois fois plus que l'année précédente (voir figure 4).

Figure 4
Performance du centre de ressources en savoirs



27. Une plateforme institutionnelle de connaissances est en cours d'élaboration; elle sera hébergée provisoirement sur l'intranet du FIDA. Elle a vocation à devenir la source unique de connaissances thématiques consultable par le personnel du FIDA.

Figure 5
Page d'accueil de la plateforme de connaissances sur l'intranet du FIDA



28. La bibliothèque du FIDA permet d'accéder à des informations et à des ressources internes et externes. Trois améliorations majeures ont été apportées au cours de l'année écoulée: le nouveau système de bibliothèque TIND Information, le référentiel Sharepoint basé sur le *cloud* et le système *proxy-secure* pour un accès transparent aux ressources en ligne. La bibliothèque continue également de jouer son rôle de diffuseur des publications institutionnelles du FIDA par le biais de listes de diffusion ciblées et de réseaux de recherche. Actuellement, le personnel du FIDA a accès gratuitement à plus de 6 000 revues et à 11 plateformes de bibliothèque électronique.
29. Les 11 communautés de pratique du FIDA – hébergées sur la plateforme Dgroups – ont mobilisé 2 400 membres (soit une augmentation de 30% par rapport à l'année dernière). Les deux nouvelles communautés de pratique sont les suivantes: Division Afrique orientale et australe/suivi-évaluation et SUSTAIN. L'accent étant mis sur les opérations, la participation des équipes de projet du FIDA est à la hausse. En outre, le FIDA dispose des réseaux de connaissances en ligne suivants: FIDAFrique, IFAD Asia, communauté de pratique sur la biodiversité, communauté de pratique sur le Mécanisme de financement pour l'envoi de fonds et Forum for Agricultural Risk Management in Development.

III. Prochaines étapes et orientations

30. Le FIDA est en train de finaliser son **plan d'action sur la gestion des savoirs (2023-2025)**, comme suite à l'examen à mi-parcours de la stratégie de gestion des savoirs et à l'évaluation au niveau de l'institution de la décentralisation du FIDA, entreprise par IOE. Les principaux domaines d'intervention pour la période à venir sont les suivants:
- **Données et éléments factuels.** La nouvelle proposition de valeur des fonctions du FIDA liées aux savoirs met davantage l'accent sur l'utilisation systématique des données et des éléments factuels provenant des opérations du FIDA pour enrichir les opérations et les discussions sur les politiques aux niveaux national, régional et mondial.

- **Services de conseil aux pays pour les politiques nationales.** Le FIDA génère une quantité croissante de données de niveau national sur son portefeuille d'investissements et sur le secteur agricole en général, et les équipes régionales et les équipes de pays ont manifesté un intérêt croissant pour l'exploitation de ces données. Le FIDA prévoit de mettre sur pied des services consultatifs pilotes dans sept pays en 2023 et 2024 afin d'offrir des données et des recherches ciblées pour éclairer la participation à l'élaboration des politiques au niveau national.
 - **Rapport sur le développement rural.** Le FIDA réfléchit aux thèmes possibles du prochain rapport phare sur le développement rural, dont la publication est prévue pour 2025. Sur la base de réflexions provenant du rapport *After Action Review* de 2021, la nouvelle note conceptuelle est en cours d'établissement pour discussion avec la direction et couvre plusieurs domaines thématiques, tels que les emplois ruraux, les crises, le climat et le genre.
31. IOE mène une évaluation au niveau de l'institution concernant les pratiques de gestion des savoirs qui devrait aboutir à des recommandations prospectives, concrètes et orientées vers l'action dans le contexte actuel de la décentralisation du FIDA.

Méthodologie

1. Le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE) présente des informations transversales concernant une série d'indicateurs qui abordent les ressources humaines, l'efficacité institutionnelle, la performance des programmes de pays, les résultats au niveau des projets et la gestion du portefeuille.

Processus et sources de données

2. Établi à l'échelle de l'institution, le RIDE repose sur les données de plusieurs systèmes externes et internes. Les données relatives au niveau I proviennent de la Division de statistique des Nations Unies. Les données relatives au niveau II sont fondées sur des indicateurs et cibles provenant du système d'autoévaluation et d'évaluation indépendante du FIDA. Les informations de niveau III proviennent de l'analyse de données issues de bases de données internes (du siège, du Groupe assurance qualité et du Département de la gestion des programmes) ainsi que de systèmes internes, tels que le Système de gestion des résultats opérationnels, le Centre de documentation des opérations, le Système de projets d'investissements et de dons et Oracle FLEXCUBE. Certains indicateurs sont évalués par l'entremise d'un examen manuel de la documentation des programmes d'options stratégiques pour les pays. Enfin, certains indicateurs concernant le niveau III fournissent des données relatives à la progression provenant de sondages réalisés par le FIDA (auprès des parties prenantes) ou de sources externes (Initiative internationale pour la transparence de l'aide).

Limites

3. Les jeux de données qui guident l'analyse des données du niveau II dans le RIDE ont des limites, comme expliqué dans les paragraphes ci-après.
4. **En ce qui concerne les résultats en matière de développement au niveau des projets à l'achèvement, la réduction de la taille du portefeuille augmente la variabilité des résultats.** L'éventail de projets analysés est composé d'opérations dont la clôture financière est intervenue durant la période 2020-2022 et dont le rapport d'achèvement de projet (RAP) a été approuvé. Ces projets ont été approuvés entre 2005 et 2016; les priorités, les ressources et le contexte mondial ont depuis lors évolué, tandis que les examens de la conception des activités se sont renforcés. L'éventail des projets analysés pour le RIDE de cette année (76 projets) est plus réduit que celui analysé pour le RIDE de 2022 (79) et les éditions précédentes, et devrait encore se réduire sous l'effet des efforts actuels de consolidation du portefeuille. Cela devrait avoir pour effet d'augmenter la variabilité des résultats. La variabilité devient plus notable encore si l'on examine les résultats d'une seule région ou d'un seul pays présentant des situations de fragilité, par opposition à l'ensemble du portefeuille. Par exemple, l'échantillon 2020-2022 est composé de 11 à 19 projets seulement par région, alors que les projets dans les pays présentant des situations de fragilité ne représentent que 14 projets au total.
5. L'éventail de projets analysés est fondé sur la clôture des opérations. Cela s'explique par le fait que les rapports d'achèvement doivent généralement être soumis six mois après la date d'achèvement des projets, mais que le FIDA accorde des prolongations supplémentaires aux projets faisant l'objet d'une évaluation de l'impact ou pour répondre à des besoins particuliers et garantir la disponibilité et la qualité des données. Par exemple, les projets qui font l'objet d'une évaluation de l'impact ont bénéficié d'un report de la date de soumission du rapport d'achèvement, tandis que d'autres ont rencontré des problèmes techniques dans la collecte, l'analyse et la finalisation des données, ainsi que des problèmes logistiques lors de la mission de finalisation du RAP, également fortement affectée par des conflits internes et par la COVID-19.

6. **En ce qui concerne la portée, les effets directs et les produits, la fluctuation de la performance annuelle est étroitement liée à l'éventail de projets analysés.** Chaque année, de nouveaux projets en cours intègrent l'échantillon et des projets achevés en sortent. Les projets conçus par le FIDA étant moins nombreux et de plus grande envergure, la taille du portefeuille en cours est passée de 206 projets dans le RIDE 2021 à 158 projets dans le RIDE 2023. En conséquence, la portée enregistre des résultats à la baisse, puisque 72 projets arrivés à maturité – contribuant largement à la portée totale – sont sortis de l'échantillon. Dans le même temps, les 24 projets plus récents qui sont entrés dans l'échantillon avaient une portée plus limitée, qui n'a pas entièrement compensé la réduction.
7. **La comparaison des résultats en matière de portée, d'effets directs et de produits par rapport aux cibles est devenue moins pertinente au fil du temps, étant donné que les projets financés par le FIDA sont axés sur la demande et que le Fonds a fait preuve de proactivité en adaptant son programme de prêts et dons aux nouveaux besoins.** Les négociations relatives à ces cibles ont eu lieu en 2020, durant la période de reconstitution correspondante. La réalisation de ces cibles durant la période 2022-2024 pose les problèmes suivants:
- a) Le FIDA a estimé les niveaux de référence et les objectifs en 2020 en utilisant les résultats du portefeuille en cours à l'époque pour faire des prévisions à l'horizon 2024. Toutefois, ces estimations ne présentent pas un degré de précision très élevé; la taille du portefeuille en cours fluctue au fil des ans, de même que les chiffres relatifs aux produits, comme expliqué au paragraphe 13 et dans la figure 3 du rapport principal. La réalisation des cibles dépend fortement des résultats des projets conçus et approuvés avant la période couverte par le Cadre de gestion des résultats, et plusieurs variables influent sur les délais d'exécution des projets²⁹ et sur le niveau de maturité nécessaire pour atteindre les résultats prévus. Si, pendant la période triennale couverte par le Cadre de gestion des résultats, la performance est en mauvaise voie, la marge de manœuvre dont bénéficie le FIDA pour ajuster l'exécution en temps utile et obtenir des résultats pour l'année ou les années suivantes est limitée; les résultats seront visibles sur un laps de temps plus long.
- b) Les axes prioritaires des projets approuvés chaque année (et, dans une certaine mesure, des projets en cours qui sont restructurés) dépendent fortement des demandes spécifiques à chaque pays. Cela est conforme à l'approche de gestion adaptative et fondée sur la demande adoptée par le FIDA, le Fonds alignant ses programmes de pays sur les priorités et les besoins des gouvernements. Contrairement aux objectifs relatifs au niveau III (par exemple, le cofinancement ou la part des projets porteurs de transformation des rapports femmes-hommes), les cibles liées à la portée, aux effets directs et aux produits ne peuvent pas être répercutées en cascade dans le cadre d'une approche descendante. En outre, même si les indicateurs et les objectifs des projets peuvent être améliorés dans une certaine mesure par des mécanismes d'assurance qualité ou de conformité afin d'augmenter les chances de contribuer aux indicateurs du Cadre de gestion des résultats, ces améliorations ne peuvent être suffisamment importantes pour modifier la nature du projet. En outre, conformément au cadre logique du projet et en accord avec les gouvernements, les indicateurs et les objectifs issus des projets approuvés qui alimentent l'établissement des rapports au titre du Cadre de gestion des résultats peuvent être ajustés au cours de l'exécution

²⁹ Notamment le temps de ratification, l'état de préparation au démarrage, les remaniements du gouvernement, les conflits dans les zones cibles.

- du projet et, en particulier, au cours de la restructuration, ce qui peut entraîner une variation importante des cibles.
8. Pour ces raisons, les cibles relatives aux résultats concernant la portée, les effets directs et les produits sont souvent dépassées (comme on l'a vu par exemple dans le RIDE 2021) ou ne sont pas atteintes (comme on l'a vu dans le RIDE de cette année). Par conséquent, il est important de les distinguer des cibles liées aux indicateurs concernant le niveau III et de les considérer plutôt comme une référence.
 9. **Les données relatives aux effets directs pour 2022 ne sont pas suffisantes du point de vue quantitatif et qualitatif pour déterminer une tendance et pour évaluer de manière fiable dans quelle mesure les cibles ont été atteintes.** Plus précisément, sur les trois indicateurs du Cadre de gestion des résultats de FIDA12 découlant des indicateurs de base relatifs aux effets directs:
 - a) L'indicateur relatif aux bénéficiaires ayant un nouvel emploi ou de nouvelles possibilités d'emploi n'a pas pu être mesuré, car l'échantillon de projets accompagnés de données réelles pour cet indicateur était très réduit (cinq projets) et parce qu'aucun de ces projets n'avait mis en œuvre la méthodologie des indicateurs de base relatifs aux effets directs³⁰. Compte tenu du caractère relativement récent du portefeuille, il faut parfois plusieurs années avant que les projets n'atteignent le niveau de maturité requis pour pouvoir rendre compte.
 - b) L'indicateur relatif à la diversité alimentaire des femmes a été mesuré sur la base d'un échantillon composé de six projets seulement, en appliquant la méthodologie des indicateurs de base relatifs aux effets directs. Les résultats ne sont donc pas représentatifs du portefeuille et peuvent fluctuer au fil des ans.
 - c) L'indicateur relatif à l'adoption de technologies et pratiques durables et résilientes face aux changements climatiques se fonde sur un échantillon de 17 projets, et repose sur une combinaison de la méthodologie des indicateurs de base relatifs aux effets directs et d'une nouvelle méthodologie, celle-ci ayant été incluse à l'issue de multiples contrôles de la qualité.
 10. Comme indiqué dans le plan d'action de 2023 pour le suivi-évaluation, l'expérience en matière de sondages sur les indicateurs de base relatifs aux effets directs est encore limitée et concerne principalement les sondages de référence. Cela étant, l'utilisation de cette méthodologie remonte à près de trois ans et le FIDA prévoit de la réexaminer pour en évaluer l'efficacité et savoir s'il faut l'actualiser. Parmi les aspects qui seront examinés figurent l'expérience acquise dans la réalisation de ces sondages, la charge qu'ils représentent pour les projets, les capacités insuffisantes des institutions de sondage, les modalités de stockage des données d'enquête et la réalisation d'analyses d'attribution, la qualité des données et des rapports d'enquête et l'utilité des informations pour les gestionnaires de projet, les gouvernements, le FIDA et les cofinanceurs. En attendant, le FIDA continuera d'accompagner et d'appuyer les unités de gestion de projet s'agissant des questions de suivi-évaluation par l'entremise de l'Académie des opérations, afin de renforcer les capacités et d'améliorer la qualité des rapports.

³⁰ Les résultats mesurés suivant cette méthode doivent provenir de sondages précis et rigoureux, faits sur la base d'un questionnaire et d'un échantillonnage préétabli, à trois moments du projet (démarrage, mi-parcours et achèvement). Correctement réalisés, ces sondages rendent compte des variations dans le temps d'une même série d'indicateurs pour le même groupe de bénéficiaires et, à l'achèvement, pour un groupe de référence. Ces sondages facilitent donc:
i) l'analyse des contributions, puisqu'ils étudient les variations des indicateurs intéressant uniquement les bénéficiaires;
ii) l'analyse des attributions, une méthode quasi expérimentale étant utilisée pour comparer les bénéficiaires et le groupe de référence à l'achèvement.

11. **L'analyse des pays présentant des situations de fragilité est fondée sur la liste harmonisée de pays établie par la Banque mondiale pour l'année considérée**, telle qu'elle figure à l'annexe II. Comme il n'y a guère de changements d'une année à l'autre, et afin de privilégier la simplicité, la dernière liste disponible est utilisée pour l'analyse des données relatives aux projets sur une période de trois ans (ou deux ans, en fonction de la définition de l'indicateur du Cadre de gestion des résultats).

Relation avec le Rapport annuel sur l'évaluation indépendante au FIDA

12. Le Rapport annuel sur l'évaluation indépendante au FIDA (ARIE) et le RIDE concourent tous deux à la réalisation des objectifs de responsabilité et d'apprentissage, mais selon des perspectives différentes:
- a) **Le RIDE rend compte des résultats et des facteurs récents, signalant à la direction et aux États membres les domaines nécessitant des corrections rapides, conformément à l'approche de gestion adaptative du FIDA.** Le RIDE est le rapport de la direction sur la performance du FIDA établi à partir des données de l'autoévaluation pour rendre compte au regard des engagements en matière de reconstitution des ressources et des indicateurs du Cadre de gestion des résultats. Les définitions des indicateurs du Cadre de gestion des résultats sont convenues avec les membres du Conseil d'administration pour chaque reconstitution³¹ et se réfèrent généralement à l'année examinée (dans le cas présent, 2022) ou à une période de trois ans, précisément pour saisir les domaines se prêtant à des améliorations à court terme.
 - b) **L'ARIE est une évaluation indépendante de la performance à long terme des opérations du FIDA établie par IOE, qui diffuse des données et des enseignements afin d'améliorer la conception et l'exécution des projets à moyen et à long terme.** L'ARIE fournit une analyse des tendances à long terme de la performance opérationnelle, s'appuyant sur les évaluations réalisées au cours des 10 années précédentes. En outre, il présente la performance opérationnelle récente en s'appuyant sur les évaluations des trois années précédentes. L'ARIE n'est pas axé sur les processus organisationnels généraux ni sur les progrès accomplis au regard des objectifs prioritaires du Fonds.
 - c) **Par conséquent, le RIDE utilise un échantillon plus récent, répondant ainsi à l'objectif de gestion adaptative et de suivi de la direction. L'échantillon de l'ARIE est conçu pour examiner les réalisations et les résultats de manière plus approfondie, sur la base d'évaluations plus tardives.**
13. Compte tenu de ce qui précède, les résultats du RIDE sont complémentaires de ceux présentés dans l'ARIE avec lesquels ils ne peuvent pas être directement comparés. Par exemple, si l'on compare le RIDE 2023 avec l'ARIE 2023, les résultats sur les performances régionales semblent différer, mais cela est dû au fait que la période considérée n'est pas la même (tendances sur dix ans dans l'ARIE contre tendances sur trois ans dans le RIDE). C'est la raison pour laquelle la région Asie et Pacifique est l'une des plus performantes dans l'ARIE et la moins performante dans le RIDE.
14. Toutefois, en ce qui concerne la performance récente, c'est-à-dire la performance évaluée sur les trois dernières années, les points forts et les points faibles identifiés dans l'ARIE 2023 sont cohérents avec ceux identifiés dans les RIDE de 2022 et 2023: les projets du FIDA étaient très performants des points de vue de l'environnement et de la gestion des ressources naturelles, de l'adaptation aux

³¹ Par exemple, les définitions des indicateurs du Cadre de gestion des résultats de FIDA12 ont été approuvées dans le cadre de la reconstitution, par le biais du document GC 44/L.6/Rev.1.

changements climatiques, et de l'égalité femmes-hommes et de l'autonomisation des femmes, et moins performants s'agissant de la pérennisation, de la reproduction à plus grande échelle et de l'efficacité. Cela s'explique par le fait que pour évaluer la performance récente, le RIDE et l'ARIE utilisent un échantillon similaire. Par exemple, en 2023, 59 projets étaient couverts à la fois par l'ARIE et par le RIDE, soit 83% de l'échantillon de l'ARIE (71 projets) et 78% de l'échantillon du RIDE (76 projets). L'échantillon du RIDE est composé de projets clôturés plus récemment que ceux qui composent l'échantillon de l'ARIE.

15. **L'annexe III du RIDE, qui présente les tendances décennales de la performance des projets achevés, conformément à la méthodologie appliquée dans l'ARIE, est donc directement comparable.** Les écarts observés entre l'annexe III du RIDE et l'ARIE sont dus au fait que les notations de la direction et celles d'IOE sont totalement indépendantes. La déconnexion moyenne sur 10 ans calculée par IOE est de 0,33 et est restée stable au cours des dernières années. Comme l'ont expliqué le Comité de l'évaluation et le Conseil d'administration, le décalage entre l'autoévaluation et l'évaluation indépendante est organique et alimente le débat sur les résultats et la mesure de l'efficacité du développement

Appendix I: RMF12 indicator definitions³²

Tier I – Goals and global context

IFAD12 RMF code	Indicator	SDG targets	Source	Definition
1.1	SDG 1: No poverty			
1.1.1	Proportion of population below the international poverty line of US\$1.90 a day	1.1.1	United Nations Statistics Division (UNSD)	SDG indicator 1.1.1 – The indicator is defined as the percentage of the population living on less than US\$1.90 a day at 2011 international prices. The international poverty line is currently set at US\$1.90 a day at 2011 international prices.
1.2	SDG2: Zero hunger			
1.2.1	Prevalence of food insecurity	2.1.2	UNSD	SDG indicator 2.1.2 – Prevalence of moderate or severe food insecurity in the population, based on the Food Insecurity Experience Scale.
1.2.2	Prevalence of malnutrition among children under 5 years of age	2.2.2	UNSD	SDG indicator 2.2.2 – Prevalence of malnutrition (weight for height >+2 or <-2 standard deviation from the median of the World Health Organization's Child Growth Standards) among children under 5 years of age, by type (wasting and overweight).
1.2.3	Productivity of small-scale food producers	2.3.1	UNSD	SDG Indicator 2.3.1 – Volume of agricultural production of small-scale food producer in crop, livestock, fisheries and forestry activities per number of days. The indicator is computed as a ratio of annual output to the number of working days in one year.
1.2.4	Average income of small-scale food producers (SDG 2.3.2).	2.3.2	UNSD	SDG indicator 2.3.2 – Average income of small-scale food producers, by sex and indigenous status.
1.2.5	Government expenditure on agriculture (index)	2.A.1	UNSD	SDG indicator 2.a.1 – The indicator is defined as the agriculture share of government expenditures, divided by the agriculture share of GDP, where agriculture refers to the agriculture, forestry, fishing and hunting sector. The measure is a currency-free index, calculated as the ratio of these two shares.

³² Definitions presented in this appendix are consistent with those included in the Report of the Consultation on the Twelfth Replenishment of IFAD's Resources (GC 44/L.6), Annex II "IFAD12 Results Management Framework 2022-2024". Where applicable, IFAD has updated definitions to reflect the latest corporate manuals guidelines released since the publishing of GC 44/L.6. These cases are clearly indicated with a footnote.

Tier II – Development impact and results

IFAD12 RMF code	Indicator	SDG Target	Source	Definition
2.1	Impact			
2.1.1	Number of people with increased income	2.3 and 1.2	IFAD Impact Assessment (IIA)	Projection from IFAD impact assessments of the number of rural people with changes in economic status (10 per cent or more) including income, consumption and wealth. The indicator will be reported in 2025.
2.1.2	Number of people with improved production	2.3.2	IIA	Projection from IFAD impact assessments of the number of people with substantial gains (20 per cent or more) in production of agricultural products. The indicator will be reported in 2025.
2.1.3	Number of people with improved market access	2.3	IIA	Projection from IFAD impact assessments of the number of people with greater value of product sold (20 per cent or more) in agricultural markets. The indicator will be reported in 2025.
2.1.4	Number of people with greater resilience	1.5	IIA	Projection from IFAD impact assessments of the number of people with improved resilience (20 per cent or more). The indicator will be reported in 2025.
2.1.5	Number of people with improved nutrition	2.1	IIA	Projection from IFAD impact assessments of the number of people with improved nutrition (increase in dietary diversity of 10 per cent or more) (depending on COVID and other global shocks). The indicator will be reported in 2025.
2.2	Outreach, outcomes and outputs³³			
2.2.1	Number of persons receiving services promoted or supported by the project (millions)	1.4	Core Indicators	Total number of persons in the households supported by IFAD-financed projects (cumulative value for the ongoing and recently completed portfolio as at the reporting period).
2.2.2	Number of hectares of farmland under water-related infrastructure constructed/rehabilitated	2.3	Core Indicators	This indicator refers to hectares of farmland under water-related infrastructure constructed/rehabilitated. Water-related infrastructure includes dams and ditches, irrigation and drainage infrastructure, infrastructure for rainwater harvesting (at field level), wells and other water points., etc. constructed or rehabilitated with support from IFAD financed projects (cumulative value for the ongoing and recently completed portfolio as of the reporting period).
2.2.3	Number of persons trained in production practices and/or technologies (millions)	2.3	Core Indicators	Number of persons who have been trained at least once in improved or innovative production practices and technologies during the considered period (cumulative value for the ongoing and recently completed portfolio as at the reporting period). Training topics may relate to crop, livestock or fish production.
2.2.4	Number of persons in rural areas accessing financial services (savings, credit, insurance, remittances, etc.) (millions)	2.3	Core Indicators	Number of individuals who have accessed a financial product or service specifically promoted/supported by the project and its partner financial service provider (FSP), at least once (cumulative value for the ongoing and recently completed portfolio as of the reporting period). Such services include loans and micro-loans, saving funds, micro-insurance/insurance, remittances and membership in a community-based financial organization (e.g. savings and loan group)
2.2.5	Number of rural enterprises accessing business development services	8.2	Core Indicators	Rural enterprises that have accessed business development services promoted by IFAD-financed projects (cumulative value for the ongoing and recently completed portfolio as of the reporting period). Rural enterprises are structured businesses that have a well-defined physical location, normally with legal status,

³³ Definitions under this section were edited in line with the Core Indicator (CI) Framework 2022 and to highlight the cumulative nature of indicators.

IFAD12 RMF code	Indicator	SDG Target	Source	Definition
				a bank account and some employees. As generally defined, business development services aim to improve the performance of the enterprise, its market access and its ability to compete.
2.2.6	Number of persons trained in income-generating activities or business management (millions)	4.4	Core Indicators	Persons who have received training in topics related to income-generating activities, including post-production handling, processing and marketing (cumulative value for the ongoing and recently completed portfolio as of the reporting period).
2.2.7	Number of supported rural producers that are members of rural producers' organizations	2.3	Core Indicators	Rural producers that belong to a rural producers' organization supported by the project, whether formally registered or not, during the considered period (cumulative value for the ongoing and recently completed portfolio as of the reporting period).
2.2.8	Number of beneficiaries with new jobs/employment opportunities	8.5	Core Indicators	New full-time or recurrent seasonal on-farm and off-farm jobs created thanks to project activities since project start-up, either as independent individuals (self-employed) or as employees of micro, small and medium-sized enterprises (cumulative value for the ongoing and recently completed portfolio as at the reporting period). Jobs created within farmers' organizations that received project support are also included, but temporary jobs created for a limited period (e.g. for road construction) are excluded.
2.2.9	Number of kilometres of roads constructed, rehabilitated or upgraded	9.1	Core Indicators	The total length, in kilometres, of roads that have been fully constructed, rehabilitated or upgraded (e.g. from feeder road to asphalt road) (cumulative value for the ongoing and recently completed portfolio as of the reporting period). All types of roads should be included, such as feeder, paved, primary, secondary or tertiary roads.
2.2.10	Number of hectares of land brought under climate-resilient management (millions)	2.4	Core Indicators	Number of hectares of land in which activities were undertaken to restore the productive and protective functions of the land, water and natural ecosystems and/or reverse degradation processes with a view to building resilience to specific climate vulnerabilities (cumulative value for the ongoing and recently completed portfolio as of the reporting period)
2.2.11	Number of groups supported to sustainably manage natural resources and climate-related risks	2.4	Core Indicators	Groups involved in the management of natural resources for agricultural production that have received support to improve the sustainability of services provided to the resource base and to manage climate-related risks (cumulative value for the ongoing and recently completed portfolio as of the reporting period).
2.2.12	Number of households reporting adoption of environmentally sustainable and climate-resilient technologies and practices	13.1	Core Indicators	Households reporting that: (a) they are fully satisfied with the inputs, practices or techniques promoted; and (b) they are now using those inputs, practices and technologies instead of previous ones. Cumulative value for the ongoing and recently completed portfolio as of the reporting period.
2.2.13	Number of tons of greenhouse gas emissions (carbon dioxide equivalent [CO ₂ e]) avoided and/or sequestered (million tons of CO ₂ e over 20 years)	13.1	Core Indicators	This indicator is measured in terms of total GHG emissions avoided and/or sequestered (expressed in tonnes of carbon dioxide equivalent or tCO ₂ e) over a 20 year time horizon (tCO ₂ e/20y). This 20 year time horizon comprises both the project implementation phase (usually 6-8 years), during which project activities are carried out, as well as the capitalization phase (usually 12-14 years, adjusted based on project length to give a 20 year projection), during which the impact of project activities continues to be visible, for instance in terms of soil carbon content or biomass.
2.2.14	Number of persons/households provided with targeted support to improve their nutrition (millions)	2.1	Core Indicators	This indicator refers to the number of people that have directly participated in project-supported activities designed to help improve nutrition (cumulative value for the ongoing and recently completed portfolio as of the reporting period). Nutrition-sensitive activities are tailored to address context based nutrition problems. Based on the type of nutrition activity, these may target household members and not individuals, as is the case for backyard poultry or vegetable gardens.
2.2.15	Percentage of women reporting minimum	2.1	Core	Women surveyed reporting that they are consuming a diversified diet, i.e. they are consuming at least

IFAD12 RMF code	Indicator	SDG Target	Source	Definition
	dietary diversity (MDDW)		Indicators	5 out of 10 prescribed food groups. This is a proxy indicator to assess adequacy of micronutrient (e.g. vitamins, minerals) consumption by women. It is also a proxy to gauge the adequacy of nutrition intake of the household members.
2.2.16	Number of beneficiaries gaining increased secure access to land	1.4	Core Indicators	Number of beneficiaries supported (cumulative value for the ongoing and recently completed portfolio as of the reporting period) in gaining formal ownership or use rights over land (forests, farmland, pasture), water (for livestock, crop, domestic and drinking use) or over water bodies (for capture fisheries or fish farming), as recognized or incorporated in cadastral maps, land databases or other land information systems accessible to the public.

IFAD12 RMF code	Indicator	Source	Definition
2.3	Project-level development outcome ratings at completion³⁴		
2.3.1	Overall project achievement	PCR ratings	Percentage of projects rated moderately satisfactory (4) or better for overall project achievement. The measurement of this indicator is the overarching assessment of the intervention.
		IOE ratings	Percentage of projects rated moderately satisfactory (4) or better for overall project achievement by IOE in their project completion report validation (PCRVs) and project performance evaluations (PPEs). The overarching assessment of the intervention draws upon the analysis of and ratings for rural poverty impact, relevance, effectiveness, efficiency, sustainability of benefits, gender equality and women's empowerment, innovation and scaling up, environment and natural resources management, and adaptation to climate change.
2.3.2	Government performance (ratings 4 and above) (percentage)	PCR ratings	Percentage of projects rated moderately satisfactory (4) or better on the borrower's performance. Borrower's performance is defined as the extent to which the Government (including central and local authorities and executing agencies) supported design, implementation and the achievement of results, conducive policy environment, and impact and the sustainability of the intervention/country programme. Also, the adequacy of the Borrower's assumption of ownership and responsibility during all project phases, including government and implementing agency, in ensuring quality preparation and implementation, compliance with covenants and agreements, supporting a conducive policy environment and establishing the basis for sustainability, and fostering participation by the project's stakeholders.
2.3.3	IFAD's performance (ratings 4 and above) (percentage)	PCR ratings	Percentage of projects rated moderately satisfactory (4) or better on the IFAD's performance. IFAD's performance is defined as the extent to which IFAD supported design, implementation and the achievement of results, conducive policy environment, and impact and the sustainability of the intervention/country programme.
2.3.4	Efficiency (ratings 4 and above) (percentage)	PCR ratings	Percentage of projects rated moderately satisfactory (4) or better for efficiency, over total number of projects closed in the previous three years that have rated this dimension. The definition for this indicator is the extent to which the intervention delivers, or is likely to deliver, results in an economic and timely way. "Economic" is the conversion of inputs (e.g. funds, expertise, natural resources, time) into outputs, outcomes and impacts, in the most cost-effective way possible, as compared to feasible alternatives in the context. "Timely" delivery is within the intended timeframe, or a timeframe reasonably adjusted to the demands of the evolving context. This may include assessing operational

³⁴ Definitions under this section have been updated in line with the 2022 IFAD Evaluation Manual

			efficiency (how well the intervention was managed).
2.3.5	Sustainability of benefits (ratings 4 and above) (percentage)	PCR ratings	Percentage of projects rated moderately satisfactory (4) or better for sustainability of benefits. The definition for this indicator is the extent to which the net benefits of the intervention or strategy continue and are scaled up (or are likely to continue and be scaled up) by government authorities, donor organizations, the private sector and other agencies. This entails an examination of the financial, economic, social, environmental and institutional capacity of the systems needed to sustain net benefits over time. It involves analyses of resilience, risks and potential trade-offs.
2.3.6	Scaling up (ratings 4 and above) (percentage)	PCR ratings	Percentage of projects rated moderately satisfactory (4) or better for scaling up. Scaling up takes place when: (i) bilateral and multilateral partners, the private sector and communities adopt and diffuse the solution tested by IFAD; (ii) other stakeholders invest resources to bring the solution to scale; and (iii) the Government applies a policy framework to generalize the solution tested by IFAD (from practice to policy). Scaling up does not relate only to innovations.
2.3.7	Gender equality (ratings 4 and above/5 and above) (percentage)	PCR ratings	Percentage of projects rated moderately satisfactory (4) or better for gender equality, implying that they made a partial contribution to addressing gender needs and achieving GEWE, addressing two of the three gender policy objectives: (1) economic empowerment; (2) equal voice and influence in decision making; (3) equitable balance in workloads. The definition for this indicator is the extent to which IFAD interventions have contributed to better gender equality and women's empowerment. For example, in terms of women's access to and ownership of assets, resources and services; participation in decision making; workload balance and impact on women's incomes, nutrition and livelihoods; and in promoting sustainable, inclusive and far-reaching changes in social norms, attitudes, behaviours and beliefs underpinning gender inequality.
	Gender equality (ratings 5 and above) (percentage)	PCR ratings	Percentage of projects rated satisfactory (5) or better for gender equality, implying that they made a partial contribution to addressing gender needs and achieving GEWE, addressing two of the three gender policy objectives: (1) economic empowerment; (2) equal voice and influence in decision making; (3) equitable balance in workloads. The definition for this indicator is the extent to which IFAD interventions have contributed to better gender equality and women's empowerment. For example, in terms of women's access to and ownership of assets, resources and services; participation in decision making; workload balance and impact on women's incomes, nutrition and livelihoods; and in promoting sustainable, inclusive and far-reaching changes in social norms, attitudes, behaviours and beliefs underpinning gender inequality.
2.3.8	Environment and natural resource management (ratings 4 and above)	PCR ratings	Percentage of projects rated moderately satisfactory (4) or better for environment and natural resource management and climate change. The definition for this indicator is the extent to which the project has contributed to enhancing the environmental sustainability and resilience to climate change in small-scale agriculture. For environment and natural resource management, the rating considers positive or negative changes in the natural resources base (including forests, marine/fisheries resources, pastureland, water resources) that may be attributable to project interventions, together with positive or negative changes-- whether intended or unintended – in the environment.
2.3.9	Adaptation to climate change (ratings 4 and above)	PCR ratings	Percentage of projects rated moderately satisfactory (4) or better for environment and natural resource management and climate change. The definition for this indicator is the extent to which the project has contributed to enhancing the environmental sustainability and resilience to climate change in small-scale agriculture. For adaptation to climate change, the rating considers: (i) the quality of interventions that aim to reduce the vulnerability of households, agro-ecosystems and natural systems to the current and expected impacts of climate change; (ii) how the project has empowered rural communities to cope with, mitigate or prevent the effects of climate change and natural disasters; (iii) whether the project has been effective in channelling climate and environmental finance to smallholder farmers.

Tier III – Delivering impact

IFAD12 RMF code	Indicator	Source	Definition
Transformational Country Programmes			
3.1	Performance of country programmes		
3.1.1	Relevance of IFAD country strategies (ratings of 4 and above)	Stakeholder survey	Refers to the average of the percentage of responses rated favourably (3+ on a 4 point scale) for all questions specific to relevance of country programmes on the stakeholder survey during the relevant period.
		COSOP completion reviews (CCRs) ³⁵	The extent to which: (i) the objectives of the strategy are consistent with beneficiaries' requirements, country needs, institutional priorities and partner and donor policies; (ii) the design of the strategy, the targeting strategies adopted are consistent with the objectives; and (iii) the strategy has been re-adapted to address changes in the context.
3.1.2	Effectiveness of IFAD country strategies (ratings of 4 and above)	Stakeholder survey	Refers to the average of the percentage of responses rated favourably (3+ on a 4 point scale) for all questions specific to effectiveness of IFAD country strategies on the stakeholder survey for the relevant period.
		CCRs	The extent to which the country strategy achieved, or is expected to achieve, its objectives and its results at the time of the evaluation, including any differential results across groups.
3.1.3	Partnership-building (ratings of 4 and above)	Stakeholder survey	Refers to the average of the percentage of responses rated favourably (3+ on a 4 point scale) for all questions specific to partnership building on the stakeholder survey during the relevant period.
		CCRs	The extent to which IFAD is building timely, effective and sustainable partnerships with government institutions, international organizations, private sector, organizations representing marginalized groups and other development partners to cooperate, avoid duplication of efforts and leverage the scaling up of recognized good practices and innovations in support of smallholder agriculture and rural development.
3.1.4	Country-level policy engagement (ratings of 4 and above)	Stakeholder survey	Refers to the average of the percentage of responses rated favourably (3+ on a 4 point scale) for all questions specific to country-level policy engagement of IFAD country strategies on the stakeholder survey for the relevant period.
		CCRs	The extent to which IFAD and its country-level stakeholders engage, and the progress made, to support dialogue on policy priorities or the design, implementation and assessment of formal institutions, policies and programmes that shape the economic opportunities for large numbers of rural people to move out of poverty.
3.1.5	Knowledge management (ratings of 4 and above)	Stakeholder survey	Refers to the average of the percentage of responses rated favourably (3+ on a 4 point scale) for all questions specific to knowledge management of IFAD country strategies on the stakeholder survey for the relevant period.
		CCRs	The extent to which the IFAD-funded country programme is capturing, creating, distilling, sharing and using knowledge.

³⁵ Definitions related to CCRs were updated in line with the 2022 IFAD Evaluation Manual.

IFAD12 RMF code	Indicator	Source	Definition
3.1.6	COSOPs integrating private sector interventions complementing the PoLG	Quality assurance review	Share of new approved COSOPs over the IFAD12 cycle including description of private sector opportunities that IFAD could consider to implement over COSOP duration to complement its menu of interventions.
3.2	Designing for impact		
3.2.1	Overall rating for quality of project design (ratings 4 and above)	Quality assurance ratings	A summary rating provided during the quality assurance process across several dimensions including: (i) alignment with country context; (ii) assessment of national/local institutional capacities; (iii) consistency of the proposed objectives, activities and expected outputs and outcomes; (iv) implementation readiness; (v) likelihood of achieving development objectives; and (vi) extent to which quality enhancement recommendations have been addressed. The ratings are reported on a 12-month average basis.
3.2.2	Overall rating for quality of grant-funded projects at entry (ratings 4 and above)	Quality assurance ratings	A summary rating provided during the quality assurance process across several dimensions related to relevance, effectiveness and efficiency at entry, including: (i) strategic alignment; (ii) linkages; (iii) relevance of the theory of change; (iv) targeting; (v) innovation; (vi) knowledge management; (vii) M&E; (viii) partnerships; and (ix) cofinancing. The ratings are reported on a 12-month average basis.
3.2.3	Projects designed to be gender transformative	Corporate validation	A percentage of IFAD projects that actively seek to transform gender power dynamics by addressing social norms, practices, attitudes, beliefs and value systems that represent structural barriers to women's and girls' inclusion and empowerment. They seek to ensure equal access for women to productive assets and services, employment and market opportunities, as well as supportive national policies and laws. It is obligatory for gender-transformative projects to report on the IFAD empowerment index, which is based on IFPRI's project level Women's Empowerment in Agriculture Index (pro-WEAI). This indicator is measured at design, based on a range of criteria verified in the project design reports of IFAD operations approved during the cycle.
3.2.4	Climate finance: Climate-focused PoLG	Corporate validation based on MDB Methodologies for Climate Finance Tracking	United States dollar value reported as a percentage share of total IFAD approvals, calculated based on the internationally recognized MDB Methodologies for Climate Change Adaption and Mitigation Tracking. Climate finance is calculated at design, based on the final cost tables and project design reports of approved IFAD operations. Reporting on ASAP+ climate finance will be distinguished from PoLG climate finance, to ensure accurate attribution to donors of core resources and ASAP+ resources.
3.2.5	Climate capacity: Projects designed to build adaptive capacity	Corporate validation	Percentage of IFAD projects that include activities aiming to build climate-related adaptive capacity across multiple dimensions (e.g. increasing incomes; improved access to productive resources; empowerment of vulnerable groups). This indicator is measured at design, based on the project design reports of IFAD operations approved during the cycle.
3.2.6	Appropriateness of targeting approaches in IFAD investment projects	Quality assurance ratings	A rating provided during the quality assurance process based on the following dimensions: (i) alignment of the project's target population with IFAD's target group as described in the targeting policy and corresponding operational guidelines; and (ii) the adequacy of the proposed targeting approach in reaching the identified target group in a given project context. The ratings are reported on a 24-month average basis.
3.2.7	Quality of project target group engagement and feedback (ratings 4 and above)	Supervision ratings	Percentage of projects rated moderately satisfactory (4) or better for quality of target group engagement and feedback. Elements assessed include, for example, the extent to which planned target group engagement and feedback activities are implemented consistently well and on time, including measures to promote social inclusion and participation of vulnerable, marginalized and

IFAD12 RMF code	Indicator	Source	Definition
			disadvantaged groups, and to 'close the feedback loop'; and the extent to which project grievance redress processes are efficient, responsive and are easily accessible to target groups.
3.2.8	Overall quality of SSTC in COSOPs (ratings of 4 and above) (percentage)	Quality assurance ratings	A summary rating provided during the quality assurance process across several dimensions, including an assessment of the extent to which the SSTC strategy: (i) is tailored the country context; (ii) contributes to COSOP's strategic objectives, in synergy with other lending and non-lending activities; (iii) is based on a clear identification of needs, opportunities, partnerships, areas, resources and monitoring mechanisms. The ratings are reported on a 12-month average basis
3.3	Proactive portfolio management		
3.3.1	Disbursement ratio	Oracle FLEXCUBE	The total amount disbursed over the review period from the PoLG, divided by the undisbursed balance of loans and grants that have been approved and signed, and their entry into force or disbursable status at the beginning of the review period.
3.3.2	Overall implementation progress (ratings 4 and above)	Supervision ratings	Percentage of projects rated 4 or above for this key supervision and implementation support rating, which is calculated based on progress on a mix of indicators on project management and financial management and execution. Includes scores on quality of project management, quality of financial management, disbursement, procurement, etc.
3.3.3	Proactivity index	Corporate databases	Percentage of ongoing projects rated as actual problem projects in the previous approved performance ratings that have been upgraded, restructured, completed/closed, cancelled or suspended in the most recent approved performance ratings.
Transformational financial framework			
3.4	Resources		
3.4.1	Debt-to-equity ratio	Corporate databases	In line with the Integrated Borrowing Framework (see EB 2020/130/R.31), the ratio is defined as the principal portion of total outstanding debt divided by initial capital available (ICA) expressed in percentage terms. The ICA is defined as: total equity less contributions and promissory notes receivable plus allowance for loan losses. Total equity is defined as: contributions plus general reserves less accumulated deficit. The ratio will be calculated as of 31 December of each year.
3.4.2	Deployable capital	Corporate databases	In line with the Capital Adequacy Policy (see EB 2019/128/R.43) the deployable capital ratio is defined as ICA plus total resources required plus buffer ICA divided by the ICA. The ICA is defined as: total equity less contributions and promissory notes receivable plus allowance for loan losses. Total equity is defined as: contributions plus general reserves less accumulated deficit. The ratio will be calculated as of 31 December of each year.
3.4.3	Cofinancing ratio	GRIPS	The amount of cofinancing from international and domestic sources (government and beneficiary contributions) divided by the amount of IFAD financing for projects approved in a given three-year period (current United States dollar amounts used). The ratio indicates the US\$ amount of cofinancing per US\$ of IFAD financing (36-month rolling average).
	Cofinancing ratio (international)	GRIPS	The amount of cofinancing from only international sources divided by the amount of IFAD financing for projects approved in a given three-year period (current United States dollar amounts used). The ratio indicates the US\$ amount of cofinancing per US\$ of IFAD financing (36-month rolling average).
	Cofinancing ratio (domestic)	GRIPS	The amount of cofinancing from only domestic sources (government and beneficiary contributions) divided by the amount of IFAD financing for projects approved in a given three-year period (current US\$

IFAD12 RMF code	Indicator	Source	Definition
			amounts used). The ratio indicates the US\$ amount of cofinancing per US\$ of IFAD financing (36-month rolling average).
3.4.4	Leverage effect of IFAD private sector investments ³⁶	Corporate databases	Value of IFAD investment to a private sector project divided by total cost of the project. For projects entailing support to financial intermediaries, total project cost is defined as follows: for investment funds and vehicles: total resources mobilized by the fund or investment vehicle. At early development stage of such funds/vehicles, target size of the fund or vehicle will be used as proxy. For banks, and other financial institutions: total cost of the projects funded by the financial institution thanks to IFAD financial support.
Transformational institutional framework			
3.5	Institutional efficiency		
3.5.1	Ratio of IFAD's administrative expenditure to the PoLG (including IFAD-managed funds)	Corporate databases	Actual expenses incurred under the administrative budget and other resources under IFAD's management (excluding IOE) divided by PoLG funds committed by IFAD inclusive of loans, Debt Sustainability Framework (DSF) and other grants, and ASAP and other (supplementary) funds managed by IFAD in the reporting period (36-month rolling average).
3.5.2	Ratio of the administrative budget to the ongoing portfolio of loans and grants	Corporate databases	Actual expenses incurred under the administrative budget and other resources under IFAD's management (excluding IOE), divided by the current PoLG (from approval to closing) inclusive of loans, DSF and other grants, and ASAP and other (supplementary) funds managed by IFAD (36-month rolling average).
3.6	Decentralization		
3.6.1	Ratio of budgeted staff positions in ICOs/regional hubs	Corporate databases	Ratio of total positions in ICOs and regional hubs divided by total number of positions (administrative budget only).
3.6.2	Decentralization effectiveness	ICO Survey	ICO Survey question on whether IFAD staff and offices in the field are well equipped, able and adequately empowered to deliver the expected results in order to enhance IFAD's impact on the ground (ratings of 4 and above) (percentage).
3.7	Human resource management		
3.7.1	Percentage of women in P-5 posts and above	Corporate databases	Number of women in the national and international Professional category holding fixed-term or indefinite appointments from National Professional Officer (NPO) D-level NOD) / P-5 to Vice-President, out of total number of national and international Professional staff holding fixed-term or indefinite appointments in the same grade range. Staff included in the calculation must hold positions under the IFAD administrative budget, IOE budget or Credit Union budget. Exclusions: the President, Director of IOE; short-term staff; locally recruited staff (General Service [GS] staff in headquarters and liaison offices, national GS staff), junior professional officers (JPOs), special programme officers (SPOs), partnership agreements, staff on loan to IFAD, staff on supplementary-funded positions, staff on coterminous positions, individuals hired under a non-staff contract (consultants, fellows, special service agreements [SSAs], interns, etc.) and staff from hosted entities.
3.7.2	Time to fill Professional vacancies	Corporate databases	Average number of days from the closing date of a vacancy announcement to the date on which the selection decision is made (i.e. by the Appointments and Promotions Board) for all finalized recruitment processes for international Professional positions in a given one-year period (12-month rolling average).

³⁶ This is defined as the aggregate size of public and private sector resources mobilized thanks to IFAD's own investment and support to non-sovereign projects, across the portfolio.

IFAD12 RMF code	Indicator	Source	Definition
3.7.3	Percentage of staff completing SH/SEA online training	Corporate databases	Persons completed training organized by the Ethics Office on SH/SEA prevention and reporting.
	Percentage of PMUs completing training on SH/SEA for new projects	Corporate databases	Percentage of project management units implementing new projects which receive training organized by the Ethics Office on SH/SEA prevention and reporting.
3.7.4	Performance management	Corporate databases	Number of successful performance improvement plan (PIP) outcomes out of total PIPs during one performance evaluation system (PES) cycle.
3.8	Transparency		
3.8.1	Percentage of PCRs submitted within six months of completion, of which the percentage publicly disclosed	PMD	Share of PCRs that were submitted within six months of project completion. Of these, share of PCRs published on IFAD's website.
3.8.2	Comprehensiveness of IFAD's publishing to IATI standards	IATI	Score assigned by IATI to its publishers on the IATI "Comprehensiveness" tab. Weighted average of "Core", "Financials" and "Value Added" scores [http://dashboard.iatistandard.org/comprehensiveness.html].