
Examen du Cadre de gestion des résultats de FIDA12

Cote du document: EC 2023/123/W.P.3

Point de l'ordre du jour: 4

Date: 20 septembre 2023

Distribution: Publique

Original: Anglais

POUR: EXAMEN

Mesures à prendre: Le Comité de l'évaluation est invité à étudier le présent rapport, intitulé « Examen du Cadre de gestion des résultats de FIDA12 ».

Questions techniques:

Indran Naidoo

Directeur

Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA

courriel: i.naidoo@ifad.org

Suppiramaniam Nanthikesan

Responsable supérieur de l'évaluation

Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA

courriel: s.nanthikesan@ifad.org

Table des matières

Résumé	ii
I. Introduction	1
II. Principales constatations	3
A. Qualité de la conception du Cadre de gestion des résultats	3
B. Domaines appelant des améliorations dans la conception du Cadre de gestion des résultats	5
C. Mise en œuvre du Cadre de gestion des résultats pour suivre les progrès réalisés – Crédibilité et précision des données des indicateurs	7
D. Mise en œuvre du Cadre de gestion des résultats – Intégration dans l'exécution des programmes de pays	9
E. Utilisation du Cadre de gestion des résultats	10
III. Prochaines étapes	10
Appendices	
I. List of people met	
II. List of documents reviewed	
III. IFAD12 Results Management Framework indicators	

Résumé

1. Dans l'ensemble, le Cadre de gestion des résultats du FIDA suit les bonnes pratiques internationales sur de nombreux plans. Plus précisément, le Fonds a mis en place des mécanismes et des procédures pour assurer une large participation à la conception et à l'utilisation de son Cadre de gestion des résultats, a consenti des efforts soutenus pour tirer des enseignements des données factuelles et de l'expérience afin de le rationaliser, et a créé des plateformes pour partager des données sur les progrès accomplis (tableau de bord du Cadre de gestion des résultats et bilans périodiques des portefeuilles régionaux et mondiaux).
2. Il n'en reste pas moins que la conception, la collecte des données et l'utilisation du Cadre de gestion des résultats peuvent être renforcées dans les domaines suivants:
 - La performance au niveau des effets directs, tout en étant importante à des fins de reddition de comptes, nécessite un choix plus judicieux des indicateurs du Cadre afin de garantir la crédibilité et la pertinence des données communiquées.
 - Des mécanismes d'assurance qualité sont en place, mais doivent être considérablement renforcés. **Les données recueillies dans le Cadre de gestion des résultats étaient de qualité variable.** Les indicateurs financiers utilisent des données vérifiées, contrairement aux données provenant d'enquêtes sur les effets directs et d'autoévaluations, dont la crédibilité et la fiabilité varient.
 - Le FIDA a besoin de capacités (compétences) et de moyens plus spécifiques pour assurer le suivi, l'analyse et le partage des données du Cadre de manière satisfaisante.
 - Des efforts concertés sont nécessaires pour renforcer l'adhésion et la capacité de ceux qui sont chargés de la production des données du Cadre, afin de garantir la crédibilité et la fiabilité des données collectées.
 - Le FIDA doit encore développer des métadonnées pour l'ensemble des indicateurs du Cadre et rendre ces données facilement disponibles et accessibles à toutes les personnes responsables du suivi de la collecte des données et de l'assurance qualité.
3. L'examen propose les mesures suivantes pour renforcer le Cadre de gestion des résultats de la Douzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA12) et les prochains Cadres.
 - **Domaine 1. Envisager de renoncer à la pratique consistant à fixer des cibles pour la quasi-totalité des indicateurs.** Inclure des cibles uniquement lorsqu'elles sont atteignables, pertinentes et qu'elles sont sensibles aux changements mesurés, conformément aux nouvelles pratiques des banques multilatérales de développement.
 - **Domaine 2. Développer et mettre à disposition des métadonnées pour tous les indicateurs du Cadre de gestion des résultats** et veiller à ce qu'elles soient facilement accessibles à tous les utilisateurs potentiels.
 - **Domaine 3. Tenir compte des aspects liés aux coûts (en personnel et financiers) associés aux données découlant de l'ajout de nouveaux indicateurs lors du choix des indicateurs et de la mise en œuvre du Cadre de gestion des résultats.**
 - **Domaine 4. Mettre en place au FIDA une communauté de pratique pour tous les indicateurs pertinents** afin de renforcer les capacités à collecter les données requises au niveau des pays.

- **Domaine 5. Renforcer la crédibilité et la fiabilité de l'ensemble des données des indicateurs du Cadre de gestion des résultats.**
 - Les données relatives à la progression communiquées dans le cadre de la collecte des données en fin de cycle pour établir le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement doivent faire l'objet d'audits de qualité ou, à tout le moins, d'évaluations externes de la qualité.
 - Conformément aux pratiques d'autres institutions financières internationales, le FIDA devrait utiliser des données provenant de sources indépendantes dès lors qu'elles sont disponibles.
 - L'autoévaluation de fin de cycle devrait être validée de façon indépendante.

Examen du Cadre de gestion des résultats de FIDA12

I. Introduction

1. **Généralités.** Le programme de travail du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) pour 2023, qui a été approuvé par le Conseil d'administration, prévoyait un examen du Cadre de gestion des résultats de la Douzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA12)¹. Le présent examen est un exemple de produit d'évaluation pilote qui fournit des conclusions concises et tournées vers l'action, conformément à la stratégie pluriannuelle d'IOE. Le Cadre de gestion des résultats actuel faisait partie du Rapport de la consultation sur FIDA12 et a à ce titre été approuvé à la quarante-quatrième session du Conseil des gouverneurs.
2. Le Cadre de gestion des résultats est un instrument essentiel, conçu pour suivre les progrès accomplis par le FIDA dans la réalisation des engagements et des cibles en matière de développement et organisationnels au cours d'un cycle triennal de reconstitution des ressources. À l'échelle de l'institution, il constitue un instrument essentiel pour rendre compte des ressources mobilisées au titre de la reconstitution des ressources. Les progrès accomplis au regard des cibles du Cadre font l'objet d'une autoévaluation et sont présentés au Conseil d'administration une fois par an dans le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE). Aucune évaluation indépendante du Cadre de gestion des résultats n'a été réalisée².
3. **Objectif de l'examen.** Le présent examen a pour objet d'apprécier la pertinence et l'efficacité du Cadre de gestion des résultats en ce qui concerne le suivi des progrès accomplis dans la réalisation des engagements pris pour FIDA12 et en tant qu'outil de reddition des comptes, de prise de décision, d'apprentissage et de gestion adaptative dans le cadre du déploiement des ressources mobilisées au titre de la reconstitution des ressources. Cette évaluation avait pour objet d'identifier les points forts et les domaines susceptibles d'être améliorés afin de renforcer la valeur ajoutée du Cadre de gestion des résultats pour l'institution. À ce titre, les constatations éclaireront également la conception du Cadre de gestion des résultats pour FIDA13 (2025-2027), qui est en cours.
4. **Portée de l'examen.** L'examen évalue la qualité de la conception du Cadre de gestion des résultats, et la mesure dans laquelle le FIDA a utilisé le cadre pour atteindre ses objectifs prioritaires et s'est acquitté de son obligation de rendre compte des résultats. L'analyse de la conception a porté sur la mesure dans laquelle le Cadre de gestion des résultats répondait aux priorités de la reconstitution des ressources, ainsi que sur la qualité technique des indicateurs de niveaux II et III qui suivent les résultats dans le domaine du développement et de l'efficacité du Fonds sur le plan organisationnel³. S'agissant de la mise en œuvre du Cadre de gestion des résultats, les évaluateurs ont reconnu qu'il faisait partie d'un système dynamique qui s'appuie sur différentes parties de l'institution pour produire, partager, analyser et utiliser les données relatives à la performance.
5. À ce titre, l'évaluation a porté sur le système et les processus impliqués dans la production de données, l'assurance qualité des données produites, le partage et la communication des données, et la clarification des rôles et responsabilités y relatifs. Sont également présentées les expériences de quelques institutions financières internationales (IFI) en ce qui concerne les processus, le champ

¹ EB 2022/137/R.3, annexe VI « Activités d'évaluation d'IOE proposées pour 2023 » (page 58).

² IOE a examiné le processus de reconstitution des ressources dans le cadre d'une précédente évaluation au niveau de l'institution menée en 2014.

³ Le niveau I, qui concerne la contribution aux objectifs de développement durable, n'est pas inclus dans l'analyse, car ce niveau est tiré du cadre des objectifs de développement durable et des bases de données statistiques internationales pertinentes.

d'application et les aspects pris en compte lors de l'élaboration de leurs cadres de résultats stratégiques respectifs.

6. **Approche et méthodologie.** Le présent examen constitue une évaluation à mi-parcours du Cadre de gestion des résultats de FIDA12 (2022-2024). Il porte sur sa pertinence et son efficacité et aborde les questions clés suivantes:
- i) **Qualité de la conception.** Dans quelle mesure le Cadre de gestion des résultats était-il pertinent au regard des priorités du FIDA et de ses bailleurs de fonds?
 - ii) **Efficacité de la mise en œuvre du Cadre de gestion des résultats pour suivre les progrès réalisés.** Dans quelle mesure les données des indicateurs du Cadre étaient-elles suffisamment crédibles et fiables pour répondre aux normes de qualité requises, et mises à la disposition de l'institution en temps utile?
 - iii) **Efficacité de la mise en œuvre du Cadre de gestion des résultats – intégration dans l'exécution des programmes de pays**
 - iv) **Efficacité de l'utilisation du Cadre de gestion des résultats.** Dans quelle mesure le Cadre a-t-il été utilisé par le FIDA et ses organes directeurs pour rendre compte des progrès accomplis par le Fonds dans la réalisation des engagements au titre de la reconstitution des ressources?
7. L'examen a été réalisé conformément au Manuel de l'évaluation du FIDA (2022) et à la méthodologie et aux procédures standard et rigoureuses applicables aux évaluations au niveau de l'institution et aux évaluations thématiques. Les sources de données probantes comprenaient un examen documentaire des déclarations du FIDA lors des consultations sur la reconstitution des ressources, des documents présentés au Conseil des gouverneurs, des discussions pertinentes au sein du Comité exécutif de gestion et des délibérations du Conseil d'administration sur le RIDE. Les principales parties prenantes à la conception, à la mise en œuvre et à l'utilisation du Cadre de gestion des résultats ont été recensées et interrogées (voir l'appendice I pour la liste des parties prenantes interrogées). La qualité des données relatives aux indicateurs communiquées a été évaluée en matière de fiabilité et d'exactitude, et les éléments pris en compte ont été extraits des bases de données du FIDA [Système de gestion des résultats opérationnels (SGRO), tableau de bord du Cadre de gestion des résultats, RIDE et analyses d'IOE, évaluations et entretiens avec les parties prenantes, par exemple]. La triangulation de ces différentes sources a servi de base pour déterminer les données probantes crédibles permettant de dégager les résultats, conclusions et recommandations.
8. IOE a également réalisé une analyse comparative des cadres de résultats institutionnels de certaines banques multilatérales de développement⁴ et y a intégré l'étude comparative réalisée en 2021 par la Banque africaine de développement⁵.
9. **Évolution du Cadre de gestion des résultats.** Le Cadre présente les engagements du FIDA en matière de résultats à atteindre au cours d'un cycle de reconstitution des ressources avec les ressources de base mobilisées auprès de bailleurs de fonds du FIDA. Il s'agit d'un document négocié entre le FIDA et les États membres qui reflète la mission du Fonds, son modèle opérationnel, les priorités inscrites dans son Cadre stratégique et les orientations fournies par les États membres. Conformément aux pratiques des autres IFI, il inclut les contributions aux résultats de développement dans les domaines prioritaires

⁴ L'étude comparative s'est penchée sur les pratiques de la Banque africaine de développement, de la Banque asiatique de développement, de la Banque de développement des Caraïbes, de l'Association internationale de développement du Groupe de la Banque mondiale et de la Banque interaméricaine de développement.

⁵ Aguilhas Applied Knowledge. « *Corporate Results Frameworks for Multilateral Development Banks: A Benchmarking Study for the African Development Bank* », septembre 2021 (en anglais uniquement).

recensés, ainsi que la performance institutionnelle nécessaire pour atteindre ces résultats de manière efficace et durable.

10. Le Cadre de gestion des résultats a considérablement évolué depuis FIDA7 (2007-2009). Il comportait alors deux niveaux et six indicateurs. Durant FIDA9 (2013-2015), le Cadre comportait cinq niveaux et 70 indicateurs. Une évaluation au niveau de l'institution des reconstitutions des ressources du FIDA réalisée en 2014 a mis en évidence des lacunes critiques dans les cadres précédents, et le Fonds s'est efforcé d'y remédier dans les cadres de gestion des résultats ultérieurs. Les mesures prises comprenaient la rationalisation du nombre de niveaux et d'indicateurs [les indicateurs ont été ramenés à 58 pour le Cadre de gestion des résultats de FIDA10 (2016-2018)], et ont permis d'aligner le Cadre sur le modèle opérationnel et de s'appuyer sur les bonnes pratiques des banques multilatérales de développement et des autres organismes ayant leur siège à Rome. Une matrice reliant explicitement les engagements aux indicateurs a été intégrée dans le Cadre de gestion des résultats de FIDA11 (2019-2021), et le nombre de niveaux a été ramené à trois. Le nombre d'indicateurs est toutefois passé à 79, contre 58 dans le cadre de FIDA10.
11. Pour FIDA12 (2022-2024), le Cadre de gestion des résultats a conservé sa structure à trois niveaux et nombre total d'indicateurs a été ramené à 66. Le niveau I (6 indicateurs) représentait la contribution aux objectifs de développement durable, tandis que le niveau II (30 indicateurs) était lié à l'impact dans le domaine du développement et le niveau III (30 indicateurs) aux piliers opérationnels. Le cadre a été assorti d'un tableau de bord en ligne pour permettre au personnel du Fonds et au Conseil d'administration de suivre périodiquement les progrès accomplis au regard des cibles, dans le but de renforcer la transparence et, éventuellement, de faciliter une meilleure utilisation des données sur les progrès accomplis.
12. **Structure du rapport.** Le rapport présente les principales constatations et les prochaines étapes. Les constatations sont organisées en fonction des grands axes de l'évaluation décrits précédemment, à savoir la qualité de la conception du Cadre de gestion des résultats, sa mise en œuvre pour suivre les progrès par rapport aux indicateurs, son intégration dans l'exécution des programmes de pays du FIDA et son utilisation.

II. Principales constatations

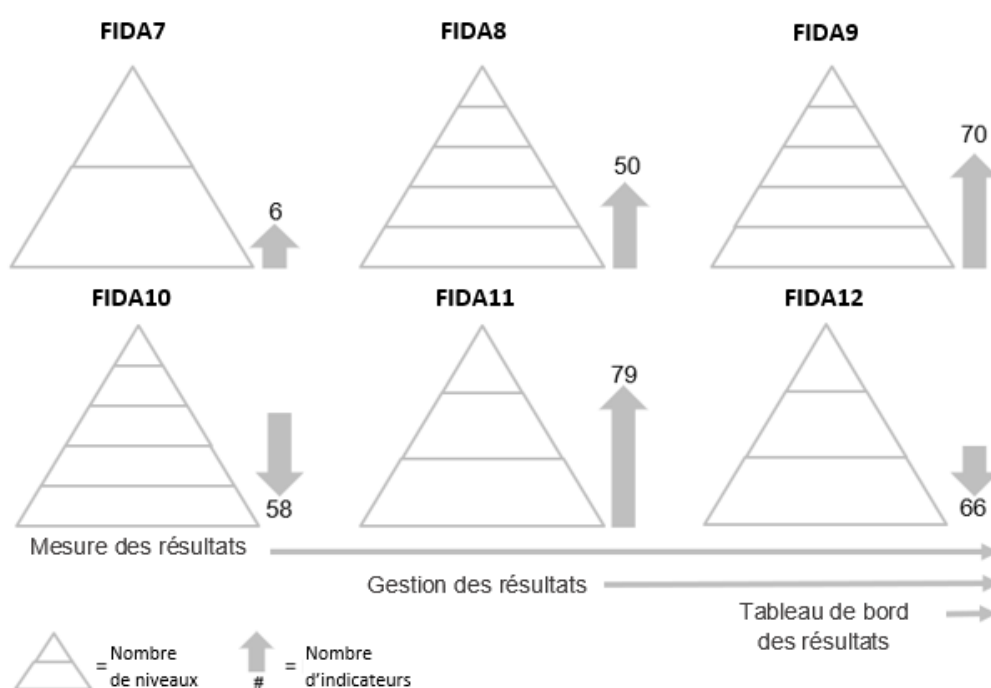
13. Le Cadre de gestion des résultats remplit deux fonctions essentielles. Premièrement, il permet de suivre les progrès accomplis par le FIDA dans la réalisation de ses engagements pris au titre de la reconstitution des ressources et est communément reconnu comme un instrument essentiel de reddition de comptes pour les ressources de base mobilisées dans le cadre du cycle de reconstitution des ressources. Deuxièmement, il joue un rôle crucial dans la hiérarchisation et l'organisation des interventions du FIDA en rapport avec les ressources de base reconstituées pour atteindre les cibles convenues dans le cadre.
 14. Comme exposé ci-dessous, le FIDA a mis en place des processus robustes pour la conception de son Cadre de gestion des résultats et l'a parfaitement intégré dans sa programmation. **Dans l'ensemble, la conception et l'utilisation du Cadre de gestion des résultats constituent une bonne pratique internationale.**
- A. Qualité de la conception du Cadre de gestion des résultats**
15. **La direction s'est engagée, dans son ensemble, à améliorer la conception du Cadre de gestion des résultats pour FIDA12.** Elle a pris des mesures et consenti des efforts soutenus pour améliorer la pertinence et l'efficacité du Cadre. Il s'agit notamment d'échanger régulièrement avec d'autres banques multilatérales de développement, d'étudier les moyens de rationaliser le Cadre de gestion des résultats, d'établir un lien entre le Cadre de gestion des résultats, le modèle

opérationnel et le plan stratégique du FIDA, d'améliorer la pertinence des indicateurs et d'optimiser le nombre d'indicateurs et de niveaux du Cadre de gestion des résultats.

16. Comme le montre la figure 1, les niveaux et les indicateurs ont continué à évoluer au cours des derniers cycles de reconstitution. Le Cadre de gestion des résultats de FIDA7 comportait deux niveaux et six indicateurs. Il est rapidement passé à 5 niveaux et 50 indicateurs pour FIDA8. Par la suite, le nombre d'indicateurs a fluctué. Durant FIDA9, le nombre d'indicateurs est passé à 70. Le Cadre de gestion des résultats de FIDA10 avait moins d'indicateurs (58); ce nombre est passé à 79 pour FIDA11 et est retombé à 66 pour FIDA12. Il devrait encore diminuer pour FIDA13. Le nombre de niveaux est passé de cinq pour FIDA8, FIDA9 et FIDA10 à trois pour FIDA11 et FIDA12.

Figure 1

Évolution des Cadres de gestion des résultats du FIDA



Source: direction du FIDA.

17. **Le Cadre de gestion des résultats a bénéficié d'une conception caractérisée par une approche itérative, consultative et inclusive.** Au fil du temps, le FIDA a mis au point des mécanismes et des processus pour concevoir son Cadre de gestion des résultats avec la participation active de tous ses départements et de la plupart de ses divisions. Le processus a été bien structuré et bien compris par l'ensemble des parties prenantes concernées⁶. La conception du

⁶ Des unités spécifiques du FIDA sont désignées pour agir en tant que propriétaires des indicateurs, lorsque leur travail est pris en compte par ces indicateurs. Les représentants de ces unités constituent le groupe de travail technique. La Division des politiques et des résultats opérationnels dirige et coordonne les discussions relatives à la conception des indicateurs du Cadre de gestion des résultats par ce groupe de travail. Le projet de conception rédigé par le groupe de travail technique est examiné par le Comité de coordination pour la reconstitution des ressources. Ce comité, qui comprend des cadres intermédiaires et les membres de l'équipe de direction du FIDA, est chargé d'approuver le projet de conception en vue de son approbation finale par le Conseil des gouverneurs. Il transmet les commentaires nécessaires sur ce projet de conception du Cadre de gestion des résultats à la Division des politiques et des résultats opérationnels et au groupe de travail technique, qui s'attellent ensuite à la révision du projet jusqu'à ce que les États membres, le Comité de coordination pour la reconstitution des ressources et le FIDA s'accordent sur la conception. Ainsi, la conception finale du Cadre de gestion des résultats implique une approche itérative et inclusive qui bénéficie de l'adhésion de la direction et des bailleurs de fonds du FIDA.

Cadre de gestion des résultats est considérée comme définitive lorsque les États membres et le FIDA s'accordent sur la proposition, laquelle peut faire l'objet de très nombreuses délibérations et itérations. Le Cadre de gestion des résultats est approuvé par le Conseil des gouverneurs et le suivi de son état d'avancement est supervisé par le Conseil d'administration, qui reçoit des rapports annuels sur l'état d'avancement du Cadre de gestion des résultats (par l'intermédiaire du RIDE) préparés par la direction.

18. **Apprentissage adaptatif destiné à améliorer le Cadre de gestion des résultats.** Le FIDA a déployé des efforts systématiques et soutenus pour tirer des enseignements de sa propre expérience, ainsi que de celle d'autres IFI. Les données disponibles montrent qu'il s'est appuyé sur des analyses de ce qui a fonctionné, de ce qui n'a pas fonctionné et des raisons qui expliquent pourquoi. Ainsi, le FIDA a réalisé l'examen à mi-parcours de FIDA12 et ses résultats ont été examinés par les membres du groupe de travail technique afin de renforcer la conception en cours du Cadre de gestion des résultats pour FIDA13 (2025-2027). De plus, le FIDA est membre du groupe des banques multilatérales de développement qui se réunit régulièrement pour échanger leurs expériences concernant leurs cadres de résultats institutionnels respectifs.

B. Domaines appelant des améliorations dans la conception du Cadre de gestion des résultats

19. **Malgré les efforts de rationalisation, le nombre d'indicateurs est relativement élevé.** La direction du FIDA est consciente que, pour une institution dont le mandat ne couvre qu'un seul secteur, les 66 indicateurs de son Cadre de gestion des résultats pourraient être davantage rationalisés⁷. Dans le cadre de leur mandat, la plupart des IFI couvrent plusieurs secteurs et, comme le montre le tableau 1 (dernière colonne), elles sont en mesure d'évaluer leur contribution à la transformation rurale et à la transformation des systèmes alimentaires avec beaucoup moins d'indicateurs que le FIDA. L'examen reconnaît quelques-unes des difficultés que pose la rationalisation, en particulier lorsqu'il s'agit de présenter une vision à la fois nuancée et large de la contribution du FIDA à la transformation du monde rural. Ces difficultés ne sont pas toutes exogènes. Les entretiens menés ont fait ressortir que le Cadre de gestion des résultats confère une grande visibilité et des ressources importantes aux domaines liés aux indicateurs qui y sont inclus. Le FIDA subit donc des pressions internes de la part des unités pour que leurs activités soient prises en compte dans le Cadre, ce qui complique la rationalisation.

⁷ Des efforts sont en cours pour réduire le nombre d'indicateurs dans la conception actuelle du Cadre de gestion des résultats pour FIDA13 (2025-2027).

Tableau 1

Nombre d'indicateurs utilisés par différentes institutions financières internationales dans leur Cadre de gestion des résultats

<i>Institution</i>	<i>Nom</i>	<i>Période couverte par le cadre</i>	<i>Nombre de niveaux</i>	<i>Nombre d'indicateurs</i>	<i>Indicateurs définis ou retenus pour le suivi de la transformation rurale et des systèmes alimentaires</i>
Banque asiatique de développement	Cadre de résultats institutionnels	6 ans (2019-2024)	4	60 (+ 158 indicateurs de suivi)	4
Banque africaine de développement	Cadre de mesure des résultats	10 ans (2016-2025)	4	105	12
Banque de développement des Caraïbes	Cadre de suivi des résultats	5 ans (2020-2024)	4	69	6 (dont 3 indicateurs ventilés en fonction des groupes cibles en milieu rural)
Association internationale de développement	Système de mesure des résultats	3 ans (2021-2023)	3	79	5
Banque interaméricaine de développement	Cadre des résultats institutionnels	4 ans (2020-2023)	3	74	4
FIDA	Cadre de gestion des résultats de FIDA12	3 ans (2022-2024)	3	66	29

Source: Source: IOE. Analyse comparative des cadres de résultats de différentes institutions financières internationales (IOE).

20. **Faible prise en compte des coûts.** Chaque indicateur nécessite des ressources financières, du temps de travail et des compétences pour la collecte, l'assurance qualité, le téléchargement dans les bases de données du FIDA et le suivi et l'établissement de rapports sur les progrès accomplis. Le niveau des ressources nécessaires varie en fonction de la nature et de la complexité de l'indicateur et du contexte national dans lequel les données sont collectées. Ces coûts n'ont pas été suffisamment pris en compte lors de la conception du Cadre de gestion des résultats lorsque des changements ont été étudiés.
21. **Rigueur inégale dans la détermination des cibles.** Les entretiens ont montré que les cibles n'étaient pas toujours fixées sur la base d'éléments probants et de l'expérience acquise. La multiplication des cibles peut être due à la nécessité de tenir compte de la vision et des priorités des principaux bailleurs de fonds du FIDA, ou être motivée en interne par la nécessité d'obtenir des ressources de base suffisantes.
22. **Un certain nombre d'IFI renoncent désormais à la pratique qui consiste à fixer des cibles pour les indicateurs de leur cadre de résultats institutionnels.** Une étude réalisée en 2021 à la demande de la Banque africaine de développement pour comparer les cadres de résultats des principales banques multilatérales de développement a révélé que la plupart d'entre elles n'ont pas de cibles établies pour une partie ou la totalité des indicateurs, dans la mesure où les cibles ont été jugées trompeuses ou inadéquates⁸. En revanche, les données relatives aux indicateurs sont présentées avec des données de référence historiques. Par exemple, les cibles ne permettent pas d'appréhender les interventions de qualité et les résultats porteurs de transformation. De surcroît, les cibles du Cadre de gestion des résultats concernant les performances en matière de développement reflètent la composition historique du portefeuille plutôt que sa composition actuelle. Le FIDA prend également des mesures en ce sens avec les nouveaux indicateurs adoptés. Quatre des 66 indicateurs n'ont pas de cibles (indicateurs 2.2.8, 2.2.16, 3.4.1 et 3.4.2; voir l'appendice III pour plus de détails).

⁸ Agulhas Applied Knowledge. « *Corporate Results Frameworks for Multilateral Development Banks: A Benchmarking Study for the African Development Bank* », septembre 2021 (en anglais uniquement).

C. Mise en œuvre du Cadre de gestion des résultats pour suivre les progrès réalisés – Crédibilité et précision des données des indicateurs

23. **Dans le cadre de FIDA12, le Fonds a pris des mesures importantes pour développer des outils et des systèmes permettant de suivre les progrès et de les partager à plus grande échelle.** Ainsi, le FIDA a lancé un tableau de bord en ligne du Cadre de gestion des résultats, dont les données sont mises à jour périodiquement pour suivre tous les indicateurs du Cadre de gestion des résultats. Il a également initié un inventaire annuel des portefeuilles régionaux et institutionnels afin de discuter de la performance des portefeuilles au niveau régional et institutionnel, y compris des progrès accomplis au regard des cibles du Cadre de gestion des résultats. De plus, des bases de données en ligne ont été créées pour recueillir une série de données pertinentes. Par exemple, le SGRO a été introduit pour saisir et partager des données granulaires liées aux opérations.
24. Malgré ces progrès, l'examen a également révélé que la crédibilité et la qualité des données des indicateurs du Cadre de gestion des résultats étaient variables. L'examen reconnaît que la qualité des données des indicateurs du Cadre de gestion des résultats dépend de plusieurs facteurs, tels que la solidité de l'assurance qualité, les capacités et les compétences du personnel chargé de la collecte des données, l'appropriation (adhésion) des indicateurs et la clarté méthodologique. L'absence de mécanismes crédibles d'assurance qualité pour les indicateurs non financiers est susceptible de nuire à la crédibilité globale du Cadre de gestion des résultats.
25. **L'importance accordée à la qualité des données n'est pas la même pour tous les indicateurs.** Les données financières relatives aux indicateurs de niveau III (3.4.1 à 3.4.4) sont celles qui font l'objet de l'examen le plus minutieux. Elles sont suivies et leur qualité est systématiquement vérifiée dans le document relatif aux ressources disponibles pour engagement, dans les états financiers et dans le tableau de bord des risques institutionnels du FIDA, élaboré par le Bureau de la gestion globale des risques.
26. Cela étant, d'autres indicateurs, en particulier ceux du niveau II, ne sont pas soumis à des contrôles de qualité aussi rigoureux. Les sources de données pour les indicateurs de base de niveau II, par exemple, sont des enquêtes sur les effets directs menées au niveau national par les unités de gestion de projet, ce qui pose des problèmes d'assurance qualité. Pour améliorer la qualité des données issues de ces enquêtes, le FIDA a lancé, fin 2021, les Directives pour la mesure des indicateurs de base relatifs aux effets. Les entretiens avec les directeurs de pays ont révélé une préoccupation constante au sujet de la qualité de ces enquêtes, indiquant l'efficacité limitée de la publication de directives lorsqu'elle ne s'accompagne pas de la participation à des séances de sensibilisation et de formation visant à créer les capacités nécessaires à la conception et à la mise en œuvre d'enquêtes.
27. Les évaluations de l'impact du FIDA, réalisées sur la base d'un échantillon de projets ont défini les grandes lignes de l'estimation des indicateurs 2.1.1 à 2.1.5 du Cadre de gestion des résultats, qui reflètent l'impact global du FIDA⁹. La Division recherche et évaluation de l'impact, qui mène les évaluations de l'impact, dispose de protocoles clairs pour collecter les données avec des métadonnées et des définitions méthodologiques. Elle utilise les protocoles standard de l'équipe de la Banque mondiale chargée de l'Étude de la mesure des niveaux de vie pour les indicateurs du Cadre de gestion des résultats du FIDA. La méthodologie des évaluations de l'impact a fait l'objet d'une validation externe. Elle procède également à des contrôles aléatoires de la qualité des données, met en ligne des

⁹ L'Étude sur la mesure des niveaux de vie est le programme phare de la Banque mondiale pour les enquêtes auprès des ménages.

boîtes à outils et organise des formations. Cela étant, les entretiens avec les bureaux régionaux ont révélé que la fiabilité des chiffres globaux élevés déclarés pour les indicateurs susmentionnés suscitait des interrogations et que, de ce fait, les données étaient d'une utilité limitée à des fins de plaidoyer. Une analyse récente d'IOE¹⁰ fait ressortir certaines erreurs dans l'obtention des données de l'indicateur relatif à la portée des projets. Le FIDA ne dispose pas encore d'une validation indépendante de la fiabilité et de l'exactitude des résultats des évaluations de l'impact, pas plus que des actions menées pour compiler les données relatives aux indicateurs 2.1.1 à 2.1.5¹¹.

28. Dans certains cas, la question de la fiabilité n'a pas été prise en compte lors du choix de la source de données. Le décalage entre les notes de la performance des projets dans les autoévaluations du FIDA et celles des évaluations d'IOE, par exemple, a été observé à maintes reprises (Rapport annuel 2023 sur l'évaluation indépendante au FIDA). Les entretiens ont mis à jour des cas où les rapports d'achèvement des projets (une source de données du Cadre de gestion des résultats) ont tendance à gonfler leurs notes de performance pour atteindre les cibles de ce Cadre. Par ailleurs, les autoévaluations semblent indiquer des schémas de performance contre-intuitifs. Le RIDE 2023, par exemple, indique que la performance des projets menés dans des situations de fragilité est supérieure, pour presque tous les critères mesurés, à celles des projets réalisés dans des conditions normales.
29. La vérification de la qualité des indicateurs devient une nécessité pour le FIDA, car l'équipe de direction accorde une importance accrue à la qualité et à la validité des données du FIDA. De plus, les rapports environnementaux, sociaux et de gouvernance du FIDA devraient également faire l'objet d'audits de qualité dans la mesure où ils doivent être conformes aux Principes des Nations Unies pour l'investissement responsable.
30. **Le manque de capacités en matière de suivi-évaluation est problématique lorsqu'il s'agit d'assurer la qualité de la collecte, de l'analyse et de la communication des données.** Il limite également la capacité du FIDA à apporter les mises à jour et les améliorations nécessaires à ces systèmes.
31. Dans le cas des tableaux de bord du Cadre de gestion des résultats, par exemple, des étapes simples comme la représentation des données sous la forme d'un système de feux tricolores, des analyses de tendances pour situer les valeurs actuelles des indicateurs ou la ventilation des données par région, ne sont pas disponibles. La précision et la fréquence des mises à jour sont encore loin d'être optimales. La nature et la fréquence des dysfonctionnements du tableau de bord du Cadre de gestion des résultats mettent en évidence les contraintes de capacité rencontrées dans les efforts de suivi du Cadre de gestion des résultats. Certaines de ces faiblesses du tableau de bord sont de nature technique – par exemple, les progrès des indicateurs ne sont pas calculés en tant que changement par rapport à une valeur de référence, et les valeurs de référence dépassent les cibles dans certains cas. Ces dysfonctionnements compromettent l'utilisation du tableau de bord pour le suivi des indicateurs.
32. Les problèmes de capacité se posent à de multiples niveaux. La qualité des données commence par les données collectées au niveau des projets et suit un processus d'agrégation et de communication de l'information. Les capacités limitées au niveau des projets et du siège posent des problèmes dans la qualité des données. La Division des politiques et des résultats opérationnels a pris des mesures pour renforcer les capacités au niveau national et au niveau du siège.

¹⁰ Par exemple, IOE. 2022, « Observations du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA sur le Rapport d'évaluation de l'impact dans le cadre de FIDA11 » (EB 2022/136/R.8/Add.1).

¹¹ IOE a présenté au Conseil d'administration des observations sur les méthodes utilisées par le FIDA pour échantillonner les projets choisis pour l'évaluation de l'impact, et pour extrapoler les résultats de l'impact de cet échantillon de projets afin d'estimer l'impact de l'ensemble du portefeuille du FIDA.

Elle a notamment élaboré des Directives pour la mesure des indicateurs de base relatifs aux effets et proposé une formation en ligne à travers l'Académie des opérations. Elle a mis ces possibilités à la disposition du personnel du FIDA, des unités de gestion des projets et des consultants externes qui assistent le FIDA dans son travail dans les pays. De plus, elle a automatisé le SGRO, et abandonné le traitement manuel des données. La division a également recruté un responsable du suivi-évaluation pour traiter les questions relatives aux données du Cadre de gestion des résultats¹². Les paragraphes suivants montrent que, malgré ces efforts, des problèmes de qualité des données persistent dans certains domaines.

33. **L'appropriation et la pleine compréhension de la raison d'être des indicateurs du Cadre de gestion des résultats varient au sein du FIDA.** L'analyse et les entretiens ont montré que l'adhésion était forte au siège, en particulier au niveau de la haute direction et des cadres intermédiaires. Elle était, en revanche, plus faible parmi le personnel décentralisé. Plusieurs directeurs de pays ont fait remarquer que certains indicateurs de base de niveau II (par exemple, 2.2.14 – 2.2.16) et les indicateurs de niveau III pour la performance des programmes de pays (3.1.1 – 3.1.5) étaient difficiles à mesurer et ont indiqué que souvent, ils ne disposaient pas de sources de données crédibles en raison de méthodes lacunaires et de faibles capacités de réalisation d'enquêtes au niveau des pays. Cette faible adhésion indique que des efforts sont nécessaires pour revoir les indicateurs ou, si la direction est convaincue de leur bien-fondé, que des efforts concertés doivent être déployés afin de promouvoir l'adhésion du personnel à tous les indicateurs.
34. **Le FIDA doit encore développer des métadonnées complètes pour tous ses indicateurs.** La fourniture de métadonnées pour tous les indicateurs institutionnels est une pratique courante parmi les institutions financières internationales¹³. Les métadonnées fournissent la définition, la description, l'explication et la raison d'être des indicateurs. Elles indiquent également l'unité de mesure, la ou les sources de données, la méthode de collecte des données, la méthode de calcul de l'indicateur (avec un exemple illustratif), le protocole d'assurance qualité, l'utilisation et l'interprétation des données, ainsi que les limites. Le Cadre de gestion des résultats de FIDA12 comprend une liste de définitions et de sources de données pour tous les indicateurs. Les entretiens ont révélé que de nombreuses personnes trouvaient que les définitions manquaient de clarté. Donner des définitions claires et compréhensibles des indicateurs est une première étape incontournable. Toutefois, les définitions ne suffisent pas à garantir la cohérence et la reproductibilité de la mesure ou du calcul des données provenant de différents sites de projet ou pays, et au fil du temps. L'objectif des métadonnées est de normaliser les définitions et les processus de sorte que tout un chacun se réfère à la même entité et la mesure. À ce stade, les métadonnées ne sont pas disponibles pour tous les indicateurs du Cadre de gestion des résultats, même si certaines d'entre elles ont été développées par leurs propriétaires respectifs. Une fois ces métadonnées disponibles, des efforts seront nécessaires pour s'assurer de leur pleine compréhension et de l'adhésion de l'ensemble des utilisateurs.

D. Mise en œuvre du Cadre de gestion des résultats – Intégration dans l'exécution des programmes de pays

35. Le FIDA a mis en œuvre le Cadre de gestion des résultats dans le but d'encadrer l'exécution de ses programmes de pays. Les indicateurs et les cibles du Cadre contribuent à déterminer les priorités des divisions du FIDA, les fiches d'évaluation régionales et institutionnelles, les programmes d'options stratégiques pour les pays et la conception des opérations. Les cibles du Cadre de gestion des résultats au

¹² En outre, dans le cadre de ses engagements au titre du FIDA12, le FIDA a approuvé en 2022 un plan d'action de suivi-évaluation au niveau des projets, qui doit être achevé d'ici 2025.

¹³ La Banque mondiale, par exemple. <https://databank.worldbank.org/metadatataglossary/all/series>.

niveau de l'institution se répercutent en cascade et sont intégrées dans le système d'évaluation de la performance des responsables, lorsque c'est possible. Cela permet de répartir efficacement la responsabilité de la réalisation des engagements du Cadre de gestion des résultats au sein du FIDA. En fait, le Cadre de gestion des résultats fait partie intégrante du FIDA et façonne toutes ses interventions.

36. Ces avancées trouvent leur origine dans la crédibilité et la fiabilité de la mesure des progrès au titre du Cadre de gestion des résultats, c'est-à-dire des données relatives aux indicateurs. Dans ces conditions, les difficultés identifiées dans la partie C, à savoir l'attention inégale portée à la qualité des indicateurs, l'insuffisance des capacités de suivi-évaluation et la faible appropriation et compréhension des indicateurs par les responsables des données au niveau des pays, risquent de compromettre la pérennité des progrès accomplis dans l'intégration du Cadre de gestion des résultats dans l'exécution des programmes de pays du FIDA.

E. Utilisation du Cadre de gestion des résultats

37. **Le Cadre de gestion des résultats a été très largement utilisé au sein du FIDA en tant que dispositif permettant de structurer la hiérarchisation des domaines d'intervention et les performances du personnel en vue d'atteindre les cibles fixées dans le Cadre.** Le Comité exécutif de gestion a utilisé le Cadre de gestion des résultats pour décliner les priorités de l'institution au niveau des régions. L'équipe de direction a utilisé les cibles du Cadre dans les tableaux de bord concernant la performance des Vice-Présidents adjoints, et les données issues du Cadre ont été utilisées dans les bilans régionaux et institutionnels pour recenser les domaines d'amélioration et répertorier les réussites.
38. **Les données montrent que le tableau de bord en ligne du Cadre de gestion des résultats est peu utilisé.** Le document relatif au Cadre de gestion des résultats de FIDA12 indiquait que l'introduction du tableau de bord du Cadre de gestion des résultats permettrait à la direction, aux membres du Conseil d'administration et au public de suivre les progrès accomplis au regard des cibles fixées en temps réel¹⁴. Le tableau de bord en ligne du Cadre de gestion des résultats a joui d'une bonne visibilité immédiatement après son lancement. Pour autant, les données relatives à la fréquentation du site Web et les entretiens ont révélé que son utilisation a baissé. Cette baisse est probablement due aux faiblesses de conception évoquées précédemment et au fait que les résultats présentés ne sont pas explicites et faciles à interpréter.

III. Prochaines étapes

39. Les constatations observées dans la partie précédente, les discussions avec les parties prenantes et l'examen des documents mettent en évidence cinq domaines qui nécessitent une attention accrue pour renforcer le présent Cadre de gestion des résultats et les suivants.
40. **Domaine 1. Envisager de renoncer à la pratique consistant à fixer des cibles pour la quasi-totalité des indicateurs.** N'inclure des cibles que lorsqu'elles sont atteignables, pertinentes, utiles et sensibles aux changements mesurés. Lorsque ces conditions ne sont pas remplies, il faut éviter de les utiliser. De nombreuses institutions financières internationales, telles que le Groupe de la Banque mondiale (à l'exception de l'Association internationale de développement), ont déjà cessé de le faire. Dans le Cadre de gestion des résultats de FIDA12, quatre de ses 66 indicateurs ne sont assortis d'aucune cible, et il conviendrait d'envisager d'étendre cette pratique.

¹⁴ Paragraphe 182 du document <https://webapps.ifad.org/members/gc/44/docs/french/GC-44-L-6-Rev-1.pdf>.

41. **Domaine 2. Développer des métadonnées pour tous les indicateurs du Cadre de gestion des résultats**, les rendre facilement accessibles à tous les utilisateurs potentiels et faire en sorte que celles et ceux qui collectent et analysent les données aient une bonne compréhension des métadonnées pour mener à bien leurs tâches.
42. **Domaine 3. Tenir compte des aspects liés aux coûts associés aux données découlant de l'ajout de nouveaux indicateurs lors du choix des indicateurs et de la mise en œuvre du Cadre de gestion des résultats.** Le temps de travail et les ressources financières nécessaires pour assurer la collecte des données, la formation du personnel concerné et l'assurance qualité procéder aux analyses et établir les rapports doivent être estimés lors de la phase de conception et pris en compte dans le choix des nouveaux indicateurs. Le manque de ressources adéquates pour la mise en œuvre peut compromettre la qualité et la crédibilité des données.
43. **Domaine 4. Mettre en place au FIDA une communauté de pratique pour tous les indicateurs pertinents** afin de renforcer les capacités à collecter les données requises au niveau des pays. Inclure dans les fonctions de la communauté de pratique du FIDA l'encadrement par les pairs et l'aide au diagnostic des problèmes pour les responsables de la collecte et les dépositaires de données.
44. **Domaine 5. Renforcer la crédibilité et la fiabilité de l'ensemble des données des indicateurs du Cadre de gestion des résultats.**
- Continuer de procéder à l'autoévaluation du Cadre de gestion des résultats à la fin d'un cycle de reconstitution et en élargir la portée pour y inclure la pertinence et l'efficacité du Cadre et les difficultés en matière de collecte, d'assurance qualité, d'analyse et d'utilisation des données.
 - Dans le cadre des autoévaluations, les données relatives à la progression communiquées dans le RIDE de fin de cycle doivent faire l'objet d'audits de qualité. Ces audits doivent être conformes aux normes internationales (indicateurs avec assurance qualité indépendante)¹⁵ ou être menés selon les principes des mesures de performance de qualité (alignement, transparence, contexte, fiabilité et cohérence)¹⁶. Lorsqu'il n'est pas possible de réaliser des audits de qualité externes, une évaluation externe de la qualité doit être envisagée.
 - Conformément aux pratiques d'autres IFI, le FIDA devrait utiliser des données provenant de sources indépendantes dès lors qu'elles sont disponibles. Par exemple, les indicateurs énumérés dans le Manuel de l'évaluation du FIDA devraient utiliser les données d'IOE plutôt que celles issues d'autoévaluations.
 - L'autoévaluation de fin de cycle devrait être validée de façon indépendante.

¹⁵ <https://cfr.worldbank.org/publications/internal-audit-key-performance-indicators>.

¹⁶ <https://www.frc.org.uk/getattachment/cd978ef7-72ad-4785-81ee-e08bb7b7f152/LAB-Performance-metrics-FINAL.pdf>.

List of people met

Corporate Services Support Group

Saheed Adegbite	Director, OSB
Cristiana Sparacino	Senior Quality Assurance Specialist, QAG
David Cuming	Quality Assurance Specialist, QAG
Julian Escobar Giraldo	Consultant, QAG
Alberto Cogliati	Associate Vice-President and Chief Risk Officer, RMO

Corporate Services Department

Guoqi Wu	Associate Vice-President, CSD
Rima Alcadi	Senior Advisor, CSD
Francesca Maselli	Chief, Policy & Strategic Support Unit, HRD

External Relations and Governance

Leon Williams	Senior Partnership Officer, GPR
---------------	---------------------------------

Financial Operations Department

Malek Sahli	Senior Officer Development Finance, FOD
Claudio Di Benedetto	Financial Technical Officer (Advisor), FOD
Allegra Saitto	Chief, Financial Reporting & Corporate Finance, FCD

Programme Management Department

Donal Brown	Associate Vice-President, PMD
Davidson Ashley Anne	Programme Officer (Rural Poor Stimulus Facility), PMD
Abdelkarim Sma	Portfolio Advisor, Lead Regional Economist, APR
Ulac Demirag	Country Director and Head Hub India, IFAD Country Office India
Umit Mansiz	Country Director Afghanistan, Myanmar, Philippines, IFAD Country Office Philippines
Meng Sakphouseth	Country Programme Officer Cambodia and Laos, IFAD Country Office Cambodia
Sara Mbago-Bhunu	Regional Director, Regional Office Kenya, ESA
Mawira Chitima	Head, Multi Country Office Ethiopia
Mohamed El-Ghazali	Country Director, IFAD Country Office Uganda
Sara Kouakou	Portfolio Advisor, Regional Office Kenya, ESA
Miyuki Minzunoya	Programme Analyst, Regional Office Kenya, ESA
Daniel Anavitarte	Regional Specialist, LAC
Maine Astonitas	Senior Portfolio Advisor, Multi Country Office Peru
Claus Reiner	Country Director, IFAD Country Office Brazil
Dina Saleh	Regional Director, NEN
Mohamed Abdelgadir	Head Multi Country Office Egypt a.i./Country Director, IFAD Country Office Egypt
Gianluca Capaldo	Portfolio Advisor and Interim Country Director for Türkiye, NEN
Alessandra Garbero	Lead Regional Economist, NEN
Naoufel Telahigue	Head Multi Country Office and Country Director Armenia and Morocco, NEN
Clorinne Razzini	Consultant, NEN
Nigel Brett	Director, OPR
Chitra Deshpande	Lead Advisor, Results and Resources, OPR

Stamatopoulos Dimitra
 Marco Maria Soledad
 Sayed Khan Raniya
 Bernard Hien

Specialist Policy and Results, OPR
 Senior Specialist, Policy and Results, OPR
 Temporary Assignment, OPR
 Regional Director, Regional Office Côte d'Ivoire,
 WCA

Strategy and Knowledge Department

Jyotsna Puri
 Juan Carlos Mendoza
 Antonella Cordone
 Hisham Zehni
 Triki Thouraya
 Stefania Lenoci

Associate Vice-President, SKD
 Director, ECG
 Senior Technical Specialist, ECG
 Climate and Environment Specialist, ECG
 Director, PMI
 Head Private Sector Advisory and Implementation
 Unit (PAI), PMI
 Director, RIA
 Senior Economist, RIA

Sara Savastano
 Arthur Mabiso

Convenors and Executive Committee Representatives

Niall Cremen

Development Specialist, Development Cooperation
 Division (Irish Aid) Department of Foreign Affairs of
 Ireland

Ronald Meyer

Counsellor Alternate Permanent, Representative of
 the Federal Republic of Germany to the
 International Fund for Agricultural Development
 Second Counsellor Alternate Permanent
 Representative of the Republic of Cameroon to
 IFAD

Medi MOUNGUI

First Secretary Alternate Permanent Representative
 of the Republic of Indonesia to IFAD
 Deputy Head Federal Department of Foreign Affairs
 (FDFA) Swiss Agency for Development and
 Cooperation (SDC)

Purna Chita Nugraha

First Secretary, Alternate Permanent Representative
 of the United Mexican States to IFAD

Parick Olsson

Deputy Permanent Representative, a.i. of the
 Netherlands to the United Nations Organizations for
 Food and Agriculture in Rome

Sandra Paola Ramirez Valenzuela

Ambassador, Permanent Representative of the
 United Mexican States to IFAD

Govert Visser

Miguel Jorge Garcia Winder

External agencies

Sara Osaka

Operation Policy & Country Services, The World
 Bank

List of documents reviewed

- AfDB. 2021. Mid-Term Evaluation of the AfDB's Results Measurement Framework (2016–2025). Agulhas Applied Knowledge. Corporate Results Frameworks for Multilateral Development Banks: A Benchmarking Study for the African Development Bank. September 2021.
- IFAD. 2016. IFAD development effectiveness framework. EB 2016/119/R.12
- IFAD. 2017. Taking IFAD's Results and Impact Management System (RIMS) TO THE Next Level. EC 2017/ 96/W.P.7. (Rome, IFAD, 2017)
- IFAD. 2021. Report of the Consultation on the Twelfth Replenishment of IFAD's Resources. Recovery, Rebuilding, Resilience. GC 44/L.6
- IFAD. 2021 Development Effectiveness in the Decade of Action: An Update to IFAD's Development Effectiveness Framework. EB 2021/134/R.24
- IFAD. 2016. IFAD Strategic Framework 2016-2025. Enabling inclusive and sustainable rural transformation. (Rome IFAD, 2016)
- IFAD. 2020(a). Draft IFAD Results Management Framework. IFAD 12/3/R.2/Add.1. (Rome IFAD, 2020)
- IFAD. 2020(b). IFAD 12: Business Model and Financial Framework 2022-2024. IFAD 12/2(R)/R.2. (Rome IFAD, 2020)
- IFAD. 2020(c). Summary of the Chairperson: Reconvened Second Session of the Consultation on the Twelfth Replenishment of IFAD's Resources. IFAD12/2(R)/INF.1/Rev.1. (Rome IFAD, 2020)
- IFAD. 2020(d). Summary of the Chairperson: Third Session of the Consultation on the Twelfth Replenishment of IFAD's Resources. IFAD12/3/INF.1/Rev.1. (Rome IFAD, 2020)
- IFAD. 2021(a). Core Outcome Indicators Measurement Guidelines (COI). (Rome IFAD, 2021)
- IFAD. 2021(b). Report of the Consultation on the Twelfth Replenishment of IFAD's Resources. Recovery, Rebuilding, Resilience. GC 44/L.6/Rev.1. (Rome IFAD, 2021)
- IFAD 2021 (c). Midterm Review of the IFAD Strategic Framework 2016-2025. EB 2021/133/R.16. (Rome IFAD, 2021)
- IFAD. 2021(d). Revised IFAD Evaluation Policy. EB 2021/132/R.5/Rev.1. (Rome IFAD, 2021)
- IFAD. 2022(a). IFAD 11 Impact Assessment Report. EB 2022/136/R.8. (Rome IFAD, 2022)
- IFAD. 2022(b). Corporate Portfolio Stock-take. Programme Management Department. (Rome IFAD, 2022)
- IFAD. 2022(c). Report on IFAD's Development Effectiveness 2022. EB 2022/136/R.7. (Rome IFAD, 2022)
- IFAD. 2023(a) IFAD 13 Business model and financial framework paper. Draft II – For RCC of 19/04/2023. (Rome IFAD, 2023)
- IFAD. 2023(b). IFAD at the midterm of the Twelfth Replenishment. IAFD13/1/R.2/Rev.1. (Rome IFAD, 2023)

IOE. 2022. Comments of the Independent Office of Evaluation of IFAD on the IFAD11 Impact Assessment Report, EB 2022/136/R.8/Add.1

IOE. 2023. Annual Report on Independent Evaluation. 2023. EC 2023/122/W.P.3

IFAD12 Results Management Framework indicators

Table 1:

Tier I - Goals and context

	Source	SDG Sub-indicator	Baseline (year)	Results (year)
1.1 SDG 1: No poverty				
1.1.1 Proportion of population below the international poverty line of US\$1.90 a day (SDG 1.1.1)	UNSD	1.1.1	N/A	
1.2 SDG 2: Zero hunger				
1.2.1 Prevalence of food insecurity (SDG 2.1.2)	UNSD	2.1.2	N/A	
1.2.2 Prevalence of malnutrition among children under 5 years of age (SDG 2.2.2)	UNSD	2.2.2	N/A	
1.2.3 Productivity of small-scale food producers (SDG 2.3.1) (new)	UNSD	2.3.1	N/A	
1.2.4 Average income of small-scale food producers (SDG 2.3.2)	UNSD	2.3.2	N/A	
1.2.5 Government expenditure on agriculture (index) (SDG 2.a.1)	UNSD	2.A.1	N/A	

Source: IFAD 2021, Report of the Consultation on the Twelfth Replenishment of IFAD's Resources.

Table 2:

Tier II – Development impact and results¹⁷

2.1. Impact							
Strategic objective	SDG targets	IFAD12 RMF code	Indicator	Source	Baseline (IFAD10 2016-2018)	IFAD12 target (end-2024) ¹⁸	IFAD11 target (end-2021)
	1.2 and 2.3	2.1.1	Number of people with increased income (millions) (SDGs 2.3 and 1.2)	IFAD impact assessment (IIA)	62	68	44
SO1	2.3.2	2.1.2	Number of people with improved production (millions) (SDG 2.3.2)	IIA	47	51	47
SO2	2.3	2.1.3	Number of people with improved market access (millions) (SDG 2.3)	IIA	50	55	46
SO3	1.5	2.1.4	Number of people with greater resilience (millions) (SDG 1.5)	IIA	26	28	24

¹⁷ All persons-based indicators will be disaggregated by sex and youth status (young and not young) and where feasible to include persons with disabilities.

¹⁸ Impact target ranges include the expected impact determined from the IFAD12 financial scenarios D as defined in the business model and financial framework, which use an assumed cofinancing target of 1.5 and create a PoW of between US\$8.3 billion and US\$10.3 billion.

	2.1	2.1.5	Number of people with improved nutrition (millions) (SDG 2.1)		IIA	N/A	11	12
2.2. Outreach, outcomes and outputs								
<i>Areas of thematic focus in Strategic Framework 2016 - 2025</i>	<i>SDG target</i>	<i>IFAD12 RMF code</i>	<i>Indicator</i>		<i>Source</i>	<i>Baseline¹⁹</i>	<i>IFAD12 target (end-2024)²⁰</i>	<i>IFAD11 target (end-2021)</i>
Outreach	1.4	2.2.1	Number of persons receiving services promoted or supported by the project (millions)		Core indicators	110	127	120
Access to agricultural technologies and production services	1.4, 2.3 and 2.4	2.2.2	Number of hectares of farmland under water-related infrastructure constructed/rehabilitated		Core indicators	450,000	610,000	70,000
		2.2.3	Number of persons trained in production practices and/or technologies (millions)		Core indicators	2.7	3.25	3.5
Inclusive financial services	1.4, 2.3 and 8.3	2.2.4	Number of persons in rural areas accessing financial services (savings, credit, insurance, remittances, etc.) (millions)		Core indicators	18	22.5	23
Diversified rural enterprises and employment opportunities	8.2, 8.3 and 10.2	2.2.5	Number of rural enterprises accessing business development services		Core indicators	600,000	900,000	100,000
		2.2.6	Number of persons trained in income-generating activities or business management (millions)		Core indicators	2.7	3.1	3.2
		2.2.7	Number of supported rural producers that are members of a rural producers' organization (millions)		Core indicators	0.7	1.0	1.2
		2.2.8	Number of beneficiaries with new jobs/employment opportunities. (new)		Core indicators	N/A	Tracked ²¹	N/A
Rural infrastructure	2.3	2.2.9	Number of kilometres of roads constructed, rehabilitated or upgraded		Core indicators	12,000	19,000	20,000
Environmental sustainability and Climate change	2.4, 5.4,	2.2.10	Number of hectares of land brought under climate-resilient management (millions)		Core indicators	1.5	1.9	1.5

¹⁹ The IFAD12 RMF baselines are the forecasted results that IFAD is expected to achieve by 2021 (estimated figures of the RIDE 2022). The RIDE reporting is highly sensitive to changes in the sample of projects, and IFAD expects large shifts in its major contributors by the end of IFAD11. Projections can help reduce the variability and increase precision.

²⁰ The IFAD12 targets reflect financial scenario D, and will ultimately depend upon the scenario chosen by Members.

²¹ This is a new outcome indicator without any historical data and will employ new calculation methodologies.

Nutrition	7.2, 13.1 13.3	2.2.11	Number of groups supported to sustainably manage natural resources and climate-related risks	Core indicators	10,000	11,500	10,000
	15.1 15.3	2.2.12	Number of households reporting adoption of environmentally sustainable and climate-resilient technologies and practices	Core indicators	300,000	350,000	300,000
		2.2.13	Number of tons of greenhouse gas emissions (carbon dioxide equivalent [CO2e]) avoided and/or sequestered (million tons of CO2e over 20 years)	Core indicators	65	95	65
		2.2.14	Number of persons provided with targeted support to improve their nutrition (millions)	Core indicators	5	6	5
		2.2.15	Percentage of women reporting minimum dietary diversity (MDDW)	Core indicators	20	25	N/A
	Access to natural resource	1.4, 5.a	2.2.16	Number of beneficiaries gaining increased secure access to land (new)	Core indicators	N/A	Tracked

2.3. Project-level development outcome ratings at completion²²

IFAD12 RMF code	Indicator	Source	Baseline (2016-2018) (RIDE 2019)	IFAD12 Target (end-2024)	IFAD11 target (end-2021)
2.3.1	Overall project achievement (ratings 4 and above) (percentage)	PCR ratings	N/A	90	90
		IOE ratings	N/A	Tracked	N/A
2.3.2	Government performance (ratings 4 and above) (percentage) (new)	PCR ratings	80	80	80
2.3.3	IFAD's performance (ratings 4 and above) (percentage) (new)	PCR ratings	N/A	90	N/A
2.3.4	Efficiency (ratings 4 and above) (percentage)	PCR ratings	67	80	80
2.3.5	Sustainability of benefits (ratings 4 and above) (percentage)	PCR ratings	71	85	85
2.3.6	Scaling up (ratings 4 and above) (percentage)	PCR ratings	88	95	95
2.3.7	Gender equality (ratings 4 and above) (percentage)	PCR ratings	88	90	90

²² Some of these indicators' definitions may be revised in the context of the revision of the evaluation manual; namely, potential to scale up and likelihood of sustainability of benefits.

	Gender equality (ratings 5 and above) (percentage)	PCR ratings	N/A	60	60
2.3.8	Environment and natural resource management (ratings 4 and above) (percentage)	PCR ratings	84	90	90
2.3.9	Climate change adaptation (ratings 4 and above) (percentage)	PCR ratings	83	90	85

Source: IFAD 2021, Report of the Consultation on the Twelfth Replenishment of IFAD's Resources.

Table 3:
Tier III – Delivering impact

		Source	Baseline (2019)	IFAD12 Target (end-2024)	IFAD11 target (end-2021)
Transformational country programmes					
3.1 Performance of country programmes					
3.1.1	Relevance of IFAD country strategies (ratings of 4 and above) (percentage)	Stakeholder survey	93	90	90
		COSOP completion reviews (CCRs)	N/A	80	80
3.1.2	Effectiveness of IFAD country strategies (ratings of 4 and above) (percentage)	Stakeholder survey	89	90	90
		CCRs	N/A	80	80
3.1.3	Partnership-building (ratings of 4 and above) (percentage)	Stakeholder survey	91	90	90
		CCRs	N/A	80	80
3.1.4	Country-level policy engagement (ratings of 4 and above) (percentage)	Stakeholder survey	83	90	90
		CCRs	N/A	80	80
3.1.5	Knowledge management (ratings of 4 and above) (percentage)	Stakeholder survey	93	90	90
		CCRs	N/A	80	N/A
3.1.6	COSOPs integrating private sector interventions complementing the PoLG (percentage) (new)	Quality assurance review	N/A		N/A
3.2 Designing for impact					
3.2.1	Overall rating for quality of project design (ratings 4 and above) (percentage)	Quality assurance ratings	93	95	95
3.2.2	Overall rating for quality of grant-funded projects at entry (ratings 4 and above) (percentage) (new)	Quality assurance ratings	100	95	90
3.2.3	Projects designed to be gender transformative (percentage) (new)	Corporate validation	32	35	25

3.2.4	Climate finance: Climate-focused PoLG (percentage) (new)	Corporate validation based on MDB <i>Methodologies for Climate Finance Tracking</i>	34	40	25
3.2.5	Climate capacity: Projects designed to build adaptive capacity (percentage) (new)	Corporate validation	N/A	90	N/A
3.2.6	Appropriateness of targeting approaches in IFAD investment projects (percentage)	Quality assurance ratings	93	90	90
3.2.7	Quality of project target group engagement and feedback (ratings 4 and above) (percentage) (new)	Supervision ratings	N/A	80	N/A
3.3 Proactive portfolio management					
3.3.1	Disbursement ratio (percentage)	Oracle FLEXCUBE	17.9	15	17
3.3.2	Overall implementation progress (ratings 4 and above) (percentage) (new)	Supervision ratings	89	85	N/A
3.3.3	Proactivity index (percentage) (new)	Corporate databases	55	70 ²³	N/A
Transformational financial framework					
3.4 Resources					
3.4.1	Debt-to-equity ratio (percentage)	Corporate databases	8.1	Tracked	Tracked
3.4.2	Deployable capital (percentage) (new)	GRIPS	40.3	Tracked	Tracked
3.4.3	Cofinancing ratio	GRIPS	1:1.37	1:1.5	1:1.4
	Cofinancing ratio (international)	GRIPS	1:0.61	1:0.7	1:0.6
	Cofinancing ratio (domestic)	Corporate databases	1:0.76	1:0.8	1:0.8
3.4.4	Leverage effect of IFAD private sector investments ²⁴ (average leverage factor) (new)	Corporate databases	N/A	5	N/A
Transformational Institutional Change					
3.5 Institutional efficiency					
3.5.1	Ratio of IFAD's administrative expenditure to the PoLG (including IFAD-managed funds) (percentage)	Corporate databases	11.2	12.5	12.9
3.5.2	Ratio of the administrative budget to the ongoing portfolio of loans and grants	Corporate databases	2.1	2.1	2.1
3.6 Decentralization					

²³ The target reflects a new definition in line with other international financial institutions, which includes restructuring of ongoing projects.

²⁴ 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.

3.6.1	Ratio of budgeted staff positions in ICOs/regional hubs (percentage)	Corporate databases	32	45	35
3.6.2	Decentralization effectiveness (percentage) (new)	ICO Survey	N/A	80	N/A
3.7 Human resource management					
3.7.1	Percentage of women in P-5 posts and above	Corporate databases	33.9	40	35
3.7.2	Time to fill Professional vacancies (days)	Corporate databases	94	90	100
3.7.3	Percentage of staff completing SH/SEA online training (new)	Corporate databases	N/A	98	N/A
	Percentage of PMUs completing training on SH/SEA for new projects (new)	Corporate databases	N/A	50	N/A
3.7.4	Performance management (new)	Corporate databases	N/A	50	N/A
3.8 Transparency					
3.8.1	Percentage of PCRs submitted within six months of completion, of which the percentage publicly disclosed	PMD	67/74	85/90	85/90
3.8.2	Comprehensiveness of IFAD's publishing to IATI standards (percentage)	IATI	86	75	75

Source: IFAD 2021, Report of the Consultation on the Twelfth Replenishment of IFAD's Resources.