



Investir dans les populations rurales

Comité de l'évaluation

Cent vingt-sixième session
Rome, 6 septembre 2024

Rapport 2024 sur l'efficacité du FIDA en matière de développement

Cote du document: EC 2024/126/W.P.3

Point de l'ordre du jour: 4

Date: 13 août 2024

Distribution: Publique

Original: Anglais

POUR: EXAMEN

Documents de référence: Rapport annuel 2024 sur l'évaluation indépendante au FIDA ([EC 2024/126/W.P.2](#)); Rapport 2024 sur l'efficacité du FIDA concernant les thématiques transversales (EC 2024/126/W.P.4).

Mesures à prendre: Le Comité de l'évaluation est invité à examiner le Rapport 2024 sur l'efficacité du FIDA en matière de développement.

Questions techniques:

Chitra Deshpande

Conseillère principale 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



Investir dans les populations rurales

Conseil d'administration

Cent quarante-deuxième session
Rome, 18-19 septembre 2024

Rapport 2024 sur l'efficacité du FIDA en matière de développement

Cote du document: EB 2024/142/R.21

Point de l'ordre du jour: 6 b)

Date: 13 août 2024

Distribution: Publique

Original: Anglais

POUR: EXAMEN

Documents de référence: Rapport annuel 2024 sur l'évaluation indépendante au FIDA ([EC 2024/126/W.P.2](#)); Rapport 2024 sur l'efficacité du FIDA concernant les thématiques transversales (EC 2024/126/W.P.4).

Mesures à prendre: Le Conseil d'administration est invité à examiner le Rapport 2024 sur l'efficacité du FIDA en matière de développement.

Questions techniques:

Chitra Deshpande

Conseillère principale 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
Rapport 2024 sur l'efficacité du FIDA en matière de développement	1
I. Introduction	1
II. Impact et résultats dans le domaine du développement – niveau II	1
Notation des effets directs obtenus dans le domaine du développement à l'achèvement des projets	1
Portée des interventions, effets directs et produits	7
III. Obtention d'un impact – niveau III	9
A. Programmes de pays porteurs de transformation	9
Conception pour l'obtention d'un impact	9
Gestion proactive du portefeuille	10
Performance des programmes de pays	13
B. Cadre financier porteur de transformation	14
Ressources	14
C. Changements institutionnels porteurs de transformation	16
Décentralisation	16
Gestion des ressources humaines	17
Efficience institutionnelle et transparence	17
IV. Perspectives	18
Annexes	
I. Cadre de gestion des résultats de la Douzième reconstitution des ressources du FIDA	
II. Liste harmonisée des pays en situation de fragilité établie par la Banque mondiale	
III. Performance des projets achevés: évolution à long terme	
IV. Cadre de pointage de l'optimisation des ressources	
V. Qualité initiale 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. Méthode	
VIII. Observations d'IOE à propos du RIDE 2023 et suites données	
Appendice	
I. RMF12 indicator definitions	

Résumé

1. Le Rapport 2024 sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE) rend compte de la performance du Fonds en 2023. Les résultats préliminaires présentés indiquent que des progrès ont été réalisés au cours de la Douzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA12); toutefois, l'évaluation complète de la performance sera présentée dans le RIDE 2025. On trouvera les dernières valeurs des indicateurs du Cadre de gestion des résultats de FIDA12 dans le [tableau de bord](#)¹ correspondant.
2. **Les avantages tirés de la décentralisation et du renforcement de l'appui à l'exécution ont été consolidés en 2023.** Grâce à la décentralisation de 46,7% des postes et à l'intensification des efforts déployés par ses équipes de pays, le FIDA a assuré une gestion adaptative de son portefeuille d'opérations. En conséquence, l'indice de proactivité, qui a atteint 93%, est supérieur pour la troisième année consécutive à la cible de 70% du Cadre de gestion des résultats de FIDA12, tandis que le ratio de décaissement s'est maintenu à 16,7%, soit au-dessus de la cible de 15%, pour la deuxième année consécutive. La décentralisation et l'établissement de solides partenariats ont également favorisé une meilleure appropriation de la conception des projets, ce qui s'est traduit par un ratio de cofinancement de 1:2,09, supérieur à la cible de 1:1,5. La bonne performance institutionnelle du FIDA et l'augmentation des fonds alloués à l'exécution de ses programmes de pays ont joué un rôle prépondérant pour étayer la décentralisation de son modèle opérationnel.
3. **Les séquelles de la COVID-19, associées à des problèmes d'exécution, ont entravé la performance des projets.** Les projets en cours du FIDA, dont 95,6 millions de personnes ont bénéficié, ont permis d'améliorer la diversité alimentaire des femmes et la résilience des ménages, tout en créant des emplois. Toutefois, l'exécution des plans de travail des projets, la réalisation des audits et la gestion financière ont progressé plus lentement que prévu en 2023, de sorte que seuls 72% des projets en cours ont reçu des notes satisfaisantes sur le plan de l'avancement global de l'exécution, soit une proportion inférieure à la cible de 85% du Cadre de gestion des résultats de FIDA12. La reprise de la supervision en personne a par ailleurs conduit à l'attribution de notes plus réalistes. Les équipes de pays ont étroitement collaboré avec les unités de gestion de projet (UGP) aux fins de l'appui à l'exécution, de la clarification des plans de travail et du suivi des mesures correctives.
4. **À l'achèvement, les capacités d'exécution limitées, associées à des problèmes de conception et de passation de marchés, ont pesé sur la performance.** Le FIDA n'a pas atteint les cibles du Cadre de gestion des résultats en ce qui concerne l'égalité femmes-hommes, la durabilité, la reproduction à plus grande échelle et l'efficacité; en revanche il est resté sur la bonne voie en ce qui concerne le résultat global, la gestion de l'environnement et des ressources naturelles, les changements climatiques, la performance des pouvoirs publics et sa propre performance. Des facteurs exogènes, combinés à des fragilités environnementales, sociales et institutionnelles, ont nui à l'efficacité en matière de développement. Pour y remédier, la direction s'emploie à renforcer les capacités du personnel des UGP, à consolider dès la conception les stratégies de retrait et à mettre à profit les outils numériques et les réformes en matière de gestion financière, le but étant d'améliorer l'efficacité et la durabilité. Conformément au plan d'action actualisé pour l'égalité femmes-hommes, dans le cadre des nouveaux projets approuvés, la priorité sera donnée aux trajectoires menant à l'obtention d'effets directs en matière de genre; il sera toutefois essentiel d'obtenir l'adhésion

¹ Voir <https://www.ifad.org/fr/rmf-dashboard>.

des pouvoirs publics à cet égard et de disposer des compétences techniques nécessaires.

5. **Les projets nouvellement conçus sont axés sur l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes et sur le climat, deux voies qui permettent de maximiser l'impact tout en maintenant un degré de qualité élevé.**
Cinquante-trois pour cent des projets approuvés au titre de FIDA12 étaient porteurs de transformations en matière de genre dès la conception, ce qui dépasse la cible de 35% du Cadre de gestion des résultats de FIDA12. Le financement climatique représentant 37% du programme de prêts et dons approuvé en 2023, le FIDA devrait dépasser la cible de 40%, compte tenu de la réserve de projets en préparation pour 2024. Toutefois, les projets conçus pour renforcer la capacité d'adaptation exigent des travaux supplémentaires.
6. **Dans le cadre de FIDA13, le Fonds entend poursuivre le renforcement des capacités du personnel des UGP** à l'aide d'une approche cohérente destinée à améliorer la performance des projets, l'efficacité et la durabilité. Une unité spécialement en charge de la fragilité s'emploiera à améliorer les outils de diagnostic et de riposte, tout en renforçant l'appui à l'exécution dans les pays fragiles.

Rapport 2024 sur l'efficacité du FIDA en matière de développement

I. Introduction

1. **Le Rapport 2024 sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE) présente la performance du Fonds en 2023²**, mesurée par les indicateurs et les cibles du Cadre de gestion des résultats de la Douzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA12). Ces résultats provisoires indiquent que des progrès ont été réalisés au cours de FIDA12; toutefois l'évaluation complète de la performance sera présentée dans le RIDE 2025. On trouvera les dernières valeurs des indicateurs du Cadre de gestion des résultats de FIDA12 dans le [tableau de bord](#) correspondant³.
2. **Le RIDE et le Rapport annuel sur l'évaluation indépendante au FIDA offrent des perspectives différentes sur la performance du FIDA; ainsi, à eux deux, ils favorisent la responsabilisation et l'apprentissage.** Le RIDE présente les données issues des autoévaluations les plus récentes, ce qui permet de repérer les domaines où un changement de cap s'impose, tandis que le Rapport annuel sur l'évaluation indépendante au FIDA s'appuie sur les notes issues d'évaluations indépendantes pour dégager des enseignements à partir de tendances à plus long terme. Les critères et les définitions utilisés aux fins de la notation⁴ sont communs aux deux rapports, de même que la classification des pays en situation de fragilité. L'annexe III du RIDE, qui présente l'évolution sur 10 ans de la performance des projets achevés, est donc directement comparable au Rapport annuel sur l'évaluation indépendante au FIDA. Un écart subsiste entre les notes issues d'autoévaluations et celles tirées d'évaluations indépendantes, ce qui vient généralement nourrir les discussions sur la mesure des résultats et de l'efficacité en matière de développement, et fait l'objet d'un suivi attentif de la part de la direction et du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE), l'objectif étant de déterminer les critères pour lesquels les tendances divergent et de rechercher les causes possibles et les moyens envisageables pour y remédier.

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

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

3. **La performance globale des projets à l'achèvement est globalement bonne.** Le FIDA a jugé plutôt satisfaisants ou mieux 91% des projets clôturés en 2021-2023 (figure 1), un chiffre conforme à la cible de 90% du Cadre de gestion des résultats de FIDA12. En 2023, IOE a donné la même appréciation à 76% des projets, ce qui correspond à l'écart de notation habituel (voir le paragraphe 2). La performance du FIDA a été jugée satisfaisante dans 97% des projets (cible de 90%), ce qui témoigne de l'appui apporté par le Fonds durant l'exécution et de son étroite collaboration avec les parties prenantes des projets. La performance des pouvoirs publics a été jugée bonne dans 86% des opérations, soit plus que la cible de 80% du Cadre de gestion des résultats de FIDA12.

² Lorsque cela est spécifié et convenu avec les États membres, les valeurs des indicateurs sont calculées sur une base à horizon mobile de trois ans et renvoient de ce fait à la période 2021-2023, ce qui permet de renforcer la fiabilité de l'évaluation. En outre, certaines valeurs – comme le pourcentage de postes décentralisés – renvoient à mars 2024, les États membres disposant ainsi des chiffres les plus récents.

³ Voir <https://www.ifad.org/fr/rmf-dashboard>.

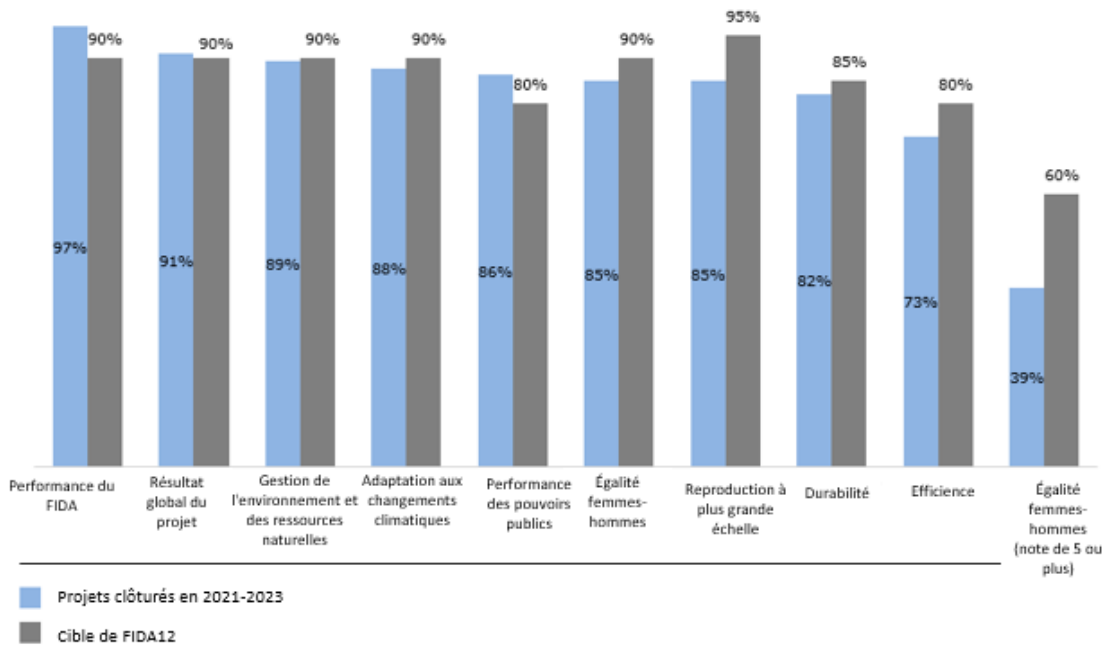
⁴ Comme indiqué dans la version révisée du Manuel de l'évaluation du FIDA (document [EB 2022/135/R.29](#)).

4. **La gestion de l'environnement et des ressources naturelles et l'adaptation aux changements climatiques restent deux grands points forts du FIDA.**
Les cibles du Cadre de gestion des résultats de FIDA12 (90% de projets jugés plutôt satisfaisants ou mieux) ont presque été atteintes dans la cohorte de projets de cette année, en dépit du recul enregistré pour la cohorte de l'année dernière, pour laquelle les indicateurs relatifs à la gestion de l'environnement et des ressources naturelles et à l'adaptation aux changements climatiques étaient passés de 93% à 89% et de 92% à 88%, respectivement. Selon l'évaluation du FIDA réalisée en 2023 par le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (MOPAN)⁵, le Fonds a bel et bien réussi à tirer parti de sa Stratégie et de son plan d'action dans le domaine de l'environnement et des changements climatiques 2019-2025 pour accroître la résilience climatique des petits exploitants, la viabilité environnementale et la résilience. Compte tenu de l'expérience du Fonds et de l'accroissement de ses investissements dans le renforcement des capacités techniques, la direction peut raisonnablement espérer que les résultats en matière de gestion de l'environnement et des ressources naturelles et d'adaptation aux changements climatiques resteront bons au cours de FIDA12 et au-delà.

5. **La performance des autres indicateurs a été en deçà des cibles du Cadre de gestion de résultats de FIDA12, en raison de retards de démarrage et de problèmes d'exécution.** Si la plupart des projets ont été jugés pertinents à leur conception, des retards de démarrage sont à déplorer. Les répercussions de la COVID-19 ont compliqué la réalisation des plans de travail et ont retardé l'exécution – situation aggravée par des capacités d'exécution limitées et par des difficultés techniques et des problèmes liés à la passation de marchés. En outre, en 2022 et 2023, le FIDA a consolidé le processus d'examen par les pairs des rapports d'achèvement de projet (RAP), de sorte que l'évaluation de la performance à l'achèvement est désormais plus rigoureuse. Si ces facteurs ont pesé sur la performance de tous les indicateurs, leurs effets sont devenus plus nets dans les domaines généralement jugés insuffisants dans le cadre de FIDA11 et de FIDA12 (à savoir l'efficacité, la durabilité et la reproduction à plus grande échelle). Des défauts de conception et des problèmes de données ont particulièrement pénalisé les activités menées dans le domaine de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes, comme expliqué aux paragraphes 6 à 9.

⁵ Voir https://www.mopanonline.org/assessments/ifad2023/MOPAN_2024_IFAD_Part1.pdf (en anglais seulement).

Figure 1
Pourcentage de projets clôturés entre 2021 et 2023 jugés plutôt satisfaisants ou mieux à l'achèvement



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

6. **La performance en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes a été plutôt satisfaisante (ou meilleure) dans 85% des projets, la cible étant de 90%.** Cependant, seuls 39% des projets ont été jugés satisfaisants, loin de la cible ambitieuse de 60%. La plupart des projets les moins satisfaisants ont été conçus pendant ou avant FIDA9, avec des exigences très différentes⁶. Même lorsque les équipes de pays avaient étroitement collaboré avec les pouvoirs publics à la mise en place de stratégies et de plans d'action pour l'égalité femmes-hommes à mi-parcours des projets, les missions de supervision ont constaté que ces stratégies et plans d'action n'étaient pas toujours considérés comme prioritaires, faute de ressources suffisantes; or la réalisation des objectifs en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes exige beaucoup de moyens et de savoir-faire. En outre, les insuffisances des systèmes de suivi-évaluation ont limité la collecte de données sur les effets directs, lesquelles sont requises pour justifier une note satisfaisante ou meilleure. Les lacunes de la conception des projets relevant de FIDA9 se feront de moins en moins sentir à mesure que les projets anciens seront clôturés et que de nouveaux projets seront approuvés, donnant la priorité aux trajectoires qui contribuent à l'obtention d'effets directs en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes (finance rurale, sécurité foncière, activités favorisant une répartition plus équitable de la charge de travail, etc.), conformément aux recommandations de l'évaluation thématique des questions de genre réalisée par IOE. Il sera essentiel d'obtenir l'adhésion des pouvoirs publics à cet égard. Conformément à un engagement pris au titre de FIDA13, le Fonds mettra à jour son plan d'action pour l'égalité femmes-hommes afin de fournir de meilleures orientations pratiques sur les trois objectifs fixés en la matière, à savoir l'autonomisation économique, l'égalité représentation des femmes et des hommes et la répartition équitable de la charge de travail.

⁶ Sur les dix projets jugés plutôt insatisfaisants dans ce domaine, six avaient été approuvés dans le cadre de FIDA9 et un l'avait été dans le cadre de FIDA8.

7. **Le FIDA met en œuvre son plan d'action 2022 visant à améliorer la durabilité** afin que la part de projets jugés plutôt satisfaisants (82%) atteigne la cible de 85%. Dans le cadre de ce plan d'action, il a mis au point un répertoire en ligne de ressources sur la durabilité alimenté par l'intelligence artificielle, destiné à aider les équipes de pays à élaborer une approche adaptée pour renforcer la durabilité dès la conception et à épauler les pouvoirs publics dans l'élaboration de stratégies de retrait concrètes. Le FIDA a également renforcé ses exigences concernant la conception des stratégies de retrait et leur mise à jour durant l'exécution. En outre, il a investi dans la préparation de l'achèvement selon trois axes: apporter un appui ciblé aux UGP, accorder plus d'importance à la mesure des effets directs et aux enquêtes à l'achèvement, et mettre résolument l'accent sur le transfert des institutions ou des infrastructures financées par les projets aux groupes communautaires et aux parties prenantes gouvernementales. Ces mesures s'ajoutent aux programmes de formation passés et en cours du FIDA qui, exécutés de manière coordonnée au sein des entités gouvernementales et des UGP à différents niveaux, permettent de renforcer les capacités en matière d'exécution, de suivi-évaluation et de gestion axée sur les résultats, au profit de la pérennisation des avantages⁷. En raison de la rotation du personnel des UGP, le FIDA doit constamment s'employer à renforcer les capacités.

8. **En application de son Cadre opérationnel pour la transposition des résultats à plus grande échelle (2023), le FIDA intégrera certaines mesures dans ses projets pour favoriser la reproduction à plus grande échelle**, et combler ainsi l'écart entre le chiffre de 85% de projets jugés plutôt satisfaisants ou mieux et la cible de 95%. Dans ce cadre opérationnel, il est prévu que la conception des nouveaux projets comprenne une analyse explicite des débouchés commerciaux et de l'intérêt des groupes cibles et l'identification de partenaires capables de prendre en main, d'appuyer ou de financer la reproduction à plus grande échelle. La supervision et l'examen à mi-parcours des projets serviront ensuite à vérifier et à parfaire le plan de reproduction à plus grande échelle. À l'achèvement, il sera essentiel de s'assurer que les pouvoirs publics, les partenaires de développement et le secteur privé ont fourni des ressources ou un appui en faveur de l'extension ou de la reproduction à plus grande échelle des interventions financées par le FIDA.

9. **Afin de se préparer à FIDA13, le Fonds met en œuvre une approche coordonnée pour améliorer l'efficacité de ses projets.** Ce domaine s'est avéré le moins performant durant FIDA11 et FIDA12, puisque 73% des projets ont été jugés plutôt satisfaisants, pour une cible de 80%. Cela était prévisible, car le Fonds s'intéresse de plus en plus aux pays en situation de fragilité ou de conflit et leur alloue de plus en plus de ressources, ce qui pose inévitablement des problèmes d'efficacité (voir le paragraphe 10). Malgré tout, certains projets du FIDA peuvent être très efficaces dans les contextes de fragilité et fournir des pratiques intéressantes à reproduire (voir l'encadré 1). Pour gagner en efficacité, le Fonds a réformé certaines modalités de gestion financière et de décaissement (dématérialisation des demandes de retrait, obligation d'établir des rapports financiers intermédiaires trimestriels) et a lancé une boîte à outils destinée à réduire les retards au démarrage. Le Fonds suit de près les dépenses récurrentes, notamment dans le cadre des restructurations de projets et des réaffectations de fonds. Par ailleurs, le FIDA exigera avec plus de rigueur que les plans de travail et budgets annuels qu'il examine en milieu d'année respectent des normes quantitatives et concordent avec les plans de passation de marchés et les cadres

⁷ À titre d'exemple, citons le Programme de suivi et d'évaluation en milieu rural (PRiME), le Projet de gestion axée sur les résultats au service de la transformation rurale (RESOLVE), l'initiative destinée à favoriser l'obtention de résultats dans le secteur agricole (DELIVER) et l'initiative Avancer la connaissance pour un impact agricole (AVANTI), qui porte sur l'auto-évaluation des systèmes de suivi-évaluation nationaux et des capacités connexes dans le secteur de l'agriculture à la lumière des objectifs de développement durable.

logiques. Le système OPEN (qui permet de gérer en ligne de bout en bout la passation de marchés au titre des projets), utilisé dans le cadre de plus de 160 projets en cours, offre des outils intelligents qui améliorent l'efficacité. Enfin, le FIDA lance actuellement la seconde phase de son programme de formation sur les procédures de passation des marchés (BUILDPROC)⁸, qui est financé par des dons.

Encadré 1

Maximiser l'efficacité dans des contextes de fragilité: le cas du Burundi

Le Programme de développement des filières – Phase II (PRODEFI-II) mené au Burundi a reçu la note de 5 (satisfaisant) sur le plan de l'efficacité à l'achèvement - note confirmée par IOE. Dans le cadre de ce programme, les cinq modèles d'exploitation agricole prospères mis en place ont coûté 459 USD par ménage bénéficiaire, contre plus de 1 000 USD dans des projets similaires. Des gains d'efficacité ont été réalisés grâce à l'étalement des dépenses récurrentes sur les deux phases du programme et aux partenariats conclus avec des organisations non gouvernementales (ONG) et des unités administratives décentralisées aux fins de l'exécution de la phase II. Le programme a aussi donné satisfaction sur le plan de la passation de marchés, des registres de contrats ayant été tenus et le passage à un système de stockage électronique des contrats planifié.

10. **Au regard de la plupart des critères, les résultats obtenus sont moins bons dans les pays en situation de fragilité⁹ que dans les autres pays**, comme le montre la figure 2. Des facteurs exogènes, combinés à la fragilité environnementale, sociale ou institutionnelle, peuvent influencer sur l'impact et les effets directs des projets en matière de développement. La performance des pouvoirs publics est bien plus faible dans les pays en situation de fragilité, ce qui rend compte des problèmes rencontrés durant l'exécution sur le plan environnemental, socioéconomique et politique. Les domaines de la pérennisation des avantages et la reproduction à plus grande échelle affichent également de moins bons résultats que dans les contextes non fragiles, et ces résultats sont étroitement corrélés à la performance des pouvoirs publics¹⁰. En ce qui concerne l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes, les résultats sont moins bons dans les contextes de fragilité, où les femmes sont beaucoup plus vulnérables; toutefois, le manque de données empêche de bien mesurer les résultats obtenus dans ce domaine. L'efficacité, qui selon le Rapport annuel 2024 sur l'évaluation indépendante au FIDA est corrélée à la performance des pouvoirs publics, est le domaine où les résultats diffèrent le plus; en effet, les projets menés dans les contextes de fragilité requièrent des investissements supplémentaires pour donner des résultats, ce qui réduit leur efficacité. Les notes attribuées à la performance du FIDA sont un peu meilleures dans les contextes de fragilité, ce qui traduit l'intensification des efforts, de l'appui à l'exécution et de l'assistance technique du Fonds. L'appréciation du résultat global des projets est également légèrement supérieure, car le contexte d'exécution entre en ligne de compte, de même que l'appui supplémentaire apporté par les équipes de pays et le personnel des UGP.
11. Selon une analyse réalisée en 2023 à l'aide de l'intelligence artificielle, 83% du portefeuille du FIDA est exposé à des conditions de fragilité, compte tenu d'une définition synthétique de ces conditions telles que décrites dans les rapports de conception de projet. Pour continuer de favoriser la résilience à long terme des

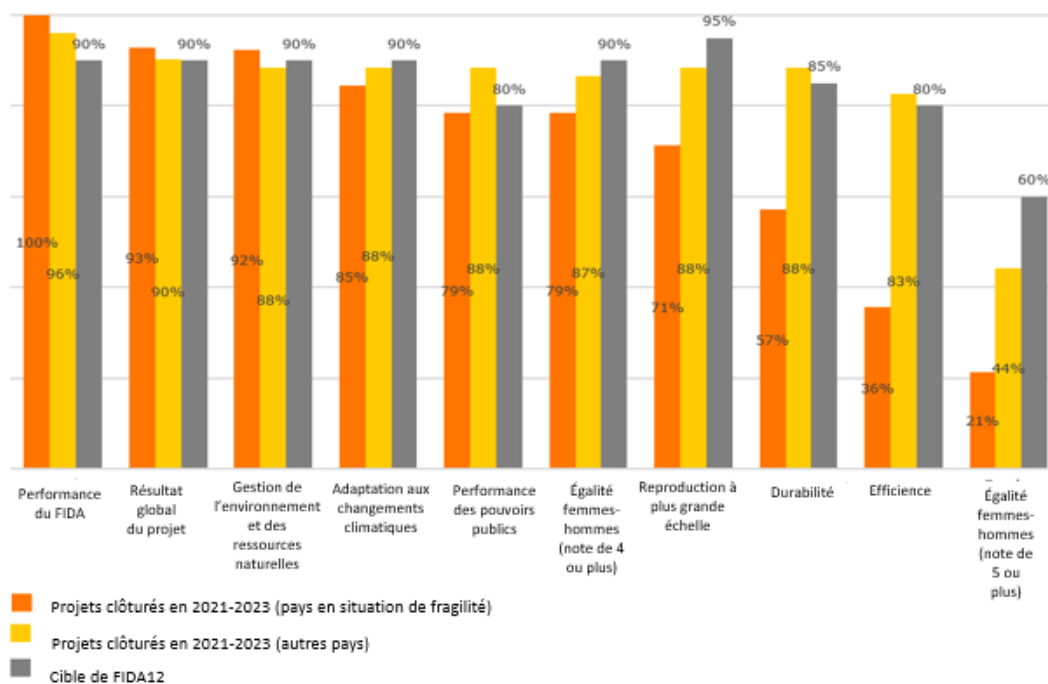
⁸ Voir <https://www.ifad.org/fr/web/knowledge/-/buildproc>.

⁹ Sur la base d'une cohorte de 14 projets menés dans des pays en situation de fragilité et clôturés au cours de la période 2021-2023, dont le RAP a été approuvé.

¹⁰ Voir par exemple la Synthèse d'évaluations sur la performance des pouvoirs publics dans le cadre des opérations appuyées par le FIDA (EC 2022/116/W.P.4).

bénéficiaires et des institutions dans les contextes de fragilité, le FIDA s’attachera à renforcer les diagnostics de la fragilité et la gestion des risques, à améliorer la programmation en matière de fragilité et le ciblage des groupes vulnérables, et à utiliser des outils de diagnostic plus fins. Dans le cadre de FIDA13, il créera également une unité spécialement en charge de la fragilité, qui apportera un appui sur le plan de l’exécution opérationnelle, des questions stratégiques et de la coordination, mettra au point des outils destinés à améliorer les compétences du personnel en matière de prise en compte de la fragilité et développera des partenariats stratégiques. Conformément aux directives actualisées du Fonds en matière de conception, la simplification des modèles de conception contribuera également à améliorer la performance en conditions de fragilité.

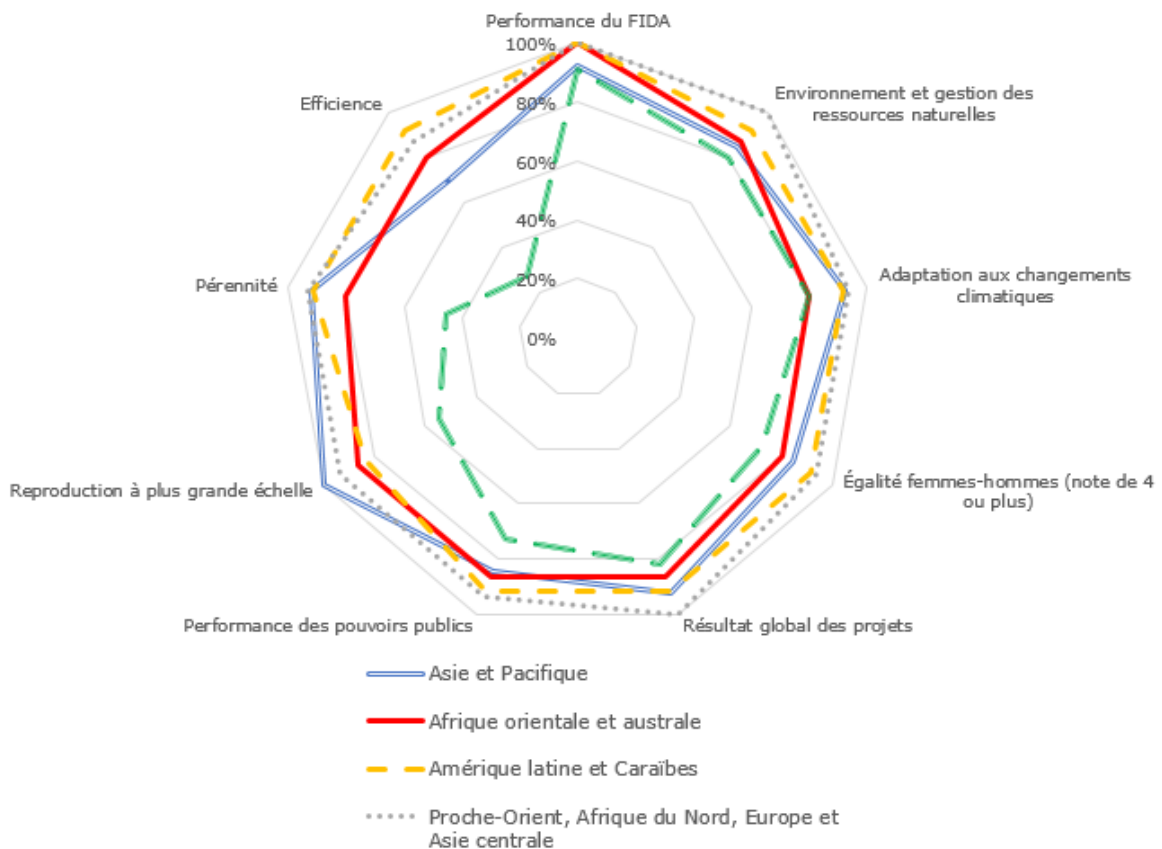
Figure 2
Pourcentage de projets clôturés entre 2021 et 2023 jugés plutôt satisfaisants ou mieux à l’achèvement: pays en situation de fragilité et autres pays



Source: notes des RAP dans le SGRO.

12. **La performance régionale dépend en partie de l'existence de situations de fragilité et de la rigueur de la notation** (figure 3). En Afrique de l’Ouest et du Centre, les mécanismes d’assurance qualité ont été restructurés et le surcroît de rigueur s’est déjà traduit par des évaluations à l’achèvement plus réalistes, ce qui a réduit l’écart avec celles d’IOE, mais a également fait chuter les notes. L’existence de projets menés dans des pays en situation de fragilité s’est traduite par des notations plus prudentes en Afrique orientale et australe et en Afrique de l’Ouest et du Centre. Les projets menés en Asie et Pacifique ont généralement donné de bons résultats — un vrai progrès, après des années marquées par des notes relativement faibles durant FIDA11 et au début de FIDA12. Les notes obtenues dans la région Amérique latine et Caraïbes sont bonnes dans tous les domaines, sauf dans celui de la reproduction à plus grande échelle, qui a pâti de l’instabilité politique et des insuffisances des mécanismes de transfert des responsabilités.

Figure 3
Pourcentage de projets à horizon 2021-2023 jugés plutôt satisfaisants ou mieux à l'achèvement, par région



Source: notes des RAP dans le SGRO.

Portée des interventions, effets directs et produits

13. **Depuis leur entrée en vigueur, les projets en cours du FIDA ont bénéficié à un total de 95,6 millions de ruraux pauvres, contribuant ainsi à la réalisation des objectifs de développement durable, en particulier les objectifs 1 et 2** (voir figure 4). En 2023, le nombre de bénéficiaires a progressé par rapport à 2022 (85,7 millions de personnes), mais il reste en deçà de la cible de 127 millions de personnes fixée dans le cadre de FIDA¹¹; ce constat est également valable pour la plupart des résultats obtenus au niveau des produits. Comme expliqué dans le RIDE 2023 et répercuté dans le Cadre de gestion des résultats de FIDA¹³, les cibles relatives à la portée des interventions, aux effets directs et aux produits ne sont pas pertinentes compte tenu de la nature des projets financés par le FIDA, qui sont axés sur la demande. Par conséquent, dans le cas de ces indicateurs, le FIDA rend compte des résultats dans le RIDE, sans toutefois les comparer aux cibles.

¹¹ L'échantillon analysé pour les besoins du RIDE a été élargi pour remédier au problème de sous-estimation, et les chiffres de 2022 ont été ajustés en conséquence. Voir l'annexe VII pour plus de précisions.

Figure 4
Résultats obtenus et contribution à la réalisation des objectifs de développement durable jusqu'en 2023: aperçu



Source: données du cadre logique des projets dans le SGRO.

14. **Les projets en cours ont contribué à la réalisation des trois objectifs stratégiques du Cadre stratégique du FIDA. Les résultats obtenus sur le plan des effets directs relatifs à la diversité alimentaire des femmes, à la résilience des ménages et à la création d'emplois étaient bons** et plus fiables qu'avant, car ils reposaient sur un plus large échantillon de projets ayant fait l'objet d'un rapport.
15. **Les projets du FIDA ont renforcé les capacités productives des populations rurales pauvres (objectif stratégique 1)** grâce à la construction ou à la remise en état d'infrastructures hydrauliques sur 425 780 hectares de terres et à la formation aux pratiques ou aux technologies de production (plus de 2,4 millions de personnes) et aux enjeux nutritionnels (3,3 millions de personnes). En outre, 10,8 millions de personnes ont eu accès à des services financiers et 50 860 personnes ont bénéficié d'un meilleur accès à la terre. **Cinquante-sept pour cent des femmes bénéficiaires ont déclaré avoir atteint le niveau de diversité alimentaire minimale, un résultat très encourageant au regard du taux de référence de 20% indiqué dans le cadre de FIDA12.**
16. **Les projets du FIDA ont amélioré l'accès au marché (objectif stratégique 2)** grâce à la formation de plus de 3,7 millions de personnes à des activités génératrices de revenus ou à la gestion d'entreprise et à la construction ou à la modernisation de plus de 8 130 kilomètres de routes. En outre, 723 900 entreprises ont eu accès à des services de développement des entreprises, 1,8 million d'agriculteurs appartenaient à une organisation de producteurs ruraux, et **194 710 emplois ont été créés – un excellent résultat pour ce nouvel indicateur.**
17. **Les projets du FIDA ont également donné de bons résultats sur le plan de la résilience (objectif stratégique 3),** puisque 2,2 millions d'hectares de terres ont été exploités selon des pratiques résilientes face aux changements climatiques, 13 040 groupes ont bénéficié d'un appui face aux risques climatiques, et

27,3 millions de tonnes de dioxyde de carbone ou d'émissions de gaz à effet de serre ont été stockées ou évitées. S'agissant des effets directs obtenus, **952 810 ménages ont déclaré avoir adopté des technologies résilientes face aux changements climatiques, soit un grand pas en avant par rapport à la valeur de référence (300 000 ménages).**

III. Obtention d'un impact – niveau III

A. Programmes de pays porteurs de transformation

18. En 2023, le FIDA a approuvé des financements à hauteur de 535 millions d'USD, répartis entre 13 nouveaux projets, 7 propositions de financement additionnel et 5 dons. L'exécution du programme de prêts et dons de FIDA12, d'un montant de 3,354 milliards d'USD, s'est heurtée à des retards dans les processus d'approbation par les autorités gouvernementales et à l'instabilité politique. La direction a suivi de près la réserve de projets et a accéléré et assoupli les processus d'approbation. La gestion prospective de la réserve de projets a permis de choisir promptement des projets de remplacement et de leur réaffecter rapidement les ressources rendues disponibles.
19. D'un montant de 80,3 millions d'USD, l'Initiative de riposte à la crise menée par le FIDA complète le programme de travail du Fonds par 16 projets mis en œuvre dans autant de pays. Conçue pour cibler environ 570 000 ménages, elle vise à s'attaquer aux effets persistants de la crise de 2022 sur les marchés et les prix des denrées alimentaires, des intrants agricoles et des carburants (encadré 2).

Encadré 2

Protéger les moyens d'existence des populations rurales grâce à l'Initiative de riposte à la crise: exemples

- En Afghanistan, l'Initiative de riposte à la crise a permis de vacciner 3,2 millions d'animaux aux fins de la protection de la filière des produits laitiers.
- En Éthiopie, dans le cadre de cette Initiative, des engrais, des semences, de la chaux et des plants d'arbres fruitiers permettant de cultiver 12 800 hectares de terres ont été distribués à l'intention de ménages pauvres ou dirigés par une femme et de travailleurs sans terre en proie à l'insécurité alimentaire.
- Au Malawi, cette Initiative de riposte à la crise a financé l'achat de 6 360 tonnes d'engrais afin d'atténuer les répercussions du cyclone Freddy.

Conception pour l'obtention d'un impact

20. **Grâce à la solidité des procédures d'assurance qualité du FIDA, tous les projets examinés en 2023 ont obtenu des notes plutôt satisfaisantes ou meilleures** dans les domaines de la qualité globale et du ciblage des bénéficiaires. En outre, tous les dons ont été jugés plutôt satisfaisants ou mieux du point de vue de la qualité globale. Ce résultat était prévisible, car une note plutôt satisfaisante ou meilleure est une condition préalable à la présentation des projets et des dons au Conseil d'administration. Comme indiqué à l'annexe V, la qualité globale de la conception s'est améliorée par rapport à l'année dernière.
21. **Le FIDA fait de la promotion de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes un moteur essentiel pour maximiser l'impact de ses projets.** En outre, 53% des projets approuvés en 2022-2023 étaient porteurs de transformations en matière de genre dès leur conception, soit une proportion déjà nettement supérieure à la cible de 35% du Cadre de gestion des résultats de FIDA12. Ce résultat est particulièrement significatif, étant donné l'importance

accordée par les pouvoirs publics à des composantes de projet plus matérielles (comme les infrastructures) et le coût des outils concernant cet aspect. Il faudra assurer un flux constant de ressources et disposer des compétences techniques nécessaires pour garantir la durabilité des résultats en la matière pendant l'exécution et à l'achèvement.

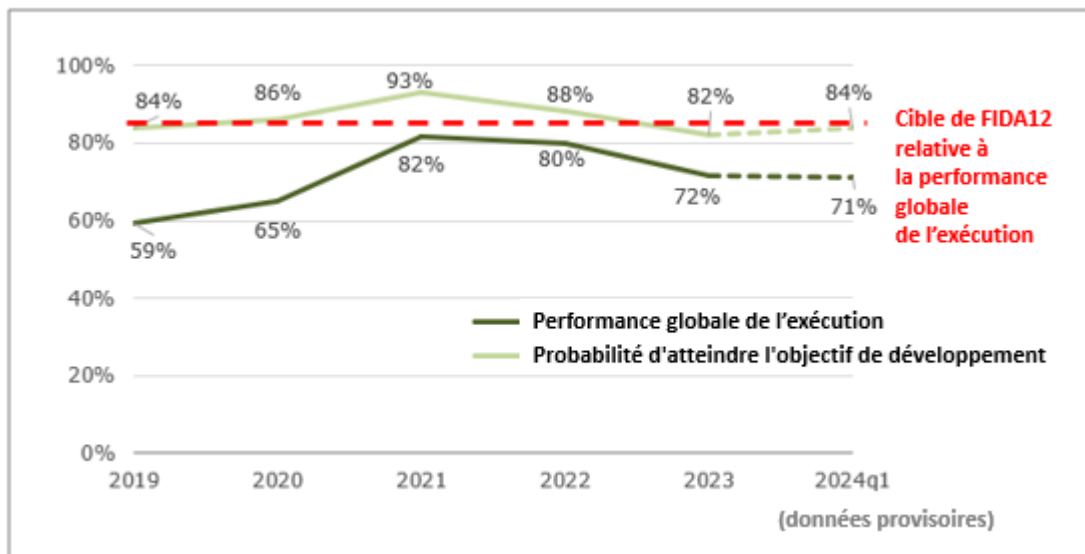
22. **Le FIDA n'a cessé de renforcer l'appui technique et financier qu'il apporte aux pays qui font appel à lui dans le domaine de l'agriculture climato-compatible.** Au total, les financements climatiques ont atteint 502,8 millions d'USD, soit 37% du programme de prêts et dons approuvés jusqu'en 2023 dans le cadre de FIDA12, ce qui constitue une nette augmentation par rapport aux 30% enregistrés en 2023; le FIDA est bien parti pour dépasser la cible de 40% d'ici à la fin de 2024, compte tenu des projets en préparation pour 2024. Soixante-dix-huit pour cent des projets étaient conçus pour renforcer les capacités d'adaptation sur divers plans (par exemple, augmentation des revenus, meilleur accès aux ressources productives, autonomisation des groupes vulnérables). Bien que ce chiffre représente une grande part du portefeuille approuvé, il ne tient pas compte des projets financés par des fonds supplémentaires¹², et devrait rester inférieur à la cible ambitieuse de 90% fixée dans le Cadre de gestion des résultats de FIDA12.

Gestion proactive du portefeuille

23. Les projets du FIDA sont mis en œuvre par les gouvernements bénéficiaires, tandis que le Fonds apporte son appui à l'exécution de toutes les opérations, renforce les capacités, assure le suivi de la performance et tire les leçons de l'expérience. Le FIDA rend compte de manière synthétique de la performance de ses projets au moyen 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 questions d'inclusion sociale) et performance globale de l'exécution (qui porte sur les aspects opérationnels).
24. **La probabilité d'obtenir des résultats en matière de développement est revenue aux niveaux antérieurs à la pandémie,** 82% des projets ayant été jugés satisfaisants en 2023 et 84% en 2024, selon les premiers éléments dont on dispose (figure 5). La pandémie a fait fluctuer les valeurs de cet indicateur durant FIDA11 et FIDA12. Les notes élevées attribuées lors des missions à distance ont fait grimper la valeur de l'indicateur en 2020 et 2021, laquelle a ensuite diminué en 2022 et 2023 en raison du retour à la supervision en personne et à une notation plus réaliste. Les notes attribuées à l'efficacité ont particulièrement baissé, le FIDA ayant évalué de façon plus rigoureuse les progrès accomplis par rapport aux cibles des cadres logiques. Malgré ce recul, la performance des projets est restée satisfaisante en matière de ciblage, de participation des groupes cibles et de partenariat.
25. **L'indicateur relatif à l'avancement global de l'exécution a suivi la même évolution pendant la pandémie, mais il est resté nettement supérieur aux niveaux antérieurs à la pandémie,** 72% des projets ayant été jugés satisfaisants en 2023 et 71% en 2024, selon les premiers éléments dont on dispose (figure 5). La performance des projets a donné satisfaction dans des domaines importants tels que la qualité de leur gestion et le respect des conventions de prêt et des normes sociales, environnementales et climatiques. Néanmoins, cet indicateur est resté constamment en deçà de la cible par trop ambitieuse de 85%, qui avait été établie selon une méthode différente et qui a été abaissée au niveau plus réaliste de 80% dans le cadre de FIDA13. Les paragraphes 26 et 27 présentent une analyse plus détaillée des domaines où les résultats laissent à désirer, tandis que les paragraphes 28 et 29 décrivent les mesures correctives prises par le FIDA.

¹² Selon la définition de l'indicateur du Cadre de gestion des résultats à l'appendice I.

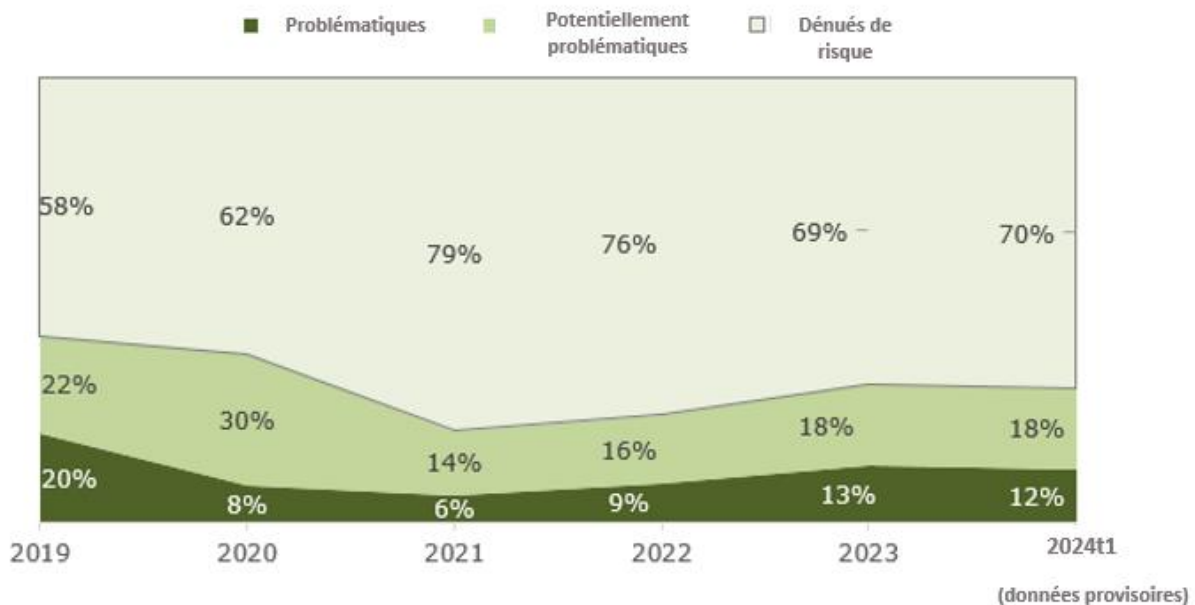
Figure 5
Pourcentage de projets pour lesquels les indicateurs clés de supervision et d'appui à l'exécution sont satisfaisants durant FIDA11 et FIDA12



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

26. **L'exécution des plans de travail et budgets annuels des projets a été plus lente que prévu.** Dans de nombreux cas, cet écueil s'explique par des plans de travail et budgets annuels trop optimistes, par la lenteur de l'exécution des travaux d'infrastructure, d'aménagement hydro-agricole ou d'irrigation et par la hausse des dépenses due à l'inflation. Le suivi des dépenses prévues a parfois été insuffisant, ce qui a entraîné des dépassements de budget, et l'examen des plans de travail et budgets annuels a parfois pris trop de temps. En outre, la lenteur des démarrages a compromis d'emblée la performance de certains projets en matière d'exécution, tandis que la rotation du personnel des administrations publiques a accentué les retards. Les délais trop longs des examens d'audit et les difficultés liées à la gestion financière ont contribué à ralentir l'avancement global de l'exécution; des critères obsolètes en matière de décaissement peuvent également avoir partiellement altéré le jugement du FIDA sur la performance financière.
27. **Sous l'effet du recul des deux indicateurs clés de supervision et d'appui à l'exécution, le pourcentage de projets à risque (ou problématiques) est passé de 9% en 2022 à 13% en 2023**, avant de se stabiliser autour de 12% au premier trimestre 2024 (figure 6).

Figure 6
Pourcentage de projets classés problématiques, potentiellement problématiques ou dénués de risque

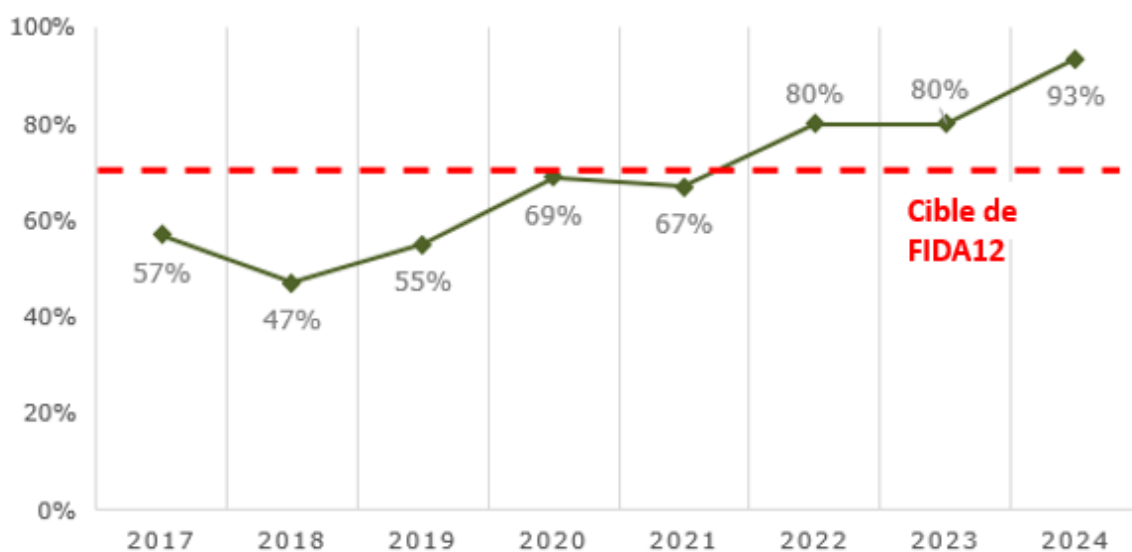


Source: notes des rapports de supervision de projet dans le SGRO.

28. **Les équipes de pays du FIDA ont pris les devants pour apporter leur appui aux projets qui ne donnaient pas satisfaction en tirant parti de la décentralisation et en proposant leur concours durant les missions et à distance.** Les équipes du FIDA ont collaboré avec les responsables des UGP pour examiner systématiquement les plans de travail et budgets annuels. Dans certains cas, elles ont approuvé la première tranche du plan de travail et budget annuel et prévu une mise à jour en milieu d'année; dans d'autres cas, elles ont fait appel à des spécialistes externes chargés d'apporter un appui sur mesure à la conception du plan de travail et budget annuel. Elles ont également contribué à la restructuration des plans de passation des marchés dans le cadre des projets aux résultats insuffisants et ont appliqué une stratégie consistant à donner la priorité aux marchés d'un montant élevé susceptibles de retarder l'ensemble de l'exécution. En outre, elles ont établi des prévisions de décaissement et ont anticipé ces derniers quand cela était possible, tout en relançant les UGP afin que les plans de travail et budgets annuels et les rapports d'audit soient soumis dans les délais. Les équipes de pays ont également suivi l'état d'avancement des activités clés convenues lors des missions d'appui à l'exécution et consignées dans les rapports de supervision de projet. Au niveau des divisions, les équipes régionales ont étroitement collaboré avec les équipes de gestion financière pour obtenir des conseils afin de résoudre les problèmes. Au niveau institutionnel, le FIDA a lancé une boîte à outils destinée à réduire les retards au démarrage, augmentant ainsi les chances d'améliorer l'efficacité et la durabilité. Il s'efforce également de mettre à jour ses critères de décaissement afin d'évaluer plus précisément la performance financière. Ces mesures devraient améliorer les résultats, qui restent néanmoins tributaires des capacités d'exécution et de facteurs exogènes, en particulier dans les pays en situation de fragilité.
29. **L'approche adaptative du FIDA est confirmée par la progression de deux indicateurs importants: l'indice de proactivité et le ratio de décaissement.** Le FIDA a appliqué une approche de gestion adaptative consistant à restructurer les projets aux résultats insuffisants, à procéder à des réaffectations de crédits budgétaires et à des extensions ciblées, ou à décider d'un achèvement et d'une clôture anticipés permettant de transférer des fonds vers des projets plus

satisfaisants. Grâce à la décentralisation, qui permet de détecter à temps les goulets d'étranglement et d'y remédier rapidement, et à la faveur de l'application de la politique de restructuration du FIDA, l'indice de proactivité du Fonds a encore progressé pour atteindre 93% en 2024, dépassant la cible de 70% fixée dans le Cadre de gestion des résultats de FIDA12 (figure 7). En outre, le FIDA a assuré une gestion adaptative des décaissements à l'échelle de son portefeuille en utilisant des prévisions en matière de liquidités et en tirant parti de son système OPEN pour accélérer les transactions. Résultat: le ratio de décaissement a atteint 16,7% en 2023, soit un ratio supérieur à la cible de 15% du Cadre de gestion des résultats de FIDA12.

Figure 7
Indice de proactivité durant FIDA11 et FIDA12

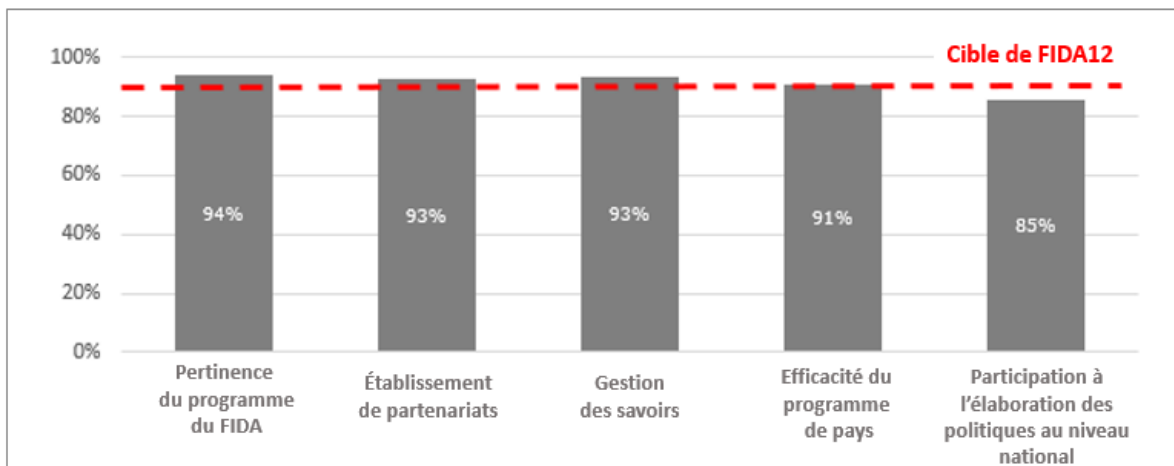


Source: notes des rapports de supervision de projet dans le SGRO.

Performance des programmes de pays

30. Le RIDE de cette année présente une évaluation provisoire de la performance des programmes de pays du FIDA, fondée sur les résultats de l'enquête menée auprès des parties prenantes en 2023 (figure 8). Dans le RIDE de l'année prochaine, les résultats de cette enquête, qui sont fondés sur des perceptions, seront recoués avec les notes des rapports d'achèvement des programmes d'options stratégiques pour les pays (COSOP) sur l'ensemble de la période couverte par FIDA12, ce qui permettra de renforcer la fiabilité de l'évaluation.
31. Les programmes de pays du FIDA ont été jugés pertinents et efficaces, et ont donné de bons résultats en matière de partenariat, notamment en ce qui concerne la coopération Sud-Sud et triangulaire (CSST). Désormais, le FIDA recense les possibilités de CSST à la conception de chaque COSOP. La gestion des savoirs a été jugée satisfaisante en 2023, mais ce résultat devra être corroboré, dans le RIDE de l'année prochaine, par des éléments probants tirés des rapports d'achèvement des COSOP. En matière de participation à l'élaboration des politiques au niveau des pays, la cible n'a pas été atteinte. Le Fonds continuera à tirer parti de la décentralisation pour coopérer dans la durée avec les pouvoirs publics des pays clients et réintroduira les microdons pour améliorer sa réactivité tout en promouvant la participation à l'élaboration des politiques.

Figure 8
Pourcentage de programmes de pays jugés plutôt satisfaisants ou mieux en 2023



Source: enquête auprès des parties prenantes (2023).

B. Cadre financier porteur de transformation

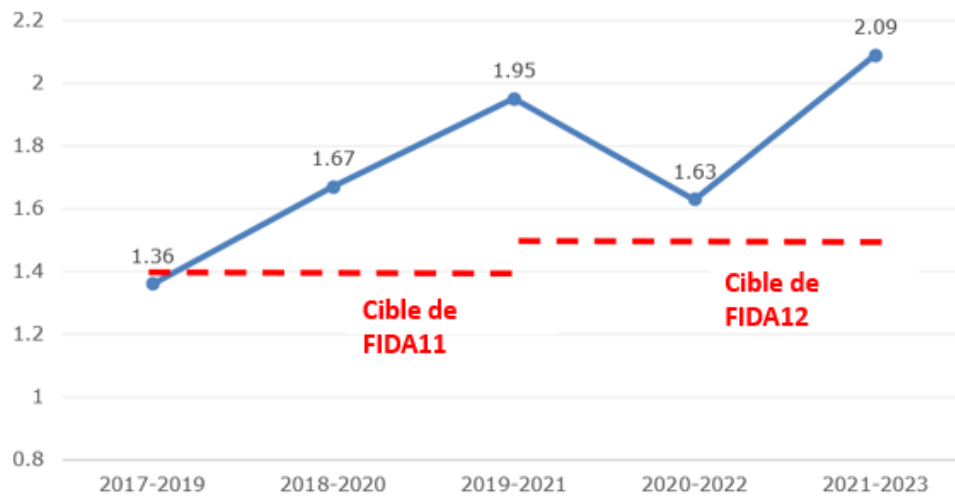
32. En 2023, le FIDA a continué à compléter ses ressources de base reconstituées au fil des cycles par une augmentation des emprunts, des cofinancements, des financements du secteur privé et des fonds supplémentaires¹³.

Ressources

33. **L'augmentation des emprunts a entraîné la hausse du ratio dette/fonds propres du FIDA (ou ratio d'endettement), qui est passé de 23,6% en 2022 à 26,9% en 2023.** Le ratio cible étant compris entre 35% et 50% selon la Politique d'adéquation des fonds propres du FIDA, le Fonds continuera de mobiliser au fil du temps davantage de ressources empruntées pour parvenir aux niveaux d'exécution requis. Parallèlement, le ratio de fonds propres utilisables est passé de 24,9% à 29%, ce qui témoigne concrètement de la solidité du cadre de gestion des risques établi pour faire face aux futurs engagements.
34. **La décentralisation et les activités de partenariat ont contribué aux succès du Fonds dans la mobilisation de cofinancements à l'appui de ses projets.** Pour chaque dollar qu'il a investi en 2021-2023, le FIDA a mobilisé 2,09 USD supplémentaires en appui aux projets, soit un ratio qui dépasse déjà la cible de 1:1,5 du Cadre de gestion des résultats de FIDA12. Les volumes de cofinancement n'ont cessé d'augmenter depuis le début de FIDA11 — sauf en 2022, première année de FIDA12 — et ont systématiquement dépassé la cible (figure 9). Toutefois, le FIDA est prudent dans ses estimations, compte tenu des répercussions de la conjoncture mondiale sur le cofinancement international et du fait que les cofinancements nationaux risquent de diminuer à mesure que les ressources allouées à des interventions menées en contexte de fragilité augmentent. Le FIDA continuera à suivre de près les progrès en matière de cofinancement, en tenant compte des dérapages possibles, de l'imprévisibilité des flux financiers et de l'érosion de la marge de manœuvre budgétaire.

¹³ Les fonds supplémentaires, qui n'entrent pas dans le périmètre du RIDE, font l'objet d'un rapport distinct soumis au Conseil d'administration chaque année au mois de septembre.

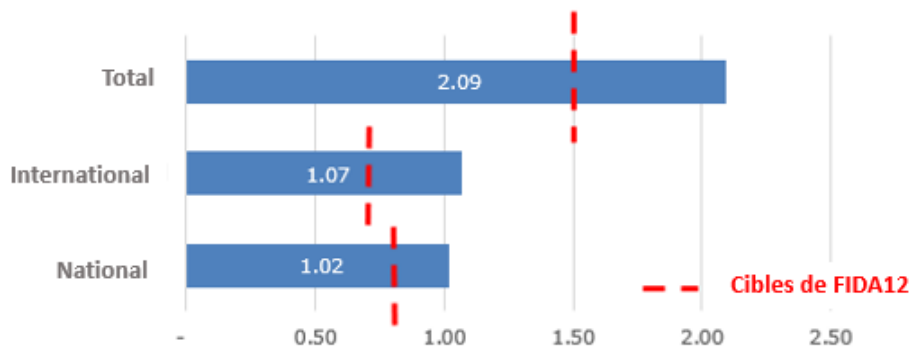
Figure 9
Ratio de cofinancement durant FIDA11 et FIDA12



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

35. **Le ratio de cofinancement international a atteint 1:1,07, dépassant la cible de 1:0,70** (figure 10). Parmi les principales institutions qui apportent des cofinancements figurent l'Association internationale de développement et la Banque internationale pour la reconstruction et le développement, le Fonds vert pour le climat et la Banque africaine de développement; ces institutions font confiance au FIDA en sa qualité de chef de file dans le domaine du développement rural.
36. **Le ratio de cofinancement national a atteint 1:1,02, dépassant à aussi la cible (1:0,80)** (figure 10). La majeure partie du cofinancement national provient des gouvernements, des institutions financières nationales et des bénéficiaires.

Figure 10
Ratios de cofinancement national et international (2021-2023)

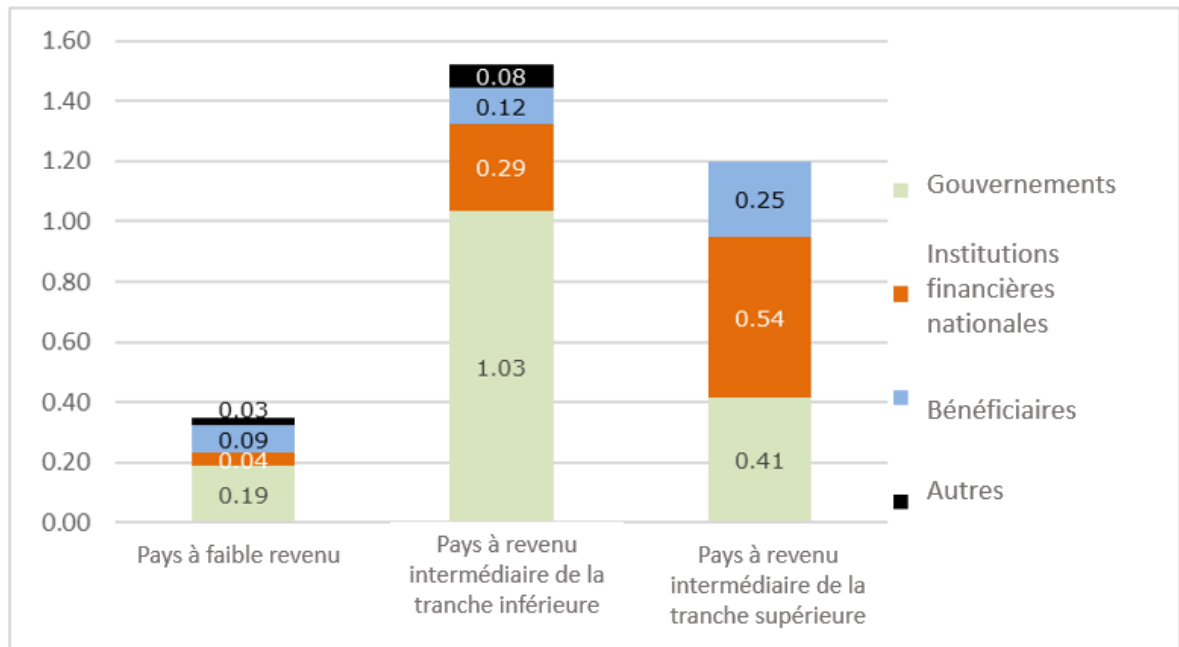


Source: GRIPS.

37. Le ratio de cofinancement national est à son maximum dans les pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure, grâce à la contribution des gouvernements, et à son minimum dans les pays à faible revenu, comme le montre la figure 11. Dans les pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure, les contributions des institutions financières nationales représentent la majorité du cofinancement. La contribution des entités du secteur privé devrait augmenter. À ce jour, 93% des COSOP approuvés durant FIDA12 comprennent des interventions du secteur privé

qui compléteront le programme de prêts et dons, soit un taux supérieur à la cible de 50% du Cadre de gestion des résultats de FIDA12.

Figure 11
Ratios de cofinancement national 2021-2023, par catégorie de revenu*



Source: GRIPS.

* Les ratios correspondent au montant des contributions nationales rapporté à celui des 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 en 2024). Les pays passant d'une catégorie de revenu à une autre, ces ratios peuvent varier au fil des ans.

38. **Le FIDA a mobilisé des investissements privés à destination des microentreprises et des petites et moyennes entreprises implantées en milieu rural et de la petite agriculture.** En 2023, les neuf opérations non souveraines menées jusqu'alors dans le cadre du Programme de participation du secteur privé au financement avaient permis de venir en aide à un nombre de bénéficiaires estimé à 830 500; le FIDA avait investi 33,35 millions d'USD et l'effet de levier attendu était de 6,0, soit plus que la cible de 5 fixée dans le Cadre de gestion des résultats de FIDA12.

C. Changements institutionnels porteurs de transformation Décentralisation

39. Pivot du modèle opérationnel de FIDA12, **la décentralisation a aidé le Fonds à assurer une gestion adaptative de son portefeuille d'opérations** et à rester présent dans les pays ou à proximité, lui permettant ainsi d'améliorer l'appui à l'exécution, de rester très proactif et de faciliter les décaissements (voir les paragraphes 28 et 29). La décentralisation a également favorisé une meilleure appropriation de la conception des projets par les pouvoirs publics et l'établissement de partenariats plus solides avec d'autres acteurs du développement, ce qui s'est traduit par un important volume de cofinancement national et international (voir les paragraphes 34 à 36). Sous réserve de disposer de ressources et d'effectifs adéquats, le FIDA espère que la décentralisation se traduira également par l'amélioration des effets directs obtenus sur le plan de la participation à l'élaboration des politiques et, en fin de compte, par de meilleurs résultats en matière de développement et une plus grande satisfaction des clients.

40. **La décentralisation concernait 46,7% des postes du FIDA en mars 2024, soit une proportion supérieure à la cible de 45% du Cadre de gestion des résultats de FIDA12.** Après les bureaux régionaux pour l’Afrique de l’Ouest et du Centre (Abidjan) et pour l’Afrique orientale et australe (Nairobi), le Bureau régional pour l’Asie et le Pacifique (Bangkok) et le Bureau régional pour l’Amérique latine et les Caraïbes (Panama) ouvriront leurs portes entre fin 2024 et début 2025. Le FIDA compte au total 44 bureaux de pays en activité; il prévoit d’en reclasser quatre (Cambodge, Pakistan, Panama et République-Unie de Tanzanie) et d’en ouvrir trois de plus (Bénin, Ouzbékistan et Thaïlande), ce qui portera leur nombre total à 47 d’ici à début 2025.
41. En 2023, la direction a lancé le plan de réajustement de la décentralisation 2.0 pour atténuer les conséquences de la rotation du personnel et de l’éparpillement des connaissances, en s’appuyant sur les enseignements tirés des phases de décentralisation précédentes et sur les recommandations de l’évaluation indépendante réalisée à ce sujet. La hausse des allocations budgétaires affectées à l’exécution des programmes de pays s’accompagne d’un plan renforcé de communication avec le personnel et le Conseil d’administration, et de l’intensification des efforts en faveur du bien-être, de la formation et de la promotion d’initiatives relatives à la culture organisationnelle à l’intention du personnel de l’ensemble des bureaux de pays. Résultat: en 2024, 81% du personnel des bureaux de pays considèrent que les effectifs du FIDA et ses bureaux extérieurs sont bien armés pour obtenir les effets directs escomptés (cible de 80%).

Gestion des ressources humaines

42. **Le FIDA a préservé ses bons résultats en ce qui concerne les indicateurs relatifs aux ressources humaines,** ce qui supposait de redoubler d’efforts pour être à la hauteur de la décentralisation en cours et du processus annuel de réaffectation des effectifs. Le Fonds a formé 93% du personnel des UGP à la prévention du harcèlement sexuel et de l’exploitation et des atteintes sexuelles dans les opérations dirigées et exécutées par les pouvoirs publics, dépassant la cible de 50%. Le FIDA ayant suivi de près la performance de son personnel, 88% des plans d’amélioration de la performance établis en 2023 ont été achevés avec succès, dépassant la cible de 50%. Les femmes occupant des postes de direction représentaient 44,9% de l’ensemble du personnel de cette catégorie en mars 2024, résultat supérieur à la cible de 40% du Cadre de gestion des résultats de FIDA12. Toutefois, le délai moyen requis pour pourvoir les postes vacants a augmenté, passant de 102 jours en 2022 à 113 jours en 2023. Pour renforcer l’efficacité du recrutement, la direction s’emploie à améliorer la présélection, fait appel à des listes de réserve et intensifie et adapte ses campagnes d’information, entre autres mesures.

Efficiences institutionnelles et transparence

43. Bien qu’en voie d’amélioration, les ratios d’efficacité du FIDA pour 2021-2023 n’étaient pas tout à fait à la hauteur des objectifs, en raison des effets de la décentralisation et de la réaffectation des effectifs en cours. Le budget administratif s’est établi à 2,01% du portefeuille de prêts et dons en cours, soit un ratio meilleur que la cible de 2,10%. En revanche, les dépenses administratives représentaient 16,5% du programme de prêts et dons, la cible de 12,5% n’étant donc pas atteinte; ce ratio devrait toutefois s’améliorer grâce à l’augmentation des montants approuvés au titre du programme de prêts et dons en 2024.
44. Les mutations et les transferts de responsabilités ont retardé l’approbation des RAP. Ainsi, seuls 71% des RAP prévus pour 2021-2023 ont été approuvés dans les délais impartis, soit un ratio inférieur à la cible de 85% du Cadre de gestion des résultats de FIDA12. En outre, 83% des RAP approuvés ont été publiés, soit moins que la cible de 90% du Cadre de gestion des résultats de FIDA12. Les RAP non

divulgués comprennent généralement une analyse à laquelle les pouvoirs publics ne souscrivent que partiellement. Compte tenu du dynamisme d'équipes de pays qui ont fait leurs preuves, ces indicateurs devraient se redresser.

IV. Perspectives

45. Dans le cadre de FIDA13, le Fonds prévoit d'utiliser les ressources limitées dont il dispose pour exécuter un plan de renforcement des capacités du personnel des UGP cohérent et axé sur la demande, qui constituera un outil essentiel à l'amélioration de la performance des projets, de l'efficacité et de la durabilité, entre autres. Une unité spécialement en charge de la fragilité améliorera les outils de diagnostic et de riposte tout en renforçant l'appui à l'exécution dans les pays en situation de fragilité.
46. Les enseignements tirés de FIDA12, de l'évaluation réalisée par le MOPAN (2023) et des évaluations indépendantes éclaireront la mise en œuvre du modèle opérationnel de FIDA13. Ce modèle, axé sur les interventions dans les contextes de fragilité, la mobilisation des acteurs du secteur privé et la promotion de l'adaptation aux changements climatiques, mettra le Fonds sur la bonne voie pour maximiser sa contribution au Programme de développement durable à l'horizon 2030 et obtenir un impact porteur de transformation sur les moyens d'existence des populations rurales pauvres.

Cadre de gestion des résultats de la Douzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA12)¹⁴

Niveau I — Buts et contexte

<i>Code du 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) 1: Pas de pauvreté				
1.1.1	Proportion de la population vivant en-dessous du seuil de pauvreté fixé au niveau international (1,90 USD par jour) (ODD 1.1.1) ¹⁵	Division de statistique de l'Organisation des Nations Unies (ONU)	s.o.	8,4 (2022) ¹⁶
1.2 ODD 2: Faim zéro				
1.2.1	Prévalence de l'insécurité alimentaire (ODD 2.1.2)	Division de statistique de l'ONU	s.o.	29,6 (2022)
1.2.2	Prévalence de la malnutrition chez les enfants de moins de 5 ans (ODD 2.2.2)	Division de statistique de l'ONU	s.o.	6,8% (émaciation) 5,6% (surpoids) (2022)
1.2.3	Productivité des petits producteurs de denrées alimentaires (ODD 2.3.1)	Division de statistique de l'ONU	s.o.	-
1.2.4	Revenu moyen des petits producteurs de denrées alimentaires (ODD 2.3.2)	Division de statistique de l'ONU	s.o.	-
1.2.5	Dépenses publiques au titre de l'agriculture (indice) (ODD 2.A.1)	Division de statistique de l'ONU	s.o.	0,48 (2022)

¹⁴ Les définitions des indicateurs du Cadre de gestion des résultats arrêté pour FIDA12 sont présentées en appendice.

¹⁵ À l'automne 2022, la Banque mondiale est passée aux parités de pouvoir d'achat de 2017 pour établir ses chiffres concernant la pauvreté dans le monde. En conséquence, le seuil de pauvreté fixé au niveau international a été porté à 2,15 USD.

¹⁶ Chiffres provenant du [Rapport sur les objectifs de développement durable 2023](#).

Niveau II — Impact et résultats dans le domaine du développement¹⁷

2.1 Impact ¹⁸								
Objectif stratégique	Cibles des ODD	Numéro dans le Cadre de gestion des résultats de FIDA12	Indicateur	Source	Valeur de référence (FIDA10 2016-2018)	2022	2023	Cible de FIDA12 (fin 2024)
	2.3 et 1.2	2.1.1	Nombre de personnes dont le revenu a augmenté (en millions)	Évaluation de l'impact du FIDA	62			68
Objectif stratégique 1	2.3.2	2.1.2	Nombre de personnes dont la production s'est accrue (en millions)	Évaluation de l'impact du FIDA	47			51
Objectif stratégique 2	2.3	2.1.3	Nombre de personnes dont l'accès au marché s'est amélioré (en millions)	Évaluation de l'impact du FIDA	50			55
Objectif stratégique 3	1.5	2.1.4	Nombre de personnes dont la résilience a augmenté (en millions)	Évaluation de l'impact du FIDA	26			28
	2.1	2.1.5	Nombre de personnes dont la nutrition s'est améliorée (en millions)	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 ²⁰	2023	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)	Indicateurs de base	110	85,7 (Femmes: 52%) (Jeunes: 26%) (Autochtones: 38%)	95,6 (Femmes: 53%) (Jeunes: 26%) (Autochtones: 34%)	127

¹⁷ Tous les indicateurs sur les populations sont ventilés en fonction du sexe et de l'âge (jeunes et non-jeunes), et, dans la mesure du possible, en fonction du statut de personne handicapée, sur la base des données désagrégées issues des rapports de projet.

¹⁸ Les données sur l'impact seront présentées dans l'édition 2025 du Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE), sur la base de l'évaluation de l'impact de FIDA12. Le FIDA procède actuellement à 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 de FIDA12 correspondent aux résultats prévisionnels du FIDA attendus pour 2021 (estimations tirées de l'édition 2022 du RIDE).

²⁰ Les chiffres de 2022 ont été corrigés pour pallier la non-transmission d'une partie des données et prendre en compte correctement la cohorte de projets en cours cette année-là (voir l'annexe VII)..

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 ²¹	2022 ²²	2023	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	454 950	425 780	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)	Indicateurs de base	2,7	2,3 (Femmes: 45%) (Jeunes: 27%) (Autochtones: 59%)	2,4 (Femmes: 47%) (Jeunes: 29%) (Autochtones: 21%)	3,25
Services financiers inclusifs	2.3	2.2.4	Nombre de personnes vivant en milieu rural ayant accès à des services financiers (épargne, crédit, assurance, envois de fonds, etc.) (en millions)	Indicateurs de base	18	7,2 (Femmes: 69%) (Jeunes: 28%) (Autochtones: 7%)	10,8 (Femmes: 61%) (Jeunes: 22%) (Autochtones: 6%)	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	697 880	723 900	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)	Indicateurs de base	2,7	3,2 (Femmes: 69%) (Jeunes: 66%) (Autochtones: 40%)	3,7 (Femmes: 69%) (Jeunes: 41%) (Autochtones: 45%)	3,1
	2.3	2.2.7	Nombre de producteurs ruraux bénéficiant d'un appui qui sont membres d'une organisation de producteurs (en millions)	Indicateurs de base	0,7	1,5 (Femmes: 56%) (Jeunes: 28%) (Autochtones: 31%)	1,8 (Femmes: 74%) (Jeunes: 31%) (Autochtones: 36%)	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. ²³	194 710	Suivi ²⁴

²¹ Les valeurs de référence de FIDA12 correspondent aux résultats prévisionnels du FIDA attendus pour 2021 (estimations tirées de l'édition 2022 du RIDE).

²² Les chiffres de 2022 ont été corrigés pour pallier la non-transmission d'une partie des données et prendre en compte correctement la cohorte de projets en cours cette année-là (voir l'annexe VII)..

²³ Il n'a pas été possible de rendre compte de cet indicateur, étant donné que la cohorte de projets pour lesquels on disposait effectivement de données à cet égard était très restreinte (5 projets) et que la méthodologie des indicateurs de base relatifs aux effets directs n'avait été appliquée pour aucun d'entre eux..

²⁴ Les indicateurs relatifs aux effets directs font l'objet d'un suivi lorsqu'ils sont nouveaux, c'est-à-dire lorsqu'aucune donnée antérieure n'est disponible et que de nouvelles méthodes d'évaluation doivent être employées.

Infrastructures rurales	9.1	2.2.9	Nombre de kilomètres de routes construites, remises en état ou améliorées	Indicateurs de base	12 000	9 790	8 130	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	2,1	2,2	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	13 510	13 040	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	952 810	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 (en millions de tonnes sur 20 ans)	Indicateurs de base	65	20,2	27,3	95
Nutrition	2.1	2.2.14	Nombre de personnes/ménages bénéficiant d'un appui ciblé visant à améliorer leur nutrition (en millions)	Indicateurs de base	5	2,2 (Femmes: 66%) (Jeunes: 19%) (Autochtones: 3%)	3,3 (Femmes: 69%) (Jeunes: 28%) (Autochtones: 74%)	6
	2.1	2.2.15	Pourcentage de femmes déclarant avoir atteint le niveau de diversité alimentaire minimale	Indicateurs de base	20	27	57	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.	51 240 (Femmes: 27%) (Jeunes: 22%) (Autochtones: 100%)	50 860 (Femmes: 25%) (Jeunes: 14%) (Autochtones: 100%)	Suivi

2.3. Notation des effets directs obtenus dans le domaine du développement à l'achèvement du projet						
Numéro dans le Cadre de gestion des résultats de FIDA12	Indicateur	Source	Valeur de référence (2016-2018) (RIDE 2019)	2022	2023	Cible de FIDA12 (fin 2024)
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	91	90
	Résultat global des projets (note égale ou supérieure à 4) (en pourcentage) (notes du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA [IOE])	Notes d'IOE	s.o.	77	76	Suivi

2.3. Notation des effets directs obtenus dans le domaine du développement à l'achèvement du projet						
Numéro dans le Cadre de gestion des résultats de FIDA12	Indicateur	Source	Valeur de référence (2016-2018) (RIDE 2019)	2022	2023	Cible de FIDA12 (fin 2024)
2.3.2	Performance des pouvoirs publics (note égale ou supérieure à 4)	Notes des RAP	80	88	86	80
2.3.3	Performance du FIDA (note égale ou supérieure à 4)	Notes des RAP	s.o.	95	97	90
2.3.4	Efficience (note égale ou supérieure à 4)	Notes des RAP	67	76	73	80
2.3.5	Durabilité des avantages (note égale ou supérieure à 4)	Notes des RAP	71	83	82	85
2.3.6	Reproduction à plus grande échelle (note égale ou supérieure à 4)	Notes des RAP	88	87	85	95
2.3.7	Égalité femmes-hommes (note égale ou supérieure à 4)	Notes des RAP	88	89	85	90
	Égalité femmes-hommes (note égale ou supérieure à 5)	Notes des RAP	s.o.	42	39	60
2.3.8	Environnement et gestion des ressources naturelles (note égale ou supérieure à 4)	Notes des RAP	84	93	89	90
2.3.9	Adaptation aux changements climatiques (note égale ou supérieure à 4)	Notes des RAP	83	92	88	90

Niveau III — Obtention d'un impact

Numéro dans le Cadre de gestion des résultats de FIDA12	Indicateur	Source	Valeur de référence (2019)	2022	2023	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	94	90
		Examens à l'achèvement des programmes d'options stratégiques pour les pays (COSOP) ²⁵	s.o.	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	91	90
		Examens à l'achèvement des COSOP	s.o.	s.o.	s.o.	80

²⁵ En raison du faible nombre d'examens à l'achèvement des COSOP réalisés chaque année, leurs conclusions seront présentées à la fin du cycle FIDA12, dans l'édition 2025 du RIDE, 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	2023	Cible de FIDA12 (fin 2024)
3.1.3	Renforcement des partenariats (note égale ou supérieure à 4)	Enquête auprès des parties prenantes	91	89	93	90
		Examens à l'achèvement des COSOP	s.o.	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	85	90
		Examens à l'achèvement des COSOP	s.o.	s.o.	s.o.	80
3.1.5	Gestion des savoirs (note égale ou supérieure à 4)	Enquête auprès des parties prenantes	93	93	93	90
		Examens à l'achèvement des COSOP	s.o.	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	93	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	100	95
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	100	95
3.2.3	Projets conçus dans le but de transformer les rapports femmes-hommes	Validation institutionnelle	32	53	53	35
3.2.4	Financement climatique: programme de prêts et dons axé sur les changements climatiques	Validation institutionnelle basée sur les méthodes utilisées par les banques multilatérales de développement pour le suivi du financement de l'action climatique	34	30	37	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	78	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	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	91	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	100	90
3.3	Gestion proactive du portefeuille					

Numéro dans le Cadre de gestion des résultats de FIDA12	Indicateur	Source	Valeur de référence (2019)	2022	2023	Cible de FIDA12 (fin 2024)
3.3.1	Ratio de décaissement	Oracle FLEXCUBE	17,9	16,8	16,7	15
3.3.2	Avancement global de l'exécution (note égale ou supérieure à 4)	Notes de supervision	89	80	72	85
3.3.3	Indice de proactivité	Bases de données institutionnelles	55	80	93	70 ²⁶
Cadre financier porteur de transformation						
3,4	Ressources					
3.4.1	Ratio d'endettement	Bases de données institutionnelles	8,1	23,6	26,9	Suivi
3.4.2	Fonds propres utilisables	Bases de données institutionnelles	40,3	24,9	29	Suivi
3.4.3	Ratio de cofinancement	Système de projets d'investissement et de dons (GRIPS)	1/1,37	1/1,63	1/2,09	1/1,5
3.4.3	Ratio de cofinancement (international)	GRIPS	1/0,61	1/0,75	1/1,07	1/1,07
3.4.3	Ratio de cofinancement (national)	GRIPS	1/0,76	1/0,88	1/1,02	1/1,08
3.4.4	Effet de levier des investissements du secteur privé mobilisés par le FIDA ²⁷	Bases de données institutionnelles	s.o.	6,5	6	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	16,5	12,5
3.5.2	Ratio budget administratif/portefeuille de prêts et dons en cours	Bases de données institutionnelles	2,1	1,85	2,01	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	46,7	45
3.6.2	Efficacité de la décentralisation	Enquête des bureaux de pays du FIDA	s.o.	86	81	80
3.7	Gestion des ressources humaines					

²⁶ Cette cible correspond à une définition conforme à celle retenue par d'autres institutions financières internationales, qui comprend la restructuration des projets en cours.

²⁷ 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>2023</i>	<i>Cible de FIDA12 (fin 2024)</i>
3.7.1	Pourcentage de femmes occupant des postes de niveau P-5 et supérieur	Bases de données institutionnelles	33,9	44,4	44,9	40
3.7.2	Délai de recrutement aux postes vacants du cadre organique	Bases de données institutionnelles	94	102	113	90
3.7.3	Pourcentage de membres du personnel achevant 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	98
3.7.3	Pourcentage d'unités de gestion de projet (UGP) bénéficiant de 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	93	50
3.7.4	Gestion de la performance	Bases de données institutionnelles	s.o.	67	88	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	71/83	85/90
3.8.2	Degré de conformité des publications du FIDA aux normes de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide (IITA) (en pourcentage)	IITA	86	86	86	75

Liste harmonisée des pays en situation de fragilité établie par la Banque mondiale²⁸

Exercice 2023		Exercice 2024	
1	Afghanistan	1	Afghanistan
2	Burkina Faso	2	Burkina Faso
3	Burundi	3	Burundi
4	Cameroun	4	Cameroun
5	République centrafricaine	5	République centrafricaine
6	Tchad	6	Tchad
7	Comores	7	Comores
8	République du Congo	8	République du Congo
9	République démocratique du Congo	9	République démocratique du Congo
10	Érythrée	10	Érythrée
11	Éthiopie	11	Éthiopie
12	Guinée-Bissau	12	Guinée-Bissau
13	Haïti	13	Haïti
14	Iraq	14	Iraq
15	Kosovo	15	Kiribati
16	Liban	16	Kosovo
17	Libye	17	Liban
18	Mali	18	Libye
19	Îles Marshall	19	Mali
20	Micronésie (États fédérés de)	20	Îles Marshall
21	Mozambique	21	Micronésie (États fédérés de)
22	Myanmar	22	Mozambique
23	Niger	23	Myanmar
24	Nigéria	24	Niger
25	Papouasie-Nouvelle-Guinée	25	Nigéria
26	Îles Salomon	26	Papouasie-Nouvelle-Guinée
27	Somalie	27	Sao Tomé-et-Principe
28	Soudan du Sud	28	Îles Salomon
29	Soudan	29	Somalie
30	République arabe syrienne	30	Soudan du Sud
31	Timor-Leste	31	Soudan
32	Tuvalu	32	République arabe syrienne
33	Ukraine	33	Timor-Leste
34	Venezuela (République bolivarienne du)	34	Tuvalu
35	Cisjordanie et Gaza (territoires)	35	Ukraine
36	Yémen	36	Venezuela (République bolivarienne du)
37	Zimbabwe	37	Cisjordanie et Gaza (territoires)
		38	Yémen
		39	Zimbabwe

²⁸ Les pays en rouge ont intégré la liste.

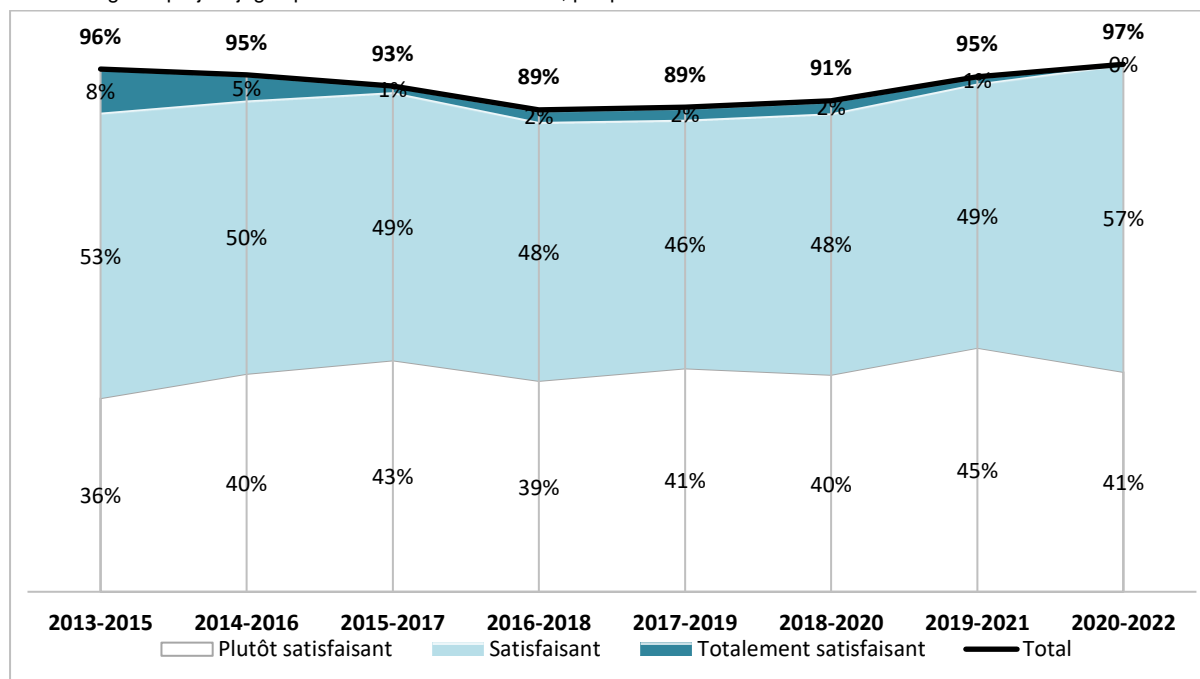
Performance des projets achevés: évolution à long terme

1. La présente annexe dresse un bilan de la performance des projets achevés durant la période 2013-2022 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 des projets.
2. **La performance du FIDA est restée solide pendant tout ce laps de temps,** avec plus de 90% de projets jugés plutôt satisfaisants ou mieux presque tout au long de la période. Après un score initial de 96% en 2013-2015, le pourcentage de projets jugés plutôt satisfaisants ou mieux a diminué en 2016-2018 et 2017-2019, descendant alors à 89%. En 2016 a été publié le Manuel de l'évaluation, qui redéfinissait les paramètres des critères d'appréciation, ce qui a causé une baisse passagère des notes. Par la suite, les notes se sont redressées, atteignant le taux remarquable de 97% de projets jugés plutôt satisfaisants ou mieux en 2020-2022.

Figure 1

Performance du FIDA

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

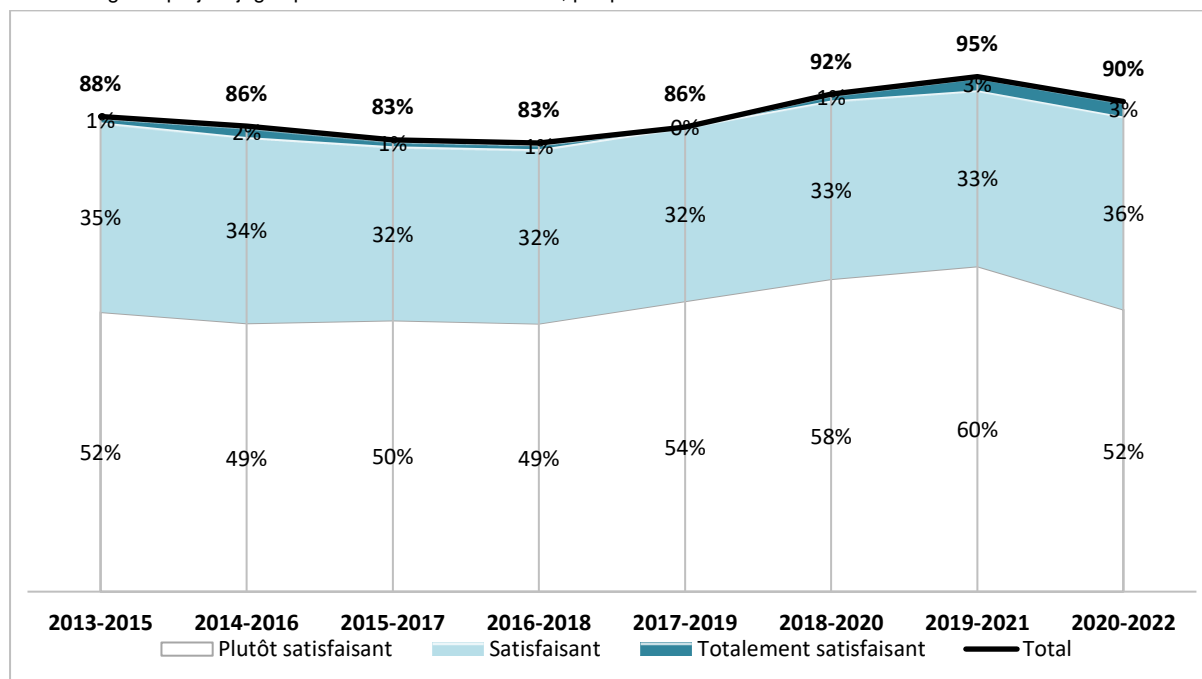


Source: notes des RAP dans le Système de gestion des résultats opérationnels (SGRO).

3. **Les domaines de la gestion de l'environnement et des ressources naturelles et l'adaptation aux changements climatiques se sont caractérisés par une solide performance.** La gestion de l'environnement et des ressources naturelles a affiché des résultats à la baisse jusqu'en 2016-2018, avant une amélioration sensible, puisque 95% de projets ont été notés plutôt satisfaisants ou mieux en 2019-2021 (contre 88% pour la période 2013-2015). La dernière période (2020-2022) a marqué un recul à 90%, vraisemblablement causé aussi par la variation de l'échantillon de projets en cours d'achèvement, mais pour autant la cible pour FIDA12 a été atteinte. Les résultats en matière d'adaptation aux changements climatiques montrent une amélioration globale puisqu'on est passé de 79% de projets jugés plutôt satisfaisants ou mieux en 2013-2015 à 93% pour la

période 2019-2021. Comme pour la gestion de l’environnement et des ressources naturelles, la performance en matière d’adaptation aux changements climatiques a marqué un léger recul à 90% en 2020-2022, lié à la composition de l’échantillon de projets et non à une variation substantielle de la performance, et elle est restée à la hauteur de la cible pour FIDA12. Les résultats positifs dans ces deux domaines montrent les bénéfices importants découlant des nombreuses années que le FIDA a consacrées au renforcement de ses capacités techniques, tout en s’attachant sans relâche à apprendre de ses expériences.

Figure 2
Gestion de l’environnement et des ressources naturelles
Pourcentage de projets jugés plutôt satisfaisants ou mieux, par période mobile de trois ans

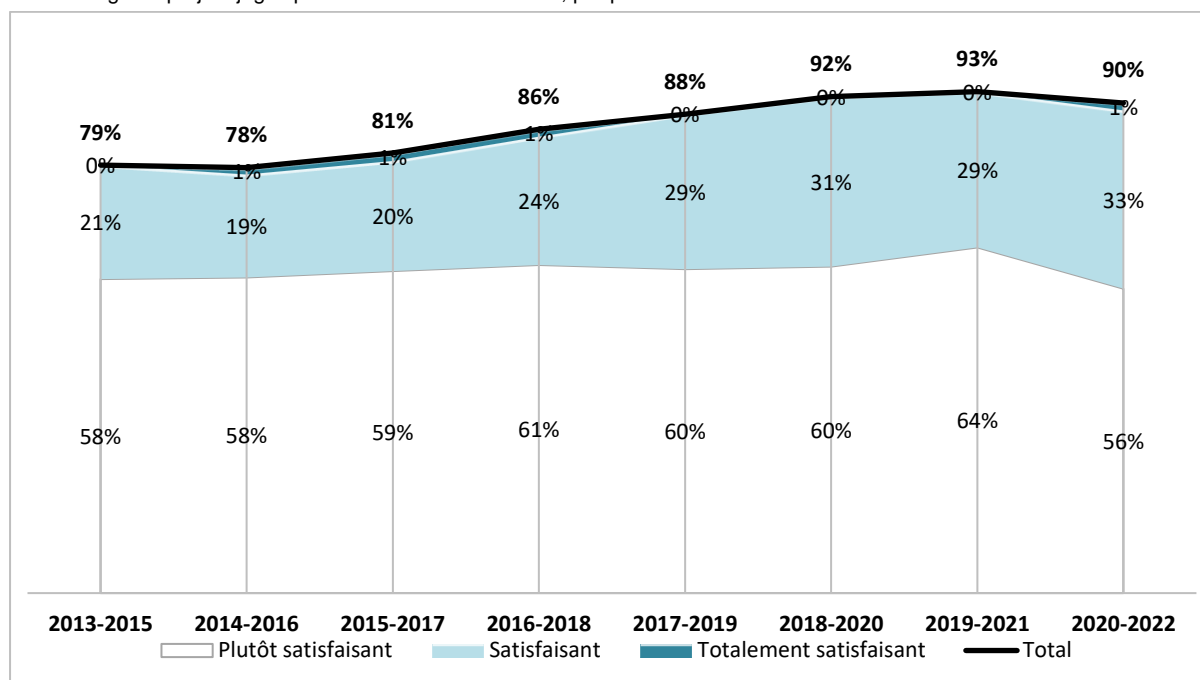


Source: notes des RAP dans le SGRO.

Figure 3

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.

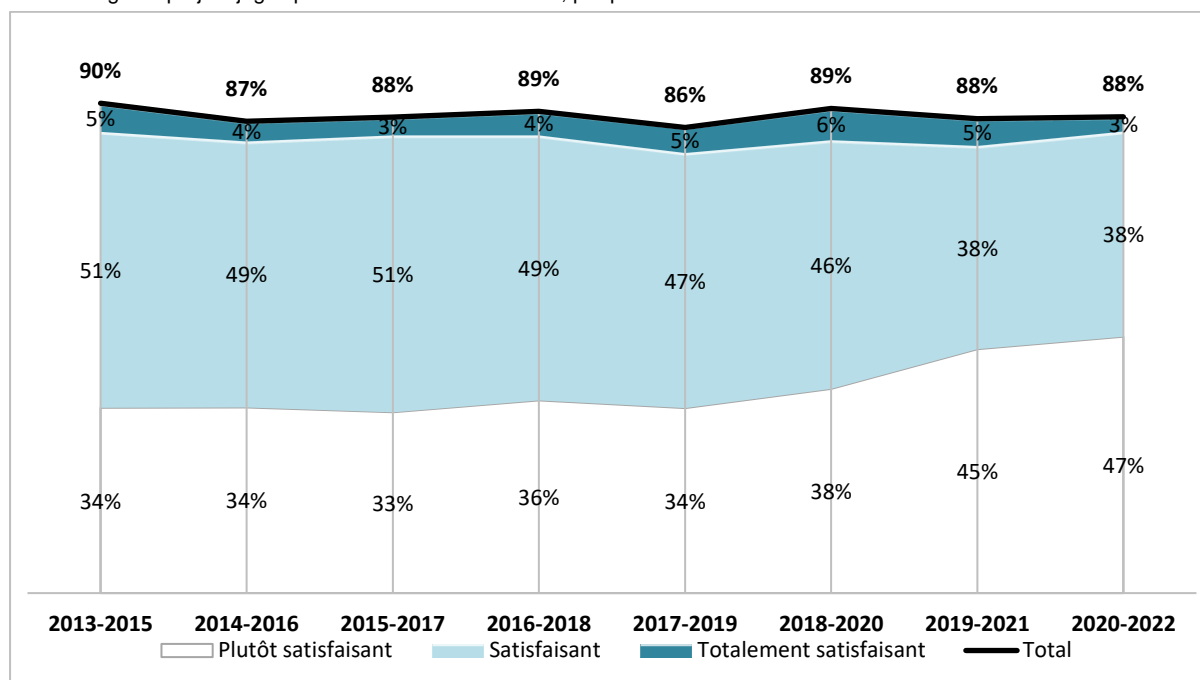
4. L'égalité femmes-hommes et l'autonomisation des femmes sont également un domaine où la performance est satisfaisante, les résultats étant stables.

La performance concernant ce critère est restée globalement stable, même si les projets conçus avant la Dixième reconstitution des ressources du FIDA (c'est-à-dire avant 2015) incluaient des exigences très différentes concernant cet aspect. La proportion de projets notés plutôt satisfaisants ou mieux, qui était au départ de 90% en 2013-2015, s'est établie à 88% en 2020-2022, à la fin de la période considérée, avec un creux en 2017-2019 (86%). 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 l'ensemble des stratégies de pays et des projets.

Figure 4

Égalité des sexes et autonomisation des femmes

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



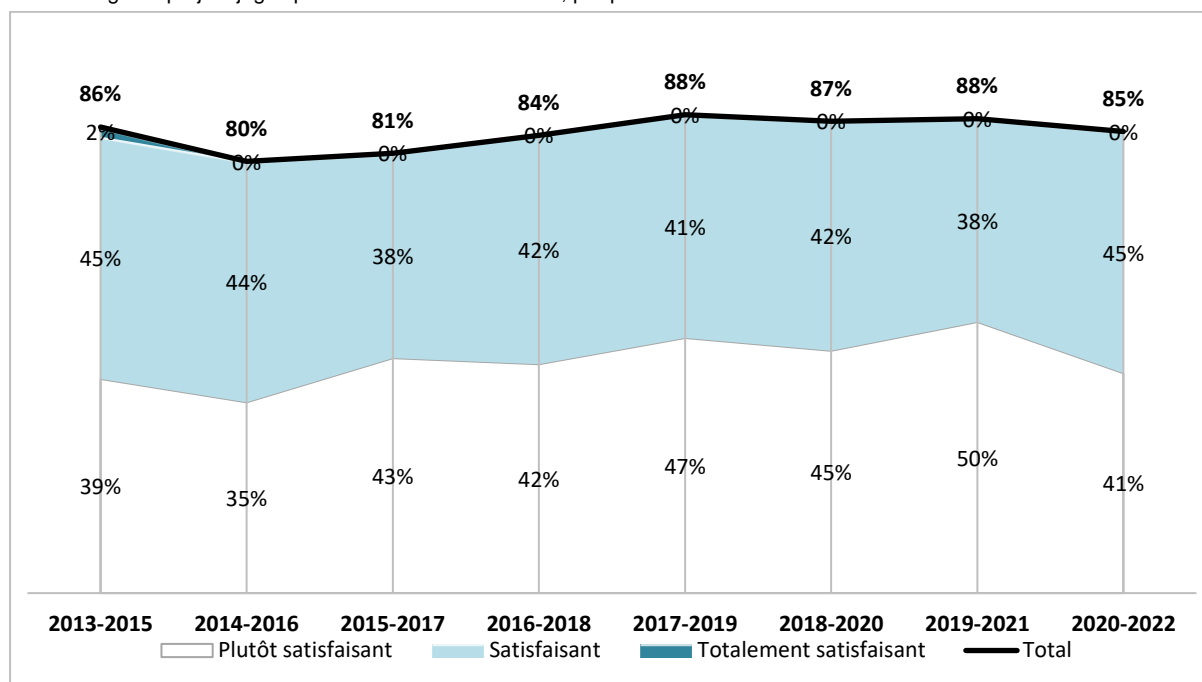
Source: notes des RAP dans le SGRO.

- Durabilité, efficacité et efficacité montrent une évolution similaire, cette dernière présentant des fluctuations moins marquées.** Pour tous les critères, la performance a atteint son niveau le plus bas en 2015-2017 (ou en 2014-2016 concernant l'efficacité), avant de se redresser. La durabilité a subi un recul en 2020-2022, vraisemblablement en raison de la variation de l'échantillon ainsi que de la COVID-19. 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 93% durant la période 2013-2015, est descendu à 81% durant la période 2020-2022. Le fait que les courbes de performance en matière de durabilité (à la hausse) et de reproduction à plus grande échelle (à la baisse) n'évoluent pas de façon analogue laisse penser qu'il est nécessaire de perfectionner les directives pour associer efficacement ces deux éléments, qui sont fortement interconnectés. La version révisée du Manuel de l'évaluation du FIDA publiée en 2022 et les directives sur les RAP actualisées en 2023 reflètent les différences et les complémentarités entre les deux critères de ce point de vue; toutefois, les effets sur les notes des RAP ne seront pas visibles avant quelques années.

Figure 5

Efficacité

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

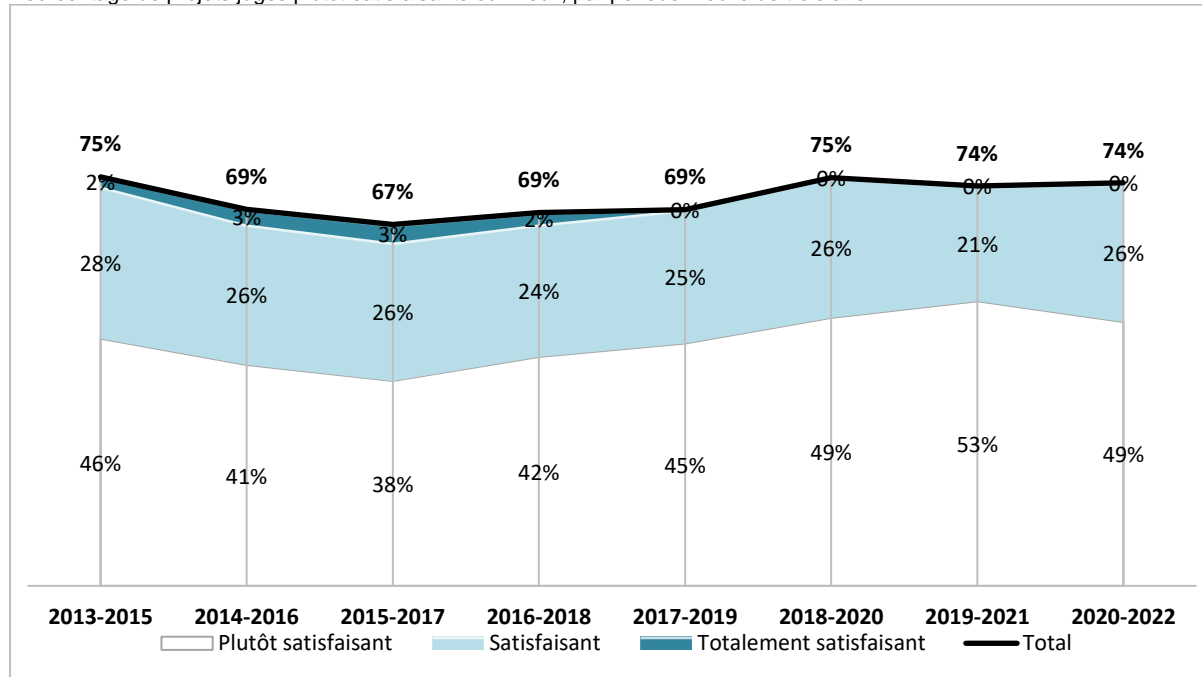


Source: notes des RAP dans le SGRO.

Figure 6

Efficience

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

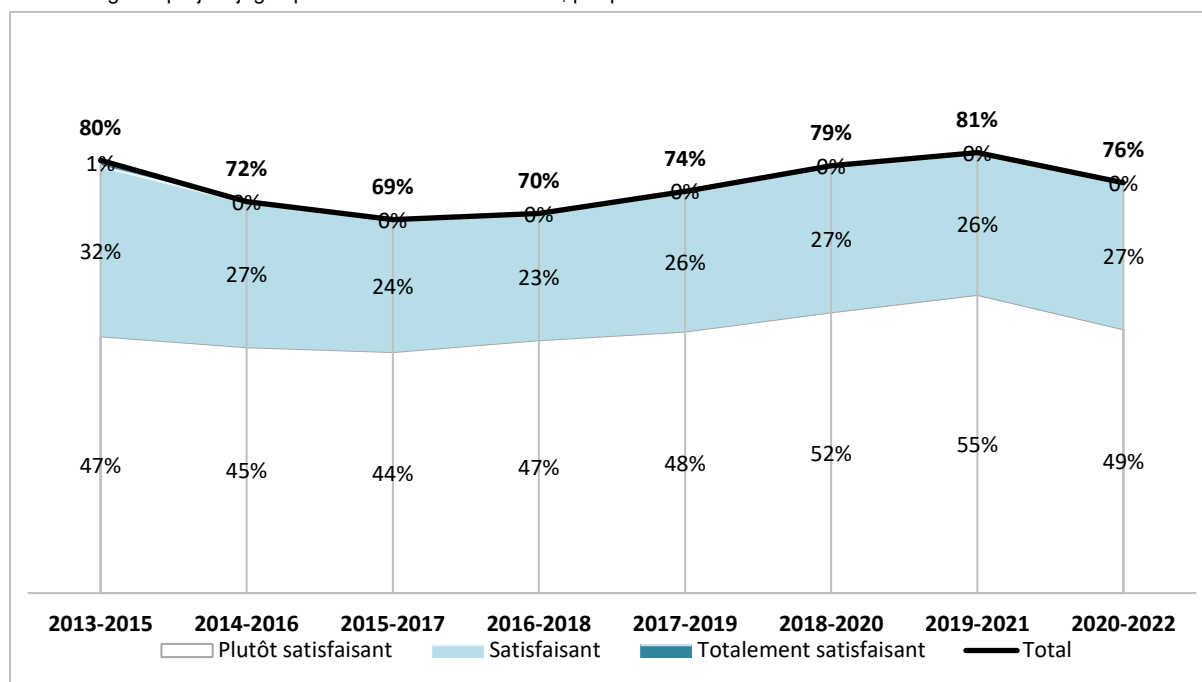


Source: notes des RAP dans le SGRO.

Figure 7

Durabilité

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

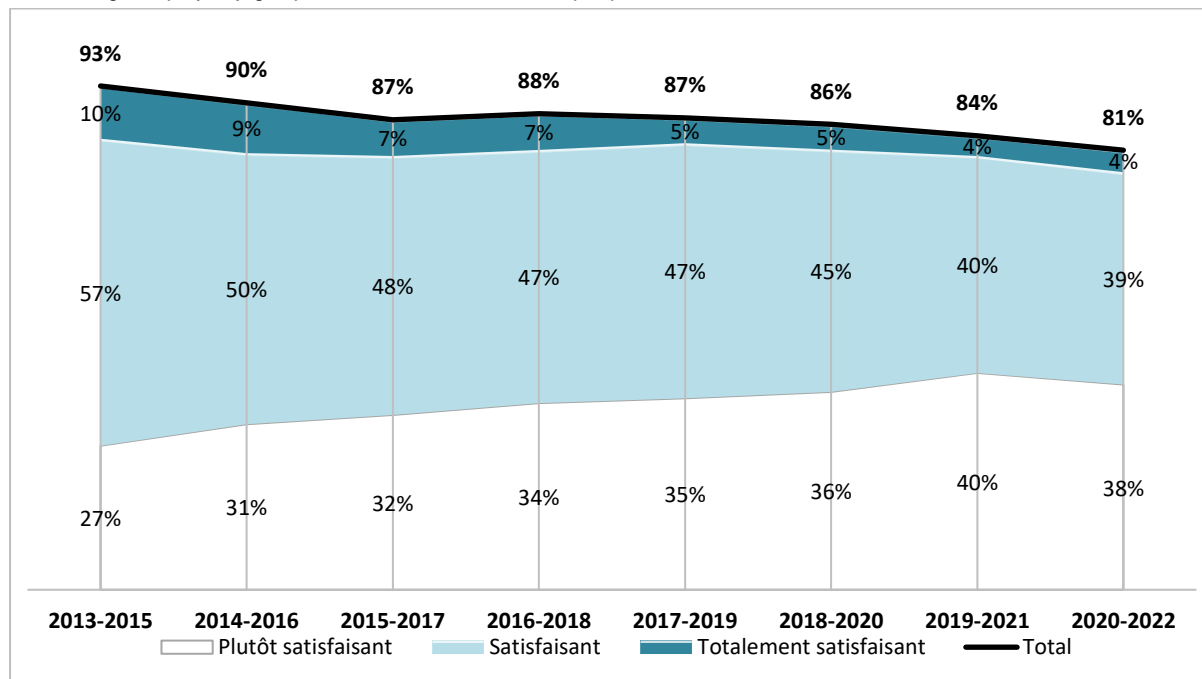


Source: notes des RAP dans le SGRO.

Figure 8

Reproduction à plus grande échelle

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



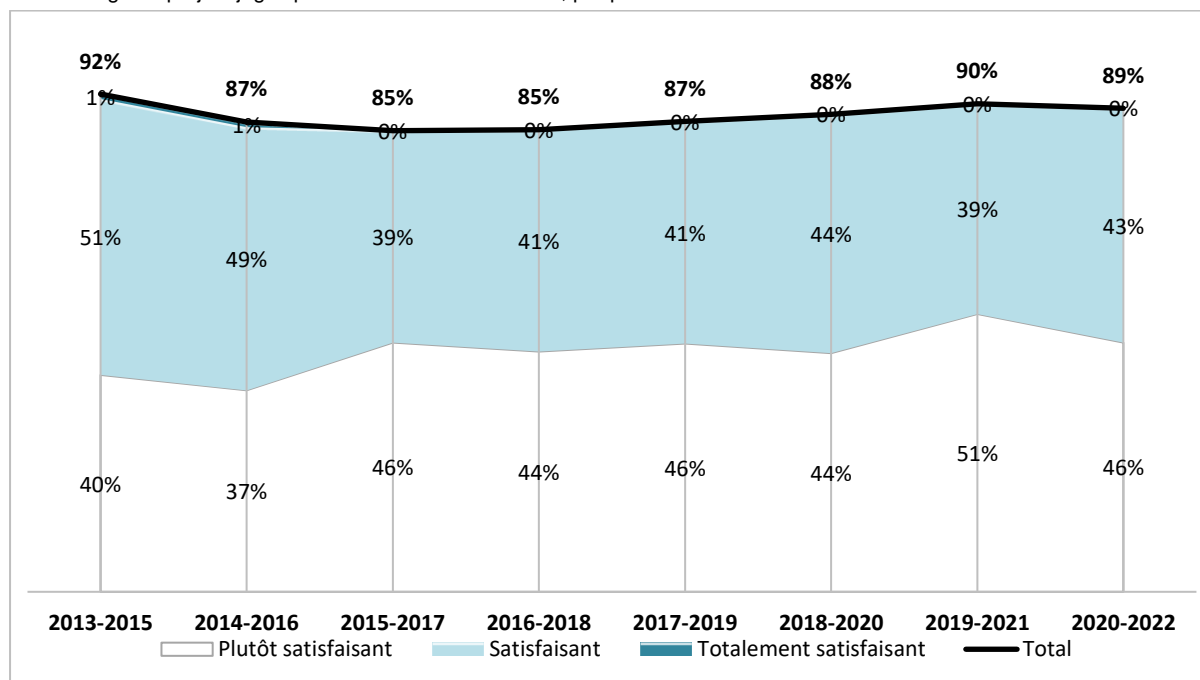
Source: notes des RAP dans le SGRO.

7. **Le résultat global des projets, qui synthétise tous les critères d'évaluation, a suivi une évolution similaire à celle observée pour l'efficacité, la durabilité et l'efficacité, les variations étant toutefois moins prononcées.** Ce constat laisse penser que, malgré les fluctuations de la performance de chaque critère, la performance d'ensemble a été jugée positivement.

Figure 9

Résultat global des projets

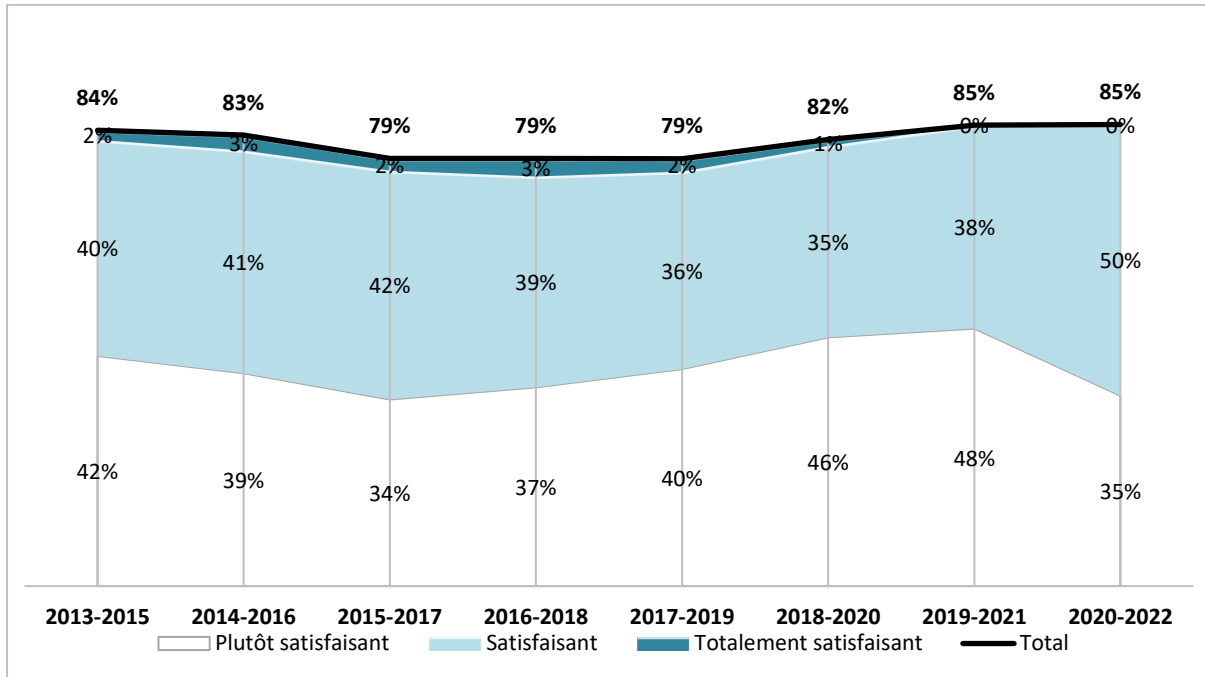
Pourcentage de projets jugés plutôt satisfaisants ou mieux, par période mobile de trois ans



Source: notes des RAP dans le SGRO.

8. **La performance des pouvoirs publics a été satisfaisante malgré de légères fluctuations,** et son évolution, qui est similaire à celle de la durabilité et de l'efficacité, a vraisemblablement influé sur la performance des projets dans ces catégories. Alors qu'initialement la performance des pouvoirs publics était jugée plutôt satisfaisante ou mieux dans 84% des projets, cette proportion a connu un léger recul pour atteindre 79% en 2015-2019. Elle a ensuite commencé à se redresser pour se stabiliser autour de 85% en 2019-2020 et 2020-2022.

Figure 10
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.

Cadre de pointage de l'optimisation des ressources

Engagements pris au titre de FIDA12	Mesures stratégiques prises pour intensifier l'optimisation des ressources	Lien avec les quatre dimensions de l'optimisation des ressources (économie, efficacité, efficacité et équité — « 4E »)	Indicateurs de succès	Source	Résultats de 2022 et comparaison avec la cible pour 2024	Résultats de 2023 et comparaison avec la cible pour 2024	Cible pour 2024
1) Obtention d'un impact: programmes de pays porteurs de transformation	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)	5 (inférieur à la cible)	10
			Nombre de nouveaux projets incluant les personnes handicapées comme groupe cible prioritaire (C)	SGRO	5 (cible atteinte)	5 (cible atteinte)	5
			Ratio femmes/hommes parmi les personnes bénéficiant des services du projet (A)	SGRO	1/1 (suivi)	1/1,13 (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)	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 pays à faible revenu (PFR), les pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure (PRITI) et les pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure (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)	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 et PRITI = 100% PRITS = 0% (cible atteinte)	PFR et PRITI = 100% PRITS = 0% (cible atteinte)	PFR et PRITI = 100% PRITS = 0%

Engagements pris au titre de FIDA12	Mesures stratégiques prises pour intensifier l'optimisation des ressources	Lien avec les quatre dimensions de l'optimisation des ressources (économie, efficacité, efficacité et équité — « 4E »)	Indicateurs de succès	Source	Résultats de 2022 et comparaison avec la cible pour 2024	Résultats de 2023 et comparaison avec la cible pour 2024	Cible pour 2024	
	Nouer des partenariats stratégiques pour renforcer l'impact	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.	Ratio de cofinancements internationaux* (R)	GRIPS	1/0,75 (supérieur à la cible)	1/1,07 (supérieur à la cible)	1/1,07	
			Effet de levier des investissements du secteur privé mobilisés par le FIDA (R)	Bases de données institutionnelles	6,5 (supérieur à la cible)	6,0 (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)**	65 (supérieur 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)	13 (suivi)	suivi
				Ratio de décaissement* (R)	Oracle FLEXCUBE	16,8 (supérieur à la cible)	16,7 (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	Pourcentage de projets en cours jugés plutôt satisfaisants et mieux pour la reproduction à plus grande échelle (A)	Notes de supervision	96 (suivi)	90 (suivi)

Engagements pris au titre de FIDA12	Mesures stratégiques prises pour intensifier l'optimisation des ressources	Lien avec les quatre dimensions de l'optimisation des ressources (économie, efficacité, efficacité et équité — « 4E »)	Indicateurs de succès	Source	Résultats de 2022 et comparaison avec la cible pour 2024	Résultats de 2023 et comparaison avec la cible pour 2024	Cible pour 2024
		reproduction ou à la reproduction à plus grande échelle des innovations du projet mises à l'essai.					
2) Changements institutionnels porteurs de transformation	Accroître la décentralisation du FIDA, en renforçant les mécanismes de garantie institutionnelle et la gestion des risques	Économie, efficacité et efficacité. Renforcer l'économie, l'efficacité et l'efficacité 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)	46,7 (supérieur 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)	16,5 (inférieur à la cible)	12,5
3) Cadre financier porteur de transformation	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).	Efficacité Renforcer l'efficacité 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)	26,9 (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 certaines questions systémiques et certains enseignements tirés d'examens de documents de conception.

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

2. Le Groupe assurance qualité du FIDA (QAG) a soumis huit COSOP à un examen d'assurance qualité en 2023; quatre de ces examens ont été présentés au Conseil d'administration en 2023 et quatre en 2024. Sur les huit COSOP examinés en 2023, deux ont été retirés avant la réunion du Comité chargé des stratégies opérationnelles et de l'orientation des politiques (OSC) et soumis à un second examen. Tous les COSOP ont été soumis à une étude documentaire avant d'être présentés au Conseil d'administration.
3. Les COSOP ont été examinés en conformité avec les nouvelles lignes directrices élaborées à cet effet, qui sont entrées en vigueur le 1^{er} janvier 2023, et au moyen de la matrice de l'efficacité en matière de développement.
4. L'évaluation globale de la qualité des COSOP de 2023 se situe entre plutôt satisfaisante et satisfaisante, avec une note moyenne de 4,7 dans la matrice de l'efficacité en matière de développement. La qualité des COSOP s'est fortement améliorée entre l'examen par OSC et l'étude documentaire, ce qui indique que les orientations et les recommandations d'OSC ont été suivies par les équipes chargées de mettre en œuvre les COSOP. Celles-ci ont eu recours à des stratégies pertinentes et cohérentes et étaient en phase avec les politiques et stratégies nationales, les objectifs de développement durable et les objectifs du Cadre stratégique du FIDA. Conformément aux nouvelles lignes directrices, tous les COSOP ont réalisé des analyses institutionnelles et proposé des interventions adaptées aux lacunes institutionnelles recensées.
5. La moitié des COSOP examinés en 2023 reposaient sur des stratégies élaborées pour des pays en situation de fragilité. Chacun des COSOP comportait une note d'évaluation de la fragilité décrivant les principales causes de cette situation. Deux impératifs ont été évoqués à plusieurs reprises, à savoir la nécessité d'évaluer les risques avec plus de réalisme sur la base de l'analyse du contexte du pays et des difficultés rencontrées dans la mise en œuvre du COSOP précédent, et la nécessité de mieux intégrer la fragilité et l'analyse des risques dans les stratégies proposées.
6. Dans le cadre de l'examen des COSOP, le FIDA a relevé d'autres aspects à améliorer, notamment la nécessité de mieux intégrer les enseignements tirés et les résultats des stratégies précédentes. Certains COSOP pourraient également renforcer la théorie du changement en faisant fond sur les contraintes recensées et sur l'analyse des enseignements tirés. Les COSOP pourraient notamment préciser le lien entre la théorie du changement, les objectifs stratégiques proposés et le cadre de gestion des résultats. En outre, bien que la plupart des COSOP contiennent une liste exhaustive de partenaires, une approche plus ciblée des partenariats stratégiques clés, y compris ceux avec les organisations d'agriculteurs et de producteurs, pourrait être envisagée. Les COSOP pourraient également

mettre davantage l'accent sur la participation du secteur privé en fournissant plus de détails sur les opérations non souveraines possibles. Les équipes de pays devront travailler avec les gouvernements pour relever ces défis en 2024 et au-delà.

III. Qualité de la conception des dons

7. En 2023, 14 dons ont été soumis à un examen d'assurance qualité²⁹. OSC a tenu trois réunions pour examiner dix propositions de don, et s'est penché sur trois contributions sous forme de dons³⁰ lors d'une consultation en ligne. Une contribution sous forme de don³¹, qui est entrée dans la réserve en 2022, a fait l'objet d'un examen documentaire et obtenu l'approbation finale du Conseil d'administration en 2023.
8. Cinq propositions de don ont été approuvées en 2023³². Il s'agissait de quatre dons importants (y compris la contribution sous forme de don mentionnée ci-dessus) approuvés par le Conseil d'administration suivant la procédure de défaut d'opposition, et d'un don de faible montant approuvé par le Président.
9. Les dons approuvés ou préaffectés en 2023 étaient conformes à la Politique sur les dons ordinaires du FIDA, la plupart des ressources (soit 81% du financement) étant allouées à des activités axées sur la réalisation de l'objectif stratégique 1: démultiplier l'impact du programme de travail du FIDA sur le terrain, notamment en améliorant les capacités nationales afin de pérenniser les acquis obtenus.
10. Le montant total des fonds octroyés par le FIDA pour les 5 dons approuvés était d'environ 6 millions d'USD. En outre, le montant total des fonds octroyés par le FIDA pour les dons préaffectés en 2023 était d'environ 12 millions d'USD.
11. Les 14 propositions soumises à un examen d'assurance qualité ont toutes été jugées plutôt satisfaisantes ou mieux en ce qui concerne la qualité globale.
12. Les examens ont fait ressortir des aspects qui méritent une attention particulière. La capacité de mobilisation du secteur privé reste inférieure aux ambitions du FIDA

²⁹ **Contributions sous forme de don:** i) Sixième cycle du Mécanisme d'assistance pour les peuples autochtones (2022-2026): promotion de la conservation et de la gestion durable de la biodiversité par les peuples autochtones en vue de l'adaptation et de la résilience aux changements climatiques (EB 2023/LOT/G.1); ii) Programme de sécurisation des droits fonciers en vue de la transformation inclusive et durable, de la prospérité et de la résilience du monde rural (Coalition internationale pour l'accès à la terre) (EB 2023/LOT/G.2); iii) Contribution du FIDA au Comité de la sécurité alimentaire mondiale (CSA) (EB 2023/LOT/G.4); iv) Renforcer le rôle des organisations d'exploitants familiaux dans les processus de participation à l'élaboration des politiques relevant de la Décennie des Nations Unies pour l'agriculture familiale (EB 2023/LOT/G.3); v) Appui à l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide (IITA) 2023-2024. Dons ordinaires: vi) Système global et numérisé de gestion des connaissances pour l'amélioration de la passation des marchés dans le cadre des projets (BUILDPROC II) (EB 2024/LOT/G.3); vii) Projet de renforcement des capacités des emprunteurs en matière de bonnes pratiques environnementales, sociales et climatiques (SUSTAIN2) (EB 2024/LOT/G.4); viii) Élaboration de systèmes semenciers durables face à la sécheresse dans la Corne de l'Afrique (EB 2024/LOT/G.1); ix) Renforcement des capacités à fournir des conseils fondés sur des données et des éléments factuels dans les pays à partir, notamment, d'évaluations de l'impact et d'autres sources de données (EB 2024/LOT/G.2); x) Durabilité et efficacité de la transformation des systèmes alimentaires dans les pays de l'Association des nations de l'Asie du Sud-Est (ASEAN) et les pays participant à l'Initiative du golfe du Bengale pour la coopération technique et économique multisectorielle; xi) L'eau pour la paix: Accès inclusif et durable à l'eau dans les zones pastorales touchées par des crises multidimensionnelles; xii) Promotion du riz local de qualité par les agriculteurs; xiii) Transposition à plus grande échelle des solutions numériques agricoles (AgriTech) et financières (FinTech) dans le portefeuille du FIDA (Innovatech 2.0); xiv) Le patrimoine alimentaire au service de systèmes agroalimentaires favorisant l'inclusion des jeunes.

³⁰ Les contributions sous forme de don sont des accords conclus avec des entités non commerciales telles que des universités, des organisations non gouvernementales, des organisations à but non lucratif, des organismes des Nations Unies, des établissements de recherche et d'autres organisations de la société civile (à l'exclusion des gouvernements ou des organismes gouvernementaux) et financés au moyen de l'enveloppe des dons ordinaires du FIDA, afin de contribuer au financement de conférences, de comités, de forums, d'adhésions, de séminaires et d'autres activités présentant un intérêt stratégique pour le FIDA et conformes aux objectifs stratégiques, aux leviers d'action et aux domaines prioritaires du programme de dons ordinaires.

³¹ EB 2023/LOT/G.1

³² EB 2023/LOT/G.1, EB 2023/LOT/G.4, EB 2023/LOT/G.3 et EB 2023/LOT/G. ont été approuvés par le Conseil d'administration selon la procédure de défaut d'opposition. L'appui à l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide (IITA) pour 2023-2024 a été approuvé par le Président.

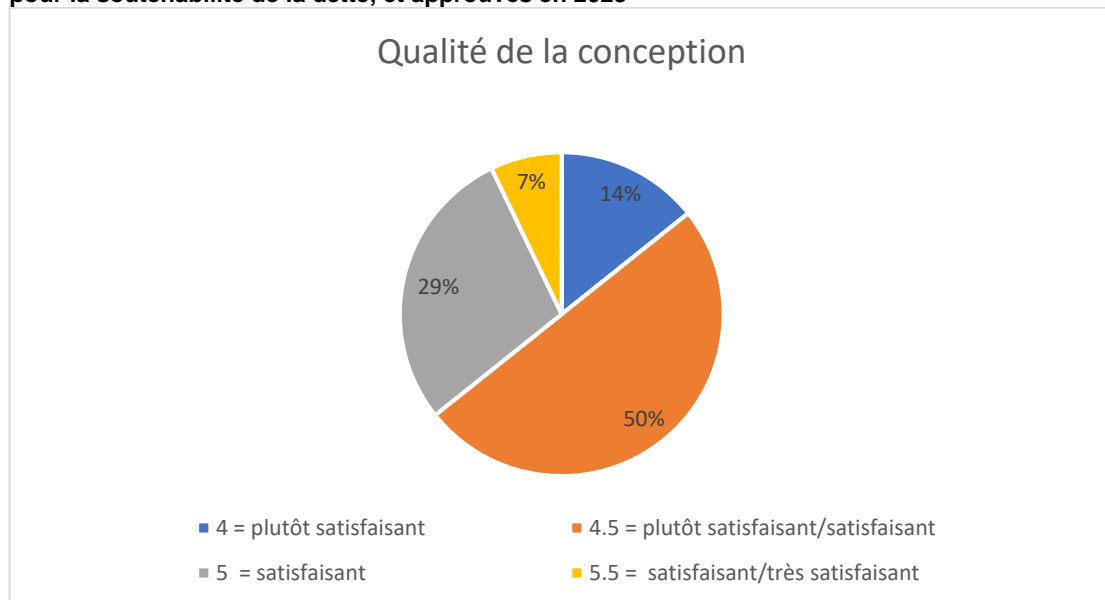
dans ce domaine stratégique, et les liens avec les projets du Fonds pourraient être développés et resserrés. En outre, de nombreuses propositions de don, en particulier celles qui concernaient la deuxième phase de projets antérieurs, auraient pu mieux tirer parti des enseignements dégagés pour appuyer le développement de nouvelles conceptions. Enfin, bien que la sélection avec mise en concurrence doive être la norme en matière de sélection des bénéficiaires des dons et que la sélection directe ne doive être autorisée qu'à titre exceptionnel, la plupart des propositions de don prévoyaient la sélection directe du bénéficiaire.

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

13. Le FIDA a procédé à un examen détaillé des notes évaluant la qualité initiale des 14 projets financés par des prêts et au titre du Cadre pour la soutenabilité de la dette, et approuvés en 2023³³. Cette analyse a permis de conclure que la qualité globale de la conception de 13 projets était plutôt satisfaisante ou satisfaisante, tandis que la qualité initiale d'un projet était très satisfaisante.

Figure 1.

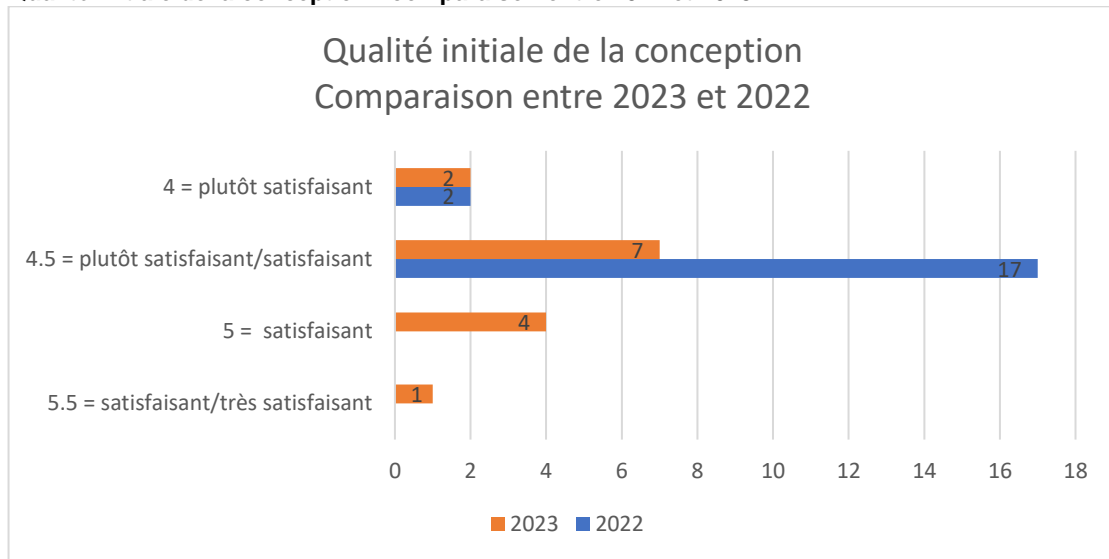
Notes attribuées pour la qualité initiale des 14 projets financés par des prêts et au titre du Cadre pour la soutenabilité de la dette, et approuvés en 2023



14. Les données de 2023 font état d'une amélioration de la qualité initiale des projets par rapport à 2022. En 2023, quatre projets ont obtenu une note de 5 et un projet, une note de 5,5, alors qu'en 2022 aucun projet n'avait obtenu une note supérieure à 4,5 (voir figure 2).

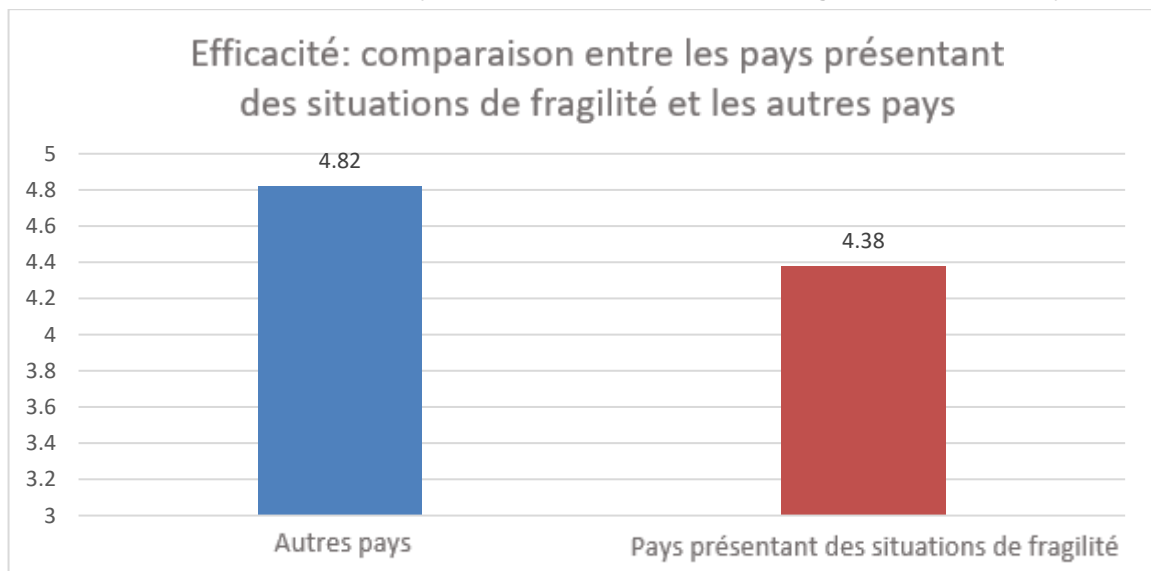
³³ En juin 2023, une matrice révisée de l'efficacité en matière de développement a été utilisée dans le cadre de l'examen de la qualité de la conception des projets et programmes financés par des prêts et au titre du Cadre pour la soutenabilité de la dette. Il n'a pas été possible de comparer les notes attribuées en 2023 et 2022.

Figure 2.
Qualité initiale de la conception - comparaison entre 2022 et 2023



15. En 2023, quatre projets ont été conçus pour des pays présentant des situations de fragilité et dix dans des pays ne se trouvant pas en situation de fragilité. S'agissant de la qualité globale de la conception, la note moyenne attribuée aux projets conçus dans des pays présentant des situations de fragilité (4,9) était légèrement supérieure à celle des projets conçus dans d'autres pays (4,6). Pour ce qui est de l'efficacité, les écarts sont plus marqués, comme en témoigne la figure 3.

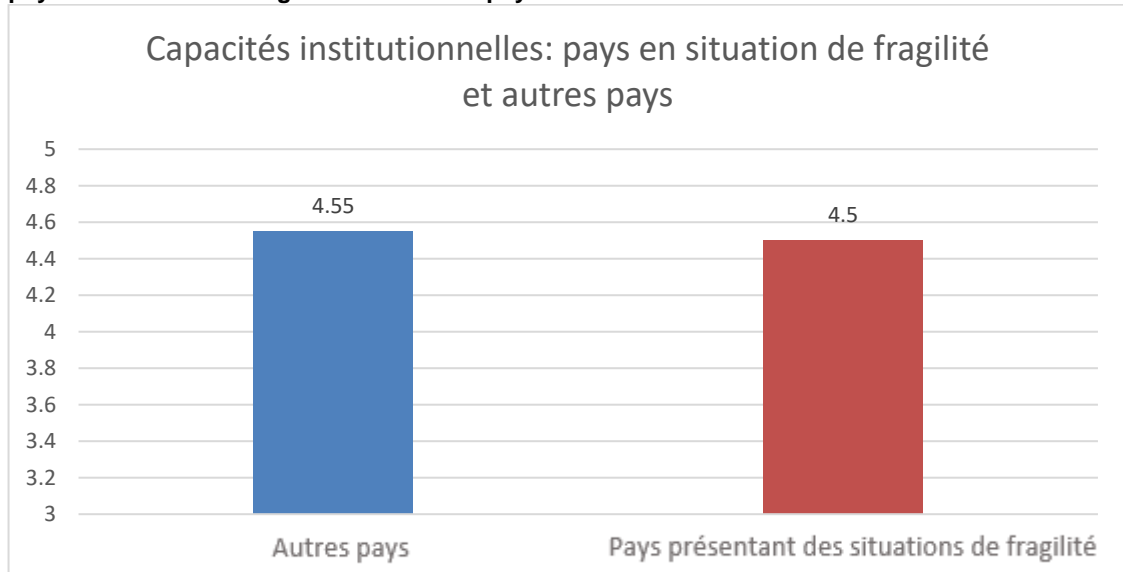
Figure 3.
Efficacité: comparaison entre les pays présentant des situations de fragilité et les autres pays



16. De manière générale, l'efficacité était fortement liée à la solidité des institutions et aux capacités institutionnelles. Fait intéressant à souligner, l'examen des projets conçus en 2023 n'a pas fait ressortir de similitude entre les notes relatives à l'efficacité et celles relatives aux capacités institutionnelles des pays en situation de fragilité par rapport aux autres pays, comme cela avait été le cas en 2022. La qualité initiale de la conception analysée sous l'angle des capacités institutionnelles était, en moyenne, essentiellement la même dans les pays en situation de fragilité et dans les autres pays (figure 4).

Figure 4.

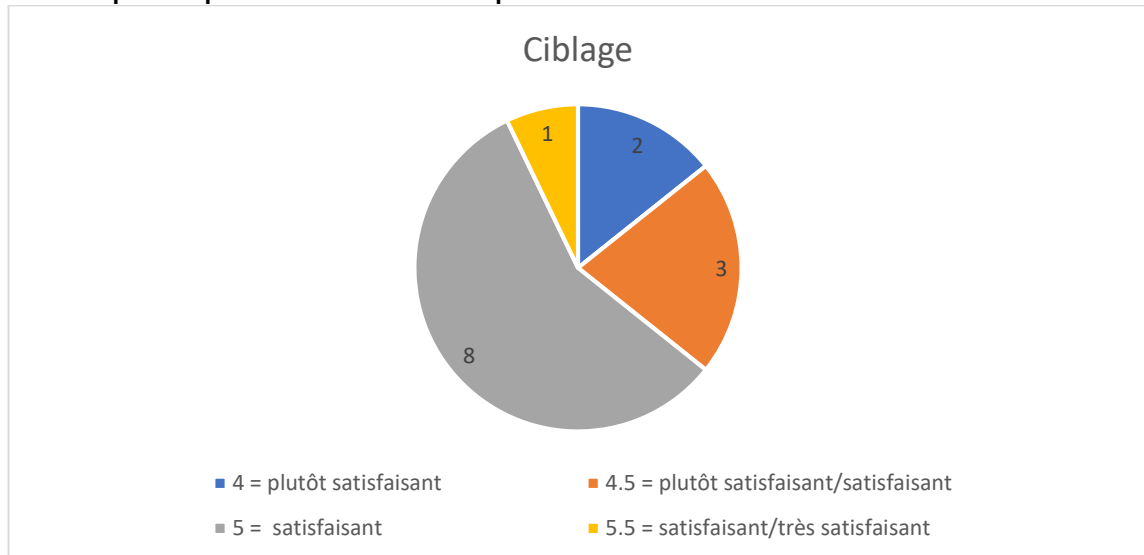
Capacités institutionnelles et qualité initiale de la conception des projets: comparaison entre les pays en situation de fragilité et les autres pays



17. Le Conseil d'administration du FIDA a approuvé une nouvelle politique relative au ciblage de la pauvreté en avril 2023. Les équipes chargées de l'exécution des projets se sont conformées à la nouvelle politique, la plupart des projets ayant obtenu une note de 4,5 ou mieux au stade de la conception.

Figure 5.

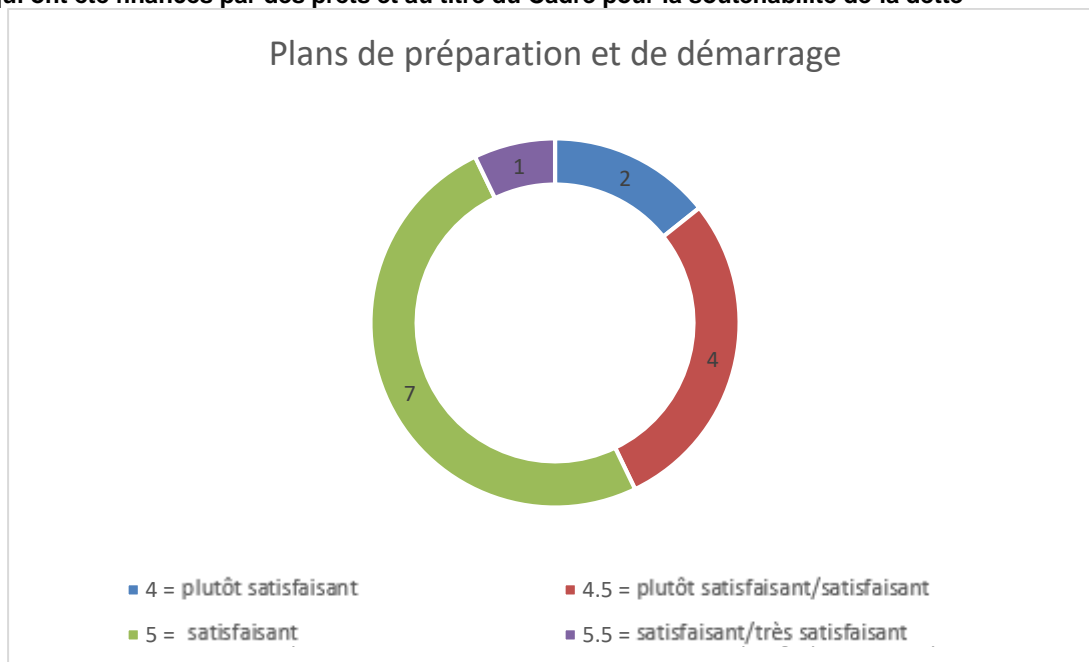
Ciblage: évaluation de la qualité initiale de la conception des projets conçus en 2023 qui ont été financés par des prêts et au titre du Cadre pour la soutenabilité de la dette



18. Le FIDA a suivi attentivement la préparation à la mise en œuvre des projets en cours de conception afin d'assurer le respect des calendriers et d'éviter les prolongations de projet et la diminution de l'efficacité qui en découlerait. Là encore, les projets ont fait bonne figure, 86% d'entre eux ayant obtenu une note d'au moins 4,5.

Figure 6.

Plans de préparation et de démarrage: qualité initiale de la conception des projets conçus en 2023 qui ont été financés par des prêts et au titre du Cadre pour la soutenabilité de la dette



V. Autres activités

19. **Opérations non souveraines.** L'assurance qualité de la conception d'opérations non souveraines en 2023 comportait l'examen de la première opération non-souveraine du FIDA dans la région Proche-Orient, Afrique du Nord, Europe et Asie centrale, qui sera mise en œuvre en Ouzbékistan (Hamkorkbank – Utiliser la microfinance pour accroître la production durable des filières qui profitent aux pauvres), et d'une opération non souveraine au Malawi (NBS Bank – Inclusion financière dans les filières agricoles). Ces deux projets sont entrés dans la réserve en 2023 et ont été approuvés par le Conseil d'administration. Un troisième projet, le Mécanisme de financement de l'adaptation aux changements climatiques dans les zones rurales en Afrique (ARCAFIM), qui doit être mis en œuvre dans huit pays d'Afrique orientale et australe, est entré dans la réserve en 2022 et a été approuvé par un vote par correspondance en novembre 2023. Un quatrième projet, Togo: améliorer la vie des petits producteurs togolais par l'inclusion financière, a été examiné au stade de l'examen d'OSC.
20. **Initiative de riposte à la crise.** L'assurance qualité de la conception des projets s'inscrivant dans l'Initiative de riposte à la crise en 2023 a consisté en ce qui suit: i) sept examens de la conception des projets; ii) neuf examens de demandes de financement additionnel pour des projets en cours dans le cadre de l'Initiative. Dans l'ensemble, la qualité des projets était plutôt satisfaisante (4). Toutefois, deux projets ont été rejetés et ont été présentés de nouveau pour approbation ultérieure en raison d'un manque d'harmonisation avec le projet principal et d'un facteur politique externe. Pour presque tous les projets, le QAG a soulevé la question de la durée limitée de la période de mise en œuvre du projet. Certaines demandes de financement additionnel ont été jugées irréalistes étant donné que le projet devait être achevé en moins de 12 mois. Le QAG a recommandé une prolongation générale du financement pour tous les projets s'inscrivant dans l'Initiative, en fonction de l'état d'avancement de la mise en œuvre.

21. **Opérations de financement additionnel.** Douze demandes de financement additionnel ont été examinées en 2023: i) cinq demandes visant à combler un déficit de financement; ii) quatre demandes pour une transposition à plus grande échelle; iii) trois demandes en lien avec le Programme mondial pour l'agriculture et la sécurité alimentaire. De manière générale, les demandes visant à combler un déficit de financement étaient largement justifiées, car le déficit avait déjà été prévu au stade de la conception. Lorsque le financement additionnel avait pour objet une transposition à plus grande échelle, il a souvent été recommandé d'inclure dans la demande davantage de données factuelles sur la réussite des interventions, telles que des données quantifiables sur l'efficacité des interventions proposées pour la transposition. Il a également été recommandé de promouvoir la durabilité des activités par le renforcement des capacités institutionnelles et la mise à jour de la stratégie de retrait, pour parer à toute éventualité.
22. Activités relatives à la gestion des savoirs. Le QAG a communiqué aux divisions régionales des observations sur les examens effectués. Ces observations étaient axées sur le partage des savoirs et les enseignements tirés des opérations souveraines, des COSOP et des demandes de financement additionnel. En outre, chaque région a reçu des observations qui tenaient compte de la nature des examens réalisés en 2023. Par exemple, la région Asie et Pacifique comptait le plus grand nombre de projets de type C soumis en 2023, tandis que de nombreux projets de la région Afrique de l'Ouest et du Centre ont été mis en œuvre dans des pays en situation de fragilité. Les erreurs fréquemment relevées dans la documentation, telles que des documents manquants et le dépassement du nombre maximal de mots, ont également été discutées. Les conclusions du QAG ont également été abordées dans les discussions thématiques organisées en interne au FIDA, par exemple la discussion sur la biodiversité.

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

I. Introduction

1. À la demande des États membres, la présente annexe fait le point sur la Stratégie en matière de gestion des savoirs et le plan d'action connexe. 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 sa structure décentralisée et renforçant l'impact du Fonds sur le développement. L'examen à mi-parcours de la stratégie (2022) et l'évaluation des pratiques de gestion des savoirs au niveau de l'institution réalisée par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) en 2023 ont permis de tirer les conclusions suivantes:
 - Accroître l'efficacité et l'efficience en améliorant l'accès des programmes de pays aux savoirs et en les utilisant de manière à favoriser la transposition à plus grande échelle, l'innovation et la durabilité.
 - Donner la priorité à l'allocation stratégique des ressources en renforçant la coordination et la collaboration avec les parties prenantes internes et en tirant parti des savoirs externes.
 - Renforcer la responsabilité et la transparence en améliorant l'accès aux savoirs du FIDA et leur suivi grâce à des solutions technologiques innovantes.
2. Le nouveau plan d'action pour la gestion des savoirs pour 2023-2025 a été établi sur la base de ces conclusions. La présente annexe fait état des points saillants et des principaux résultats qui ont été regroupés autour des trois domaines d'action de la stratégie: production de savoirs, utilisation des savoirs et environnement favorable.

II. Faits saillants et principaux résultats

3. Les principaux résultats obtenus en 2023 dans le domaine des savoirs par les divisions et les bureaux de pays du FIDA à l'échelle mondiale sont résumés à la figure 1.

Figure 1
Savoirs: réalisations en 2023



2.1 Production de savoirs

4. Le FIDA a commencé à élaborer son important **Rapport sur le développement rural** de 2025, qui sera axé sur le financement de la transformation du monde rural. Le rapport a pour objet d'examiner les flux financiers et la demande de financements et d'étudier les divers instruments de financement ainsi que l'impact des politiques publiques, des dons, mesures incitatives et des échanges ainsi que de l'évolution du rôle de la technologie et de l'innovation, qui façonnent l'avenir des espaces ruraux. Le Rapport 2025 contiendra des recommandations susceptibles d'être traduites en actes à l'intention des décideurs, des spécialistes du développement, des organisations internationales et des donateurs.
5. Le FIDA a lancé fin 2023 le projet pilote de **services de conseil aux pays** pour mettre à la disposition de certains États membres des savoirs, des données et des éléments factuels adaptés à leurs besoins, et soutenir l'amélioration des cadres de politique générale et des opérations du FIDA. Le projet pilote de 2023 concernait les pays et les volets suivants:
 - Géorgie: Maximiser la gestion durable des pâturages
 - Cambodge: Favoriser l'autonomisation économique des femmes en milieu rural
 - Guinée-Bissau: Évaluer les capacités institutionnelles des organisations paysannes
 - Honduras: Maximiser l'impact des envois de fonds sur le développement
 - Éthiopie: Améliorer le cadre réglementaire de la participation du secteur privé au développement de l'irrigation
6. Le projet pilote s'est avéré fructueux et, pour répondre à la demande, le FIDA a ajouté six pays à la réserve de services consultatifs pour 2024.
7. Le FIDA a également établi, à partir de données et d'éléments factuels internes, 17 notes d'orientation et analyses portant sur divers sujets (par exemple l'Initiative de Bridgetown, les animaux d'élevage résistants au Kirghizistan, et les jeunes et les femmes dans le nord du Monténégro). Sur la base des données du FIDA provenant des évaluations de l'impact, des recherches et des analyses ciblées ont été menées, et 13 notes stratégiques sont en préparation. Ces documents donnent un aperçu des groupes cibles du FIDA, notamment de leurs caractéristiques socioéconomiques, de leurs habitudes de consommation, de la diversité de leur régime alimentaire, etc. Les conclusions et les données factuelles servent de fondement aux stratégies du FIDA et sont utilisées dans l'élaboration de son portefeuille de projets. En outre, des études ont été menées sur l'agriculture, la science comportementale dans le domaine du développement, l'emploi des jeunes, la participation du secteur privé, les organisations paysannes et la fragilité. Ces examens visaient à produire des savoirs et des données factuelles ainsi qu'à faire ressortir d'éventuelles lacunes, et à recenser les approches fructueuses qui pourraient être reproduites et transposées à plus grande échelle dans les programmes du FIDA.
8. Le FIDA a entrepris de réaliser 14 évaluations de l'impact de projets exécutés au Népal, en Ouzbékistan, au Monténégro, en Colombie, à Madagascar, au Bénin, à Cabo Verde et en Eswatini afin d'obtenir des données et de tirer des enseignements sur l'impact de ses activités. Les rapports précédents ont été diffusés au moyen d'articles de revue soumis à une évaluation par les pairs et reposaient sur des évaluations de l'impact de projets réalisés en Inde, au Népal, en Papouasie-Nouvelle-Guinée et dans les Îles Salomon, entre autres.

9. Les équipes de pays du FIDA ont continué à tirer des enseignements de la mise en œuvre des projets. Ces enseignements, qui servent de fondement aux stratégies de pays et aux nouvelles conceptions, sont compilés dans le répertoire approprié du Système de gestion des résultats opérationnels. En un an, le FIDA a tiré 537 enseignements reflétant l'expérience acquise dans des projets entrepris dans 68 pays et les évaluations de leur impact. Le FIDA a également produit six guides pratiques pour des équipes de pays (par exemple celles du Bangladesh, de Fidji, de l'État plurinational de Bolivie et du Honduras), qui font la synthèse d'informations utiles et des meilleures pratiques observées sur le terrain.
10. Dans le cadre de nombreux examens thématiques et opérationnels, des équipes régionales et techniques ont analysé et résumé les données d'expérience recueillies par le FIDA et les enseignements qu'il avait tirés, et ont formulé des recommandations pour améliorer son portefeuille de projets. Ont notamment été dressés i) cinq bilans régionaux et un bilan institutionnel; ii) deux bilans thématiques sur la jeunesse et les technologies de l'information et de la communication (TIC) en faveur du développement; iii) quatre bilans thématiques (atténuation des changements climatiques, mobilisation du secteur privé, les TIC en faveur du développement, ressources hydriques et infrastructures rurales) présentés par le Groupe de coordination pour la gestion des savoirs et résumés dans des notes « Knowledge in Focus ».
11. Au total, le FIDA a réalisé et publié 97 nouveaux documents. Les cinq thèmes qui sont revenus le plus souvent sont les systèmes alimentaires, les changements climatiques, les partenariats, la nutrition et les investissements financiers. Les publications les plus consultées (voir tableau 1) ont été réalisées en collaboration avec d'autres organisations partenaires et ont bénéficié d'une plus vaste diffusion grâce à des événements et aux médias sociaux.

Tableau 1

Publications du FIDA les plus consultées

Les cinq publications les plus consultées*	Pages vues
Collection « Advantage » – Le partenariat FIDA-FEM (3e édition) : Une approche intégrée en faveur des systèmes alimentaires, du climat et de la nature, août 2023	627
L'état de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde 2023 , juillet 2023	406
Les jeunes et l'emploi à l'ère des changements climatiques, des conflits et des crises. Une cartographie des données probantes et des lacunes , septembre 2023	366
Livre blanc – Un cadre d'investissement intégré pour des systèmes alimentaires adaptables aux changements climatiques et résilients face aux problèmes liés à l'eau, FIDA-NDC Partnership, décembre 2023	347
Multiplier les possibilités d'investissement en faveur de l'égalité femmes-hommes et de l'action climatique , septembre 2023	323

* Uniquement disponibles en anglais

12. En outre, trois numéros de la collection « Research » du FIDA ont été publiés sur des sites de recherche universitaires tels que Mendeley, Academia, Google Scholar, Social Science Research Network et AgEcon, ce qui a permis de mieux faire connaître les activités du FIDA dans les milieux universitaires.

Tableau 2
Collection « Research » du FIDA

Collection « Research »*	Pages vues
Collection Research, numéro 92 : L'atténuation des changements climatiques en Afrique orientale et australe, juillet 2023	236
Collection Research, numéro 93 : Nouvelles méthodes de définition et d'évaluation de la ruralité en Amérique latine et leur incidence sur les politiques publiques, février 2024	173
Collection Research, numéro 94 : Élargir l'accès des femmes à la microfinance, mars 2024	61

* Uniquement disponibles en anglais

2.2 Utilisation des savoirs

13. Tous les nouveaux COSOP et conceptions de projet du FIDA sont fondés sur les enseignements tirés par le Fonds et d'autres partenaires, ainsi que sur des données factuelles sur le domaine thématique en question, la gestion des savoirs et la coopération Sud-Sud et triangulaire (CSST). Les directives opérationnelles ont également été revues afin que les savoirs, les enseignements et les données sur la CSST soient mieux utilisés dans les COSOP et les nouvelles conceptions.
14. Le FIDA a mis davantage l'accent sur l'utilisation des données et a introduit des synthèses de données et d'éléments factuels trimestrielles qui contiennent des informations actuelles et précises de grande qualité. Présentées sous forme d'infographies visuellement attrayantes, elles peuvent aider le personnel à extraire des informations pouvant être utilisées dans des forums mondiaux et nationaux, dans des rapports et dans les communications du FIDA. À ce jour, trois fiches ont été préparées et largement diffusées.
15. Le FIDA a présenté une version actualisée du [tableau de bord du cadre de gestion des résultats](#) de FIDA12, qui donne accès à des données en temps réel sur des indicateurs clés tels que le financement de l'action climatique dans le cadre des nouveaux projets du FIDA. De plus, les divisions régionales ont lancé des tableaux de bord PowerBI, qui constituent une vitrine des tendances régionales et nationales, des données des portefeuilles de pays et des principaux résultats qui alimenteront les discussions avec les partenaires. Le [tableau de bord du Groupe de coopération pour l'évaluation](#) (tenu par la Division environnement, climat, genre et inclusion sociale) facilite l'accès aux données en temps réel des projets du FIDA sur le climat et d'autres thèmes transversaux, favorisant ainsi le partage des connaissances et l'apprentissage.
16. Dans le cadre de l'Initiative 50x2030, plus de 300 personnes ont participé à 27 ateliers de formation organisés à l'intention d'organismes publics. Ces ateliers, qui portaient sur l'analyse, la visualisation et l'interprétation des données, visaient à promouvoir l'utilisation des données agricoles à des fins d'analyse et de prise de décisions au Cambodge, en Éthiopie, en Géorgie et en Ouganda. Des ateliers sur la sensibilisation aux données ont également été tenus au Cambodge, en Géorgie, au Sénégal, au Burkina Faso, en Sierra Leone, en Éthiopie et en Ouganda. Enfin, le FIDA a organisé dix ateliers sur la CSST à l'intention de fonctionnaires

gouvernementaux et plusieurs autres activités de renforcement des capacités pour des parties prenantes d'administrations publiques.

17. Le FIDA tire parti de données et d'éléments factuels dans le cadre d'événements mondiaux et régionaux. Par exemple, il a présenté des données factuelles sur l'ARCAFIM, les systèmes alimentaires, l'articulation eau-alimentation-énergie, l'innovation numérique et la biodiversité lors de la COP28; il a mis en avant l'utilisation d'indicateurs de l'insécurité dans les domaines de l'eau et de l'alimentation pour améliorer l'agriculture et la nutrition lors du Forum mondial de l'alimentation 2023; et a participé au Sommet des Nations Unies sur les systèmes alimentaires.
18. Le FIDA a organisé plus de 50 activités d'échange de savoirs à l'intention de publics internes et extérieurs afin de susciter des débats stimulants sur des domaines thématiques prioritaires tels que le climat, le secteur privé, la sécurité alimentaire, la nutrition, la jeunesse, etc. Ces événements ont fait intervenir des personnes de premier plan et ont été organisés conjointement avec des institutions partenaires telles que l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture, la Banque mondiale, la Banque interaméricaine de développement, des universités et des groupes de réflexion. Mentionnons également l'[ART Challenge](#) (1 008 108 vues sur les réseaux sociaux) et le [Stories Challenge](#) (335 380 vues sur les réseaux sociaux). Le FIDA a aussi rassemblé, analysé et mis à la disposition de l'ensemble du personnel la collection « Stories from the Field », qui présente des exemples de réussite — plus de 110 projets du FIDA — dans 22 domaines thématiques.
19. Dans le cadre de la CSST, le FIDA a encouragé l'échange de savoirs entre les pays, en particulier en lien avec divers aspects du développement agricole et rural. Plus de 30 échanges de savoirs ont été organisés dans les domaines de la gestion durable des terres, des systèmes dématérialisés et des bons électrons, de la production de lait et de viande, de la production de cacao, etc. Les projets financés au titre du Mécanisme de CSST Chine-FIDA ont organisé 78 activités de renforcement des capacités, transféré 20 technologies entre des partenaires et élaboré 17 produits du savoir relatif aux bonnes pratiques agricoles.
20. Le FIDA a participé à un certain nombre de forums sur les meilleures pratiques en matière de gestion de l'innovation, tels que la Journée de l'innovation au FIDA, la série « IFAD Innovation Talks », le Carrefour des innovations au Conseil des gouverneurs du FIDA, le Forum Asie-Pacifique sur la sécurité alimentaire et l'European Innovation for Sustainability Summit. Le FIDA a également promu l'innovation par l'entremise du Réseau d'innovation des Nations Unies et du Réseau d'innovation du FIDA, impulsé l'internalisation au FIDA de la boîte à outils des Nations Unies pour l'innovation (UN Innovation Toolkit) et honoré les Champions de l'innovation au FIDA en 2023.
21. Plusieurs initiatives ont encouragé l'accroissement des savoirs relatifs à l'efficacité en matière de développement. La troisième édition du [Rapport 2023 sur l'efficacité du FIDA en matière de développement](#) (une publication numérique) a été diffusée dans les quatre langues officielles du FIDA. Une section du Rapport est consacrée à l'architecture d'autoévaluation du FIDA et explique comment ce dernier mesure sa performance. L'outil en ligne de suivi du PRISMA ([PRISMA tracker](#)) affiche des informations en ligne sur les recommandations d'évaluations indépendantes et permet au personnel de rendre compte des mesures de suivi et de faire des renvois aux documents. La collection « Project Effectiveness Brief » permet de diffuser les résultats des projets achevés en conformité avec la Directive pour la mesure des

indicateurs de base relatifs aux effets directs, ainsi que les enseignements tirés des activités menées dans la région Proche-Orient, Afrique du Nord, Europe et Asie centrale.

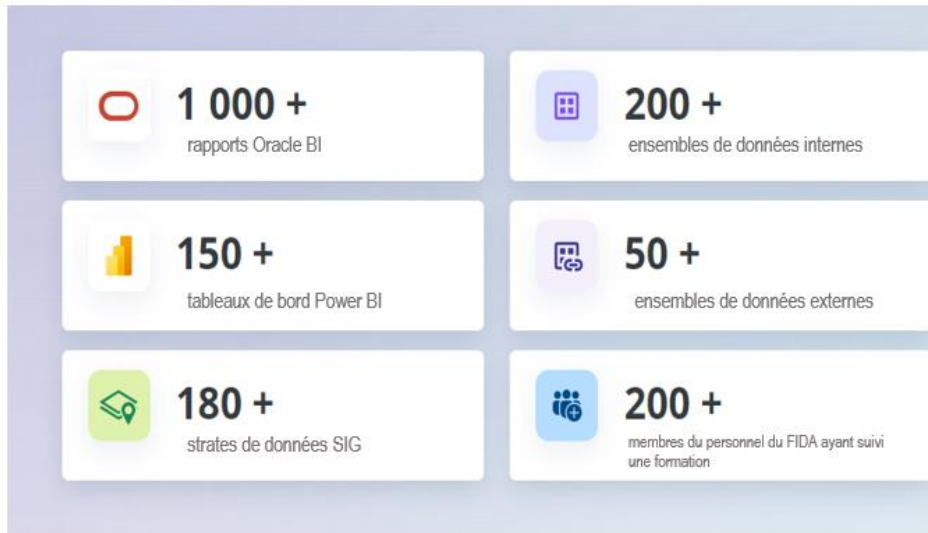
2.3 Environnement favorable

22. Pour renforcer la responsabilité et la transparence, la gouvernance des savoirs a été améliorée au FIDA. Les nombreux coordonnateurs et responsables de la gestion des savoirs, tant au siège que dans les bureaux extérieurs, ont poursuivi leurs efforts de coordination et d'harmonisation de concert avec le Groupe de coordination pour la gestion des savoirs du FIDA.
23. Pour renforcer les capacités du personnel en gestion des savoirs, et pour fournir des conseils personnalisés sur les défis qui se posent à cet égard, le FIDA a mis sur pied 20 ateliers des savoirs, accessibles sur demande. Le FIDA a également organisé, dans les divisions régionales, par exemple celles de l'Asie et du Pacifique et de l'Afrique orientale et australe, dix sessions sur la gestion des savoirs en vue de renforcer la capacité des équipes de pays et des équipes de projet à trouver et à utiliser efficacement les données et les éléments factuels. En outre, l'Académie des opérations du FIDA offre un environnement d'apprentissage pour le développement des compétences opérationnelles du personnel et l'amélioration de ses capacités techniques. En 2023 et 2024, 37 cours en ligne étaient offerts et plus de 3 000 personnes ont suivi un de ces cours avec succès.
24. Le FIDA promeut et appuie les réseaux de savoirs. Il héberge 12 communautés de pratique sur D-Groups, notamment: i) GeoGroup, une plateforme destinée aux spécialistes des applications géospatiales; ii) le programme Organisations paysannes dans les pays d'Afrique, des Caraïbes et du Pacifique, qui facilite les échanges de savoirs dans ces pays; iii) le réseau d'innovation du FIDA, au sein duquel plus de 1 400 membres peuvent échanger des idées et des pratiques innovantes afin d'améliorer la performance et de répondre aux besoins des groupes cibles. Le FIDA continue de participer activement à des réseaux externes de gestion des savoirs afin d'échanger sur la gestion des savoirs dans l'optique de la contribution au développement, par exemple le [partenariat d'apprentissage multidonateur sur l'apprentissage au service de l'impact en matière de développement \(Multi-Donor Partnership on Learning for Development Impact\)](#) et le réseau interinstitutions des Nations Unies sur la gestion des savoirs.
25. À l'échelle du FIDA, une importance accrue est accordée aux partenariats relatifs aux savoirs. La série « Food4thought » met en avant des connaissances de pointe sur les priorités thématiques en partenariat avec les Nations Unies, les institutions financières internationales, des universités et des groupes de réflexion. Le FIDA a organisé des échanges de savoirs relatifs à la gestion financière avec les banques multilatérales de développement et a collaboré avec l'Institut européen d'innovation pour le développement durable (European Institute of Innovation for Sustainability) afin d'échanger sur l'innovation et l'intégration de l'intelligence artificielle et d'autres technologies de pointe dans les initiatives de développement.
26. De nouveaux outils numériques ont été introduits pour faciliter l'accès aux savoirs. Mentionnons notamment [Omnidata](#)³⁴, qui permet au personnel du FIDA de mieux exploiter les données et l'intelligence artificielle grâce à des tableaux de bord de données et à de nouvelles solutions d'intelligence artificielle adaptés aux besoins spécifiques dans de nombreux domaines thématiques. Les projets tirent

³⁴ <https://omnidata.ifad.org/>.

également parti de la numérisation: le Mécanisme de financement pour l'envoi de fonds du FIDA, par le biais de son programme Plateforme pour les envois de fonds, les investissements et l'entrepreneuriat des migrants, parraine un nouveau programme en Asie centrale visant à promouvoir l'inclusion numérique et financière.

Figure 2
Omnidata en chiffres



27. Le centre d'information en ligne sur la gestion des savoirs fournit un accès en continu aux directives, outils, modèles et activités de formation concernant la gestion des savoirs, qui sont accessibles tant en interne qu'à l'extérieur. La bibliothèque du FIDA permet d'accéder à des informations et à des ressources internes et externes. Elle a catalogué 625 produits de savoir externes sur Sharepoint, synchronisés avec le système intégré de bibliothèque TIND. Le personnel du FIDA a accès gratuitement à une vaste collection de plus de 3 900 ouvrages électroniques, ainsi qu'à 14 plateformes de bibliothèque en ligne.

III. Priorités

28. Le FIDA veillera à ce que la gestion des savoirs soit axée sur le rééquilibrage institutionnel visant à améliorer l'efficacité opérationnelle et l'efficacité des services, et qu'elle y contribue. Dans ce contexte, la fonction institutionnelle de gestion des savoirs sera transférée au Bureau de l'efficacité du développement nouvellement établi, qui est chargé de gérer, de mesurer et de favoriser l'efficacité des opérations du FIDA.
29. Ce Bureau regroupera et améliorera plusieurs fonctions actuellement réparties dans l'institution, notamment la gestion des savoirs, l'innovation et l'évaluation des résultats et de l'impact. Les recommandations du Bureau indépendant de l'évaluation à l'issue de son évaluation au niveau de l'institution seront intégrées, dans la mesure du possible, dans les activités du FIDA relatives à la gestion des savoirs, et les progrès et les résultats seront évalués lors de l'élaboration de la prochaine stratégie de gestion des savoirs du FIDA à compter de 2026.

Méthode

1. Le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE) présente de manière transversale une série d'indicateurs qui ont trait aux ressources humaines, à l'efficacité institutionnelle, à la performance des programmes de pays, aux résultats au niveau des projets et à la gestion du portefeuille.

Processus et sources de données

2. Établi à l'échelle de l'institution, le RIDE repose sur des données issues de plusieurs systèmes externes et internes. Les données de niveau I proviennent de la Division de statistique et du Rapport sur les objectifs de développement durable de l'ONU. Celles de niveau II sont fondées sur des indicateurs et des cibles provenant du système d'autoévaluation et d'évaluation indépendante du FIDA. Les informations de niveau III sont établies à partir 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, Oracle Business Intelligence et Oracle FLEXCUBE. Certains indicateurs sont mesurés dans le cadre d'un examen manuel de la documentation des programmes d'options stratégiques pour les pays. D'autres, de niveau III, reposent sur des données relatives aux progrès accomplis, qui sont recueillies grâce aux enquêtes réalisées par le FIDA (auprès des parties prenantes) ou communiquées par des sources externes comme l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide.
3. **En ce qui concerne la portée des interventions, les effets directs et les produits, la direction a revu la composition de l'échantillon analysé afin de remédier aux problèmes de sous-estimation des chiffres.** Avant le RIDE 2023, partant du principe qu'ils n'auraient aucun résultat à communiquer, les projets qui étaient dans leur première année d'exécution n'étaient pas retenus dans l'échantillon. Toutefois, l'analyse réalisée en 2023 a montré que certains d'entre eux faisaient déjà état de résultats validés au cours de la première année et que ceux-ci devraient être inclus dans le rapport. Pour y remédier, l'échantillon tient désormais compte de tous les projets mis en œuvre avant la fin de l'année 2023. En outre, l'analyse a révélé que les projets qui s'étaient achevés au cours de l'année mais qui n'avaient pas encore présenté leur rapport d'achèvement étaient exclus et de l'échantillon relatif aux rapports d'achèvement, et de celui relatif aux effets directs et aux produits. Par conséquent, leurs résultats n'étaient pris en compte dans aucun des deux échantillons. Afin d'éviter que des projets ne passent entre les mailles du filet, en 2024, les projets achevés qui n'avaient pas encore établi de rapport ont été inclus dans l'échantillon. Ainsi, l'échantillon constitué pour le RIDE 2024 est légèrement plus vaste que celui constitué en 2023. Par ailleurs, le FIDA a revu tous les chiffres de 2022 relatifs à la portée des interventions, aux effets directs et aux produits afin de s'aligner sur la méthode actualisée et de permettre la comparaison des résultats obtenus durant le cycle d'application du Cadre de gestion des résultats de FIDA12. Cette révision a permis de remédier à un problème de sous-estimation des chiffres relevé dans l'échantillon du RIDE 2023. Les corrections apportées figurent à l'annexe I. Depuis 2024, l'échantillon du RIDE est généré automatiquement par Oracle Business Intelligence, ce qui réduit le risque d'erreur.
4. **L'analyse de la performance à l'achèvement des projets menés dans des pays en situation de fragilité est basée sur la liste harmonisée des pays en situation de fragilité établie par la Banque mondiale pour chaque exercice.** La classification la plus récente établie pour l'exercice 2024 figure à l'annexe II. Dans le RIDE 2024, conformément à la méthode adoptée par IOE, sont considérés comme fragiles les projets menés dans des pays dont le nom est resté inscrit à la

liste des pays en situation de fragilité de la Banque mondiale pendant plus de la moitié de la durée de vie du projet (de l'approbation à l'achèvement).

Limites

5. **En ce qui concerne les effets directs à l'achèvement constatés en matière de développement au niveau des projets (niveau II), la taille réduite du portefeuille accroît la variabilité des résultats.** La cohorte de projets analysée cette année aux fins d'établissement du RIDE est composée d'opérations dont la clôture financière est intervenue durant la période 2021-2023 et dont le rapport d'achèvement a été approuvé (66 projets). Elle est moins importante que celle constituée pour le RIDE 2023 (76 projets) et les éditions précédentes. Compte tenu des efforts déployés actuellement pour consolider le portefeuille, l'échantillon devrait encore se réduire, entraînant une variabilité accrue des résultats. La variabilité est plus notable encore si l'on examine les résultats d'une seule région ou d'un seul pays en situation de fragilité, par opposition à l'ensemble du portefeuille. Par exemple, l'échantillon pour 2021-2023 compte entre 11 et 15 projets par région et les projets menés dans les pays en situation de fragilité ne représentent que 14 projets au total.
6. La cohorte de projets analysée est fondée sur la date de 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 donner aux projets le temps de répondre à des besoins particuliers et garantir la disponibilité et la qualité des données. Par conséquent, les résultats enregistrés durant l'année précédant l'établissement du rapport ne sont communiqués qu'à titre préliminaire et ne seront intégrés au RIDE de l'année suivante qu'une fois le rapport d'achèvement soumis.
7. **En ce qui concerne la portée des interventions, les effets directs et les produits (niveau II), le RIDE n'intègre pas tous les résultats obtenus dans le cadre des projets du FIDA car il ne tient pas compte des indicateurs propres aux projets et ne porte pas sur l'ensemble des indicateurs de base relatifs aux effets directs.** Il n'inclut que certains des indicateurs de base relatifs aux effets directs figurant dans le Cadre de gestion des résultats de FIDA12, lesquels sont basés sur les informations sur le cadre logique validées dans le Système de gestion des résultats opérationnels. Les chiffres relatifs à la portée des interventions doivent permettre de pleinement mesurer la portée des projets du FIDA. Les résultats ont trait aux projets, et notamment à toutes les sources de financement du FIDA et des cofinanceurs. Les projets financés par des fonds supplémentaires ne communiquent pas d'informations via le Système de gestion des résultats opérationnels et sont donc exclus de l'échantillon.
8. **La comparaison des résultats en matière de portée, d'effets directs et de produits à l'aune de cibles est devenue moins pertinente au fil du temps. En effet, les projets financés par le FIDA sont axés sur la demande et le Fonds fait preuve de proactivité en adaptant son programme de prêts et dons aux nouveaux besoins.** Plus particulièrement:
 - a) Le FIDA a estimé les niveaux de référence et les cibles en 2020 en utilisant les résultats du portefeuille en cours à l'époque pour établir des prévisions jusqu'en 2024. Toutefois, ces estimations ne présentent pas un degré de précision très élevé. 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 projets³⁵ et sur le niveau de maturité nécessaire pour atteindre les

³⁵ Notamment le temps de ratification, l'état de préparation au démarrage, les remaniements du gouvernement et les conflits dans les zones cibles.

résultats prévus. Durant la période triennale couverte par le Cadre de gestion des résultats, le FIDA dispose d'une marge de manœuvre limitée pour ajuster l'exécution en temps utile et obtenir des résultats pour l'année ou les années suivantes.

- b) Les axes prioritaires des projets approuvés chaque année (et, dans une certaine mesure, des projets en cours qui sont restructurés) dépendent en grande partie 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 cibles liées aux indicateurs de niveau III (par exemple, le cofinancement ou la part de projets porteurs de transformations en matière de genre), 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.
9. Pour les raisons susmentionnées, les résultats obtenus en matière de portée, d'effets directs et de produits ont souvent été supérieurs (comme, par exemple, dans le RIDE 2021) ou inférieurs (comme dans le RIDE 2023) aux cibles établies. C'est pourquoi il importe de les distinguer des cibles liées aux indicateurs de niveau III et de davantage les considérer comme des seuils de référence. Comme indiqué dans le RIDE 2023, 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.
10. Comme approuvé dans le rapport de la Consultation sur la Treizième reconstitution des ressources, **le FIDA a décidé de ne pas définir de cibles en matière de portée, d'effets directs et de produits dans le Cadre de gestion des résultats de FIDA13**³⁶. Cette décision est conforme aux méthodes de communication des données adoptées par les institutions de référence. Par conséquent, le RIDE 2024 rend compte de résultats mais n'évalue pas les progrès accomplis à l'aune de cibles. Il convient de noter que les tendances dégagées dépendent largement de la taille de l'échantillon et de la capacité des projets de mesurer leurs résultats avant l'établissement du rapport. Les tendances ne sont pas nécessairement le signe d'une amélioration ou d'une détérioration de la performance.
11. **Les données sur les effets directs collectées pour 2023 sont de meilleure qualité que celles collectées pour 2022.** Cela s'explique par le fait que l'échantillon retenu est plus vaste et qu'une part plus importante de projets ont communiqué des informations conformément à la méthode des indicateurs de base relatifs aux effets directs³⁷. Plus précisément:
- a) L'indicateur relatif aux bénéficiaires occupant un nouvel emploi ou ayant accès à de nouvelles possibilités d'emploi a été mesuré à partir d'un échantillon validé de 16 projets pour lesquels des données étaient effectivement disponibles. Sept de ces projets ont réalisé une enquête sur les indicateurs de base relatifs aux effets directs, tandis que les neuf autres ont réalisé un autre type d'enquête ou ont calculé l'indicateur à partir de données issues des activités routinières de suivi et d'évaluation. Il s'agit là d'une

³⁶ GC 47/L.5.

³⁷ Les résultats mesurés grâce aux indicateurs de base relatifs aux effets directs doivent être obtenus dans le cadre d'enquêtes rigoureusement détaillées, qui doivent reposer sur un questionnaire de base et un échantillon préétabli, et être effectuées à trois moments du projet (c'est à dire au démarrage, à mi-parcours et à l'achèvement). Correctement réalisées, ces enquêtes rendent compte des variations dans le temps d'une même série d'indicateurs pour le même groupe de bénéficiaires et, à l'achèvement uniquement, pour un groupe de référence. Elles facilitent donc: i) l'analyse des contributions, puisqu'elles 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.

amélioration substantielle par rapport à 2022, année pour laquelle il avait été impossible de calculer l'indicateur en raison de la taille insuffisante de l'échantillon (aucun des cinq projets retenus n'avait utilisé la méthode des indicateurs de base relatifs aux effets directs).

- b) L'indicateur relatif à la diversité alimentaire des femmes a été calculé à partir d'un échantillon de 22 projets (soit une amélioration notable par rapport à 2022 où seulement six projets avaient communiqué des informations à cet égard). Parmi ces 22 projets, 18 ont réalisé une enquête selon la méthode des indicateurs de base relatifs aux effets directs, les quatre autres ayant procédé à un autre type d'enquête.
- c) L'indicateur relatif aux technologies et pratiques écologiquement viables et résilientes face aux changements climatiques a été déterminé sur la base d'un échantillon de 20 projets (contre 17 en 2022), dont 12 ont effectué une enquête conformément à la méthode des indicateurs de base relatifs aux effets directs, les huit autres ayant procédé à un autre type d'enquête.

12. **Malgré ce qui précède et comme indiqué dans les documents d'auto-évaluation et d'évaluation indépendante, la qualité des données reste problématique.** Conformément à ce qui avait été annoncé dans le plan d'action de 2023 sur le suivi-évaluation, le FIDA prévoit d'évaluer l'efficacité de ce document afin de déterminer s'il y a lieu de l'actualiser. En attendant, l'organisation continuera d'accompagner et d'appuyer les unités de gestion de projet pour ce qui est des questions de suivi-évaluation dans le cadre de son Académie des opérations, l'objectif étant d'améliorer les capacités de communication des informations et la qualité de ces dernières.

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

13. 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'auto-évaluation pour rendre compte au regard des engagements pris 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 reconstitution³⁸ et se réfèrent généralement à l'année examinée (dans le cas présent, 2023) ou à une période de trois ans, précisément pour saisir les domaines se prêtant à des améliorations à court terme. En outre, certaines valeurs — comme le pourcentage de postes décentralisés — renvoient à mars 2024, les États membres disposant ainsi des chiffres les plus récents.
 - 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.** Il 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

³⁸ Par exemple, les définitions des indicateurs du Cadre de gestion des résultats de FIDA12 ont été approuvées dans le cadre de la Douzième reconstitution des ressources du FIDA, dans le document GC 44/L.6/Rev.1.

évaluations des trois années précédentes. Il 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, y compris des données préliminaires portant sur l'année précédant l'établissement du rapport, 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.**
14. 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.
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. L'écart entre les notes de l'auto-évaluation et de l'évaluation indépendante est resté stable au cours des trois dernières années et s'élève globalement à -0,29 pour les projets achevés entre 2020 et 2022. L'écart le plus important concerne les notes relatives à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes, et le plus faible celles relatives à la gestion de l'environnement et des ressources naturelles, et à l'adaptation aux changements climatiques. L'application progressive de la version révisée du Manuel de l'évaluation du FIDA publiée en 2022 contribuera à réduire cet écart.

Observations d'IOE à propos du RIDE 2023 et suites données

1. Le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) a accepté le bilan de la performance présenté dans le Rapport 2023 sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE), qui faisait la synthèse des progrès réalisés au regard des indicateurs du Cadre de gestion des résultats de FIDA12 au cours de la première année. De plus, il s'est félicité de la collaboration instaurée afin de garantir la cohérence méthodologique entre le Rapport annuel sur l'évaluation indépendante au FIDA (ARIE) et le RIDE. On trouvera dans les paragraphes ci-après les réponses apportées par la direction aux observations d'IOE.

Écarts de notation entre l'ARIE et le RIDE

2. **La direction et IOE ont collaboré afin de mieux comprendre et d'expliquer les écarts constatés entre les résultats de l'ARIE et ceux du RIDE**, en s'appuyant sur les contributions des États membres, comme convenu à la cent vingt-deuxième session du Comité de l'évaluation. Plus particulièrement, les deux parties ont analysé les raisons qui expliquaient les différences de notation de certains critères d'évaluation des pays en situation de fragilité. Elles ont convenu du fait que des écarts de notation entre l'auto-évaluation et l'évaluation indépendante étaient inévitables mais que si ces écarts étaient importants, les tendances différaient, les divergences s'accroissaient ou les résultats étaient contre-intuitifs, il convenait de mettre en place un suivi étroit et d'y apporter des explications.
3. **Pour les pays en situation de fragilité, les écarts de notation entre le RIDE et l'ARIE étaient liés à la méthode de classification et au fait que les efforts déployés dans ces pays étaient généralement plus valorisés dans l'auto-évaluation.** Le RIDE a appliqué la classification des pays en situation de fragilité de la Banque mondiale pour l'exercice en cours, tandis que l'ARIE a tenu compte des projets exécutés dans des pays dont le nom est resté inscrit à la liste des pays en situation de fragilité de la Banque mondiale pendant plus de la moitié de la durée de vie du projet (de l'approbation à l'achèvement). De plus, les écarts de notation entre l'auto-évaluation et l'évaluation indépendante étaient parfois plus importants pour les pays en situation de fragilité car la direction a eu tendance à récompenser les efforts accrus — en termes de ressources humaines et financières — déployés dans ces pays.
4. **Face à ce constat, le RIDE 2024 a adopté la même méthode de classification des projets exécutés dans des pays en situation de fragilité que l'ARIE.** Celle-ci tient compte de l'entière durée du cycle de vie des projets et est donc plus fiable. En outre, la direction a pris plusieurs mesures pour renforcer la qualité de la notation des rapports d'achèvement de projet, ce qui contribuera à réduire l'écart de notation entre l'auto-évaluation et l'évaluation indépendante. Les directives relatives à l'établissement des rapports d'achèvement de projet, mises à jour en 2023, sont pleinement alignées sur la version révisée du Manuel de l'évaluation publiée en 2022 du FIDA et détaillent les critères de notation afin de réduire la part de subjectivité dans ce processus. La direction est désormais responsable de la notation des rapports d'achèvement de projet et a mis en place des mécanismes d'assurance de la qualité plus stricts. Le retour à la supervision en personne, suspendue en raison de la COVID-19, renforcera la qualité de la notation des rapports d'achèvement de projet. Ces mesures permettront d'obtenir des notes plus fiables et ainsi éviter que des tendances contraires émergent en lien avec les projets, qu'ils soient exécutés dans des contextes fragiles ou non. Elles permettront également d'harmoniser les normes de qualité des rapports d'achèvement de projet des différentes divisions régionales, facilitant ainsi la comparaison entre régions.

Fiabilité des statistiques relatives à l'année précédant l'établissement du rapport

5. **Le RIDE présente les données d'auto-évaluation les plus récentes, y compris les données préliminaires portant sur l'année précédant l'établissement du rapport, permettant de repérer les domaines où un changement de cap s'impose**, conformément à la méthode de gestion adaptative adoptée par le FIDA. La principale différence entre le RIDE et l'ARIE est que le second propose une analyse à plus long terme en s'appuyant sur un historique des tendances. Les rapports d'achèvement des projets menés à bien l'année précédant la communication des données ne sont pas tous forcément validés au moment de la publication du RIDE. Par conséquent, les chiffres portant sur une année en particulier et inclus dans les statistiques du RIDE doivent être considérés comme préliminaires et, à ce titre, ne sont pas entièrement représentatifs de la performance enregistrée durant l'année en question. La mesure d'atténuation adoptée par la direction consiste à utiliser les moyennes sur trois ans et non sur une seule année, ce qui permet d'obtenir un plus vaste échantillon de projets. Par exemple, la cohorte de projets analysée pour le RIDE 2024 est constituée de 66 projets, dont 18 achevés en 2023, 23 achevés en 2022 et 25 achevés en 2021. Par ailleurs, la direction s'efforce d'approuver rapidement les rapports d'achèvement de projet afin de disposer du plus grand nombre de notes possible pour chaque édition du RIDE. La soumission en temps voulu des rapports d'achèvement de projet est un indicateur du Cadre de gestion des résultats de FIDA12 et de FIDA13, qui est assorti d'une cible ambitieuse (80%) et est étroitement suivi au niveau de l'organisation.
6. Dans ses observations sur le RIDE 2023, IOE a recommandé d'intégrer des critères de l'évaluation indépendante dans le Cadre de gestion des résultats. La quarante-septième session du Conseil des gouverneurs a approuvé le Cadre de gestion des résultats de la Treizième reconstitution des ressources du FIDA³⁹. Ce dernier n'intègre que des indicateurs de l'auto-évaluation et, dans un effort de simplifier et faciliter la communication des données tout en évitant les doublons, ne tient pas compte des indicateurs de l'évaluation indépendante. La direction continuera de tirer parti de l'évaluation indépendante afin d'améliorer la qualité et l'exactitude des outils d'auto-évaluation, et de collaborer avec IOE afin d'accroître la complémentarité de l'ARIE et du RIDE, et d'apporter une explication à toute divergence de résultat.

Fiabilité des données relatives à la portée des interventions

7. **Le cadre des indicateurs de base portent notamment sur les mesures à prendre pour réduire le risque de double comptage⁴⁰**. Dans le cadre de la mise en œuvre des plans d'action régionaux sur le suivi-évaluation, les équipes de pays sont chargées de diffuser les directives officielles et de contribuer à l'examen des données du cadre logique afin d'en garantir la qualité et l'exactitude. De plus, lors des missions d'appui à la supervision et à l'exécution, ainsi que des missions d'achèvement de projet du FIDA, les experts du suivi-évaluation devraient examiner la liste des bénéficiaires et, dans la mesure du possible, établir avec certitude les services dont ceux-ci ont bénéficié afin d'éviter de comptabiliser des bénéficiaires indirects.

³⁹ GC 47/L.5.

⁴⁰ Par exemple, le cadre établit que « si une personne a bénéficié de différents types de services pendant la période couverte par le rapport, elle ne sera comptée qu'une seule fois pour éviter un double comptage. Si cette même personne bénéficie de services promus ou appuyés par le projet au fil des ans, elle ne sera comptée qu'une seule fois. Certaines années, il se peut que la portée des interventions ne soit pas élargie ».

8. **Le FIDA a consacré des efforts soutenus à l'amélioration des capacités de suivi-évaluation au niveau des pays en confiant la responsabilité de collecter des données au personnel des unités de gestion de projet.** Ces efforts ont notamment consisté à élaborer des documents détaillés et à renforcer les capacités grâce à des subventions en faveur du suivi-évaluation et de la gestion axée sur les résultats. Le FIDA élabore actuellement la troisième phase de son Programme relatif au suivi-évaluation rural, qui vise à former le personnel des unités de gestion de projet aux principes fondamentaux du suivi-évaluation et à mettre en place un réseau mondial de certification en matière de suivi-évaluation dans le secteur du développement rural, notamment des formations.
9. La direction a revu la composition de l'échantillon analysé afin d'éviter que des projets en soient exclus et que les chiffres soient sous-estimés. L'échantillon retenu pour le RIDE 2024 tient compte de tous les projets démarrés avant la fin de l'année 2023, ainsi que tous ceux qui s'étaient achevés mais n'avaient pas encore communiqué leur rapport d'achèvement. Ces ajustements sont présentés plus en détail à l'annexe VII du RIDE 2024.

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

10. La direction a minutieusement consulté les recommandations d'IOE et les a mises en œuvre afin d'améliorer le traitement de la gestion des savoirs dans l'annexe IV du RIDE. Celle-ci présente les faits saillants et les résultats clés en lien avec les trois domaines d'action de la stratégie de gestion des savoirs: la production de savoirs, l'utilisation des savoirs et la création d'un environnement favorable. Elle présente également les réalisations au niveau de l'organisation et non uniquement les activités menées et des étapes franchies par le Département de la stratégie et des savoirs. Ce dernier abrite l'unité de gestion des savoirs, qui est chargée de coordonner tous les efforts faits en la matière et qui continue de jouer un rôle de premier plan dans nombre de ces efforts. L'annexe IV ne se contente plus de dresser la liste des activités menées dans le domaine de la gestion des savoirs mais décrit également les résultats obtenus et leur importance. L'examen à mi-parcours de la Stratégie de gestion des savoirs (2022)⁴¹ consiste notamment à mettre à jour le cadre de résultats et à définir des indicateurs au niveau des produits, mais davantage de temps est nécessaire pour garantir que les activités menées et les produits obtenus ont l'effet transformateur attendu, et pour mesurer les effets directs et en faire rapport.

⁴¹ EB 2022/136/R.17.

Appendix: RMF12 indicator definitions⁴⁰

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.

⁴⁰ 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 outputs⁴¹			
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,

⁴¹ 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 completion⁴²		
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

⁴² 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) ⁴³	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.

⁴³ 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 disburseable 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 ⁴⁴	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).

⁴⁴ 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].