

---

## **Évaluation au niveau de l'institution de la performance institutionnelle et opérationnelle lors de FIDA11 et de FIDA12: Document d'orientation**

---

Cote du document: EC 2024/126/W.P.6

Point de l'ordre du jour: 7

Date: 9 août 2024

Distribution: Publique

Original: Anglais

**POUR: EXAMEN**

**Mesures à prendre:** Le Comité de l'évaluation est invité à examiner le document d'orientation sur l'évaluation au niveau de l'institution de la performance institutionnelle et opérationnelle lors des Onzième et Douzième reconstitutions des ressources du FIDA.

---

---

### **Questions techniques:**

**Indran Naidoo**  
Directeur  
Bureau indépendant de l'évaluation  
courriel: i.naidoo@ifad.org

**Suppiramaniam Nanthikesan**  
Responsable supérieur de l'évaluation  
Bureau indépendant de l'évaluation  
courriel: s.nanthikesa@ifad.org

---

## Table des matières

<b>Résumé</b>	<b>ii</b>
<b>I. Contexte, justification et portée de l'évaluation</b>	<b>1</b>
<b>II. Théorie du changement et priorités des reconstitutions des ressources du FIDA 2016-2024</b>	<b>2</b>
<b>III. Opérations, modalités organisationnelles et architecture financière 2016-2024</b>	<b>5</b>
A. Opérations	5
B. Changements organisationnels (2016-2024)	6
C. Architecture financière 2016-2024	7
<b>IV. Méthode d'évaluation</b>	<b>7</b>
A. Méthodologie	7
B. Validation et ajustement de la conception de l'évaluation	9
C. Collecte des données et sources d'information	9
<b>V. Processus d'évaluation et calendrier</b>	<b>13</b>

## Appendices

I. Elaboration of the theory of change for IFAD11 and IFAD12	1
II. Evaluation framework	6
III. Evaluation process	8
IV. Descriptive statistics – Operations and organization in IFAD11 and IFAD12	10
V. Comparison of replenishment priorities and commitments	16
VI. Bibliography	19
VII. List of key persons interviewed	20

## Résumé

1. Une évaluation indépendante et complète de la performance du FIDA au regard des engagements et des objectifs définis au titre des reconstitutions de ses ressources doit être entreprise. Elle a été recommandée lors de l'examen du Cadre de gestion des résultats de la Douzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA12) effectué par le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) en 2023. La présente évaluation au niveau de l'institution (ENI) de la performance institutionnelle et opérationnelle lors de FIDA11 et FIDA12 a ainsi été approuvée à la cent quarantième session du Conseil d'administration du FIDA dans le plan de travail d'IOE pour 2024-2025<sup>1</sup>.
2. Le FIDA mobilise les ressources de base nécessaires à ses opérations par le biais des processus de reconstitution des ressources, en consultation avec ses États membres. Dans ce cadre, le Fonds convient d'un ensemble d'engagements à remplir et d'objectifs à atteindre au cours d'un cycle de reconstitution d'une durée de trois ans. L'avancement est suivi au moyen d'un Cadre de gestion des résultats. Le Cadre stratégique du FIDA 2016-2025 a servi de guide aux Dixième, Onzième et Douzième reconstitutions des ressources.
3. La présente ENI évaluera les progrès accomplis au regard des engagements et des objectifs définis au titre des reconstitutions des ressources, les dispositions organisationnelles nécessaires à l'exécution du programme de travail du FIDA et la capacité du Fonds à mobiliser et à allouer des ressources financières pour répondre aux besoins des bénéficiaires ciblés et des pays clients. Elle portera sur les réalisations obtenues au cours du cycle de reconstitution actuel (FIDA12, 2022-2024) et du cycle précédent (FIDA11, 2019-2021).
4. La question principale à laquelle l'ENI répondra est la suivante: dans quelle mesure les dispositions organisationnelles prises par le FIDA, les opérations qu'il mène et les financements et budgets qu'il alloue sont-ils suffisants pour atteindre les résultats de développement visés par les reconstitutions à l'appui du Programme 2030? À cette fin, plusieurs points seront considérés: les processus de reconstitution des ressources, la définition des objectifs, les résultats obtenus, le suivi et la communication de l'avancement, ainsi que la capacité organisationnelle à tenir les engagements et atteindre les objectifs.
5. L'évaluation sera fondée sur une théorie du changement et s'appuiera sur des méthodes qualitatives et quantitatives pour recueillir des données probantes permettant de répondre à cette question. Ces données seront collectées par plusieurs méthodes (analyse statistique, études de cas, enquête en ligne, études thématiques approfondies et entretiens conduits au siège) et proviendront également d'évaluations récentes réalisées par IOE. Les données obtenues par des méthodes différentes ou issues d'autres sources seront recoupées à des fins de validation.
6. La conception détaillée de l'évaluation sera achevée en septembre 2024, et le rapport d'évaluation final sera soumis au Conseil d'administration en 2026. Les constatations, conclusions et recommandations de cette évaluation seront utilisées à l'appui de l'exécution de FIDA13 (2025-2027) et de la conception de FIDA14.

---

<sup>1</sup> EB 2023/140/R.15, annexe V.

# Évaluation au niveau de l'institution de la performance institutionnelle et opérationnelle lors de FIDA11 et de FIDA12: Document d'orientation

## I. Contexte, justification et portée de l'évaluation

1. **Une évaluation indépendante et complète de la performance du FIDA au regard des engagements et des objectifs définis au titre des reconstitutions de ses ressources doit être entreprise.** Elle a été recommandée lors de l'examen du Cadre de gestion des résultats de la Douzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA12). La présente évaluation a ainsi été approuvée à la cent quarantième session du Conseil d'administration du FIDA, dans le plan de travail 2024-2025 du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE)<sup>2</sup>.
2. **Les engagements pris par le FIDA au titre des reconstitutions découlent de son Cadre stratégique 2016-2025**, qui vise à maximiser la contribution du Fonds à la réalisation des objectifs de développement durable relevant de son mandat. Pour le FIDA, la réalisation du Programme de développement durable à l'horizon 2030 passe par un accroissement des investissements sur la durée dans les zones rurales où se concentrent l'extrême pauvreté et l'insécurité alimentaire. Depuis 2016, des crises mondiales telles que la pandémie de COVID-19, les répercussions de la guerre en Ukraine, l'accélération des effets des changements climatiques et la multiplication des crises de la dette ont encore aggravé la pauvreté et l'insécurité alimentaire en milieu rural.
3. **Le FIDA, seul organisme spécialisé des Nations Unies et seule institution financière internationale dont l'action est exclusivement axée sur l'élimination de la pauvreté et de la faim en milieu rural et sur l'appui à une transformation durable et inclusive du monde rural**, joue un rôle primordial dans ce contexte. Pour exécuter sa mission dans ces conditions difficiles, le FIDA doit soutenir des opérations répondant aux exigences de ce contexte évolutif et mobiliser des ressources suffisantes pour les financer.
4. **Le FIDA mobilise les ressources de base nécessaires à ses opérations par le biais des processus de reconstitution des ressources**, lesquels donnent lieu à des consultations avec ses États membres. D'un commun accord, ils conviennent d'un ensemble d'engagements à respecter et d'objectifs à atteindre au cours d'un cycle de reconstitution d'une durée de trois ans. À cette fin, le FIDA propose un modèle opérationnel ainsi qu'un cadre de financement. Un Cadre de gestion des résultats permet de suivre l'avancement du Fonds dans la réalisation des engagements et des objectifs au cours du cycle de reconstitution des ressources. À l'échelle de l'institution, il constitue un instrument essentiel pour rendre compte des ressources mobilisées au titre de la reconstitution.
5. **Les progrès accomplis au regard des engagements et des objectifs définis au titre des reconstitutions des ressources seront évalués**, notamment en ce qui concerne les modalités organisationnelles nécessaires à l'exécution du programme de travail et la capacité du Fonds à mobiliser et à allouer des ressources financières pour répondre aux besoins des bénéficiaires ciblés et des pays clients (pour plus d'informations, voir la section IV). Cette évaluation au niveau de l'institution (ENI) portera sur les réalisations obtenues au cours du cycle de reconstitution actuel (FIDA12, 2022-2024) et du cycle précédent (FIDA11, 2019-2021).

---

<sup>2</sup> EB 2023/140/R.15, annexe V.

6. **Objectif.** L'objectif de l'ENI est d'évaluer l'avancement du FIDA au regard des engagements définis au titre des reconstitutions des ressources et des résultats convenus. À cette fin, il s'agira également d'évaluer dans quelle mesure des changements organisationnels pertinents et les modalités existantes peuvent accélérer la mise en œuvre d'interventions porteuses d'impact dans les pays clients de sorte à pouvoir contribuer à temps au Programme 2030, et si l'architecture financière du Fonds répond aux besoins et aux demandes des petits exploitants ruraux en matière de financement.
7. **Finalité.** Pour éclairer la prise de décisions, les évaluations doivent être mises à disposition en temps opportun. La finalité de cette ENI est d'aider à la conception de FIDA14 (2028-2030) en 2026 et de renforcer l'exécution de FIDA13 (2025-2027).
8. **Portée.** Compte tenu de la courte durée d'un cycle de reconstitution des ressources (trois ans), l'évaluation portera à la fois sur le cycle en cours et sur le cycle précédent (FIDA11 et FIDA12), gage d'une période d'étude suffisamment étendue pour évaluer les résultats en matière de développement et les changements apportés aux structures organisationnelles. Le cycle de reconstitution précédent (FIDA10, 2016-2018) sera aussi pris en compte en tant que référence à utiliser pour analyser les variations et les évolutions de la performance observées lors de FIDA11 et de FIDA12.
9. L'ENI portera sur les engagements pris au titre des reconstitutions, sur certains des objectifs présentés dans le Cadre de gestion des résultats de chaque cycle et sur l'état de préparation organisationnelle et opérationnelle au regard des résultats et des engagements convenus. À cette fin, elle couvrira toutes les interventions du portefeuille du FIDA menées au cours de chaque cycle, y compris celles s'étant achevées ou ayant été approuvées durant la période 2019-2024. Tous les programmes d'options stratégiques pour le pays (COSOP) en cours pendant cette période seront également examinés.

## II. Théorie du changement et priorités des reconstitutions des ressources du FIDA 2016-2024

10. **Le Cadre stratégique du FIDA 2016-2025 a servi de guide aux Dixième, Onzième et Douzième reconstitutions des ressources.** Le cadre stratégique vise trois objectifs principaux: renforcer les capacités productives des populations rurales pauvres; accroître les avantages que ces dernières tirent de leur intégration aux marchés; renforcer la durabilité environnementale et la résilience face aux changements climatiques. Ces objectifs sont conformes à ceux du Programme 2030. Le cadre stratégique insiste sur l'importance de disposer de cadres d'action solides, d'accroître les investissements ruraux et d'améliorer les capacités nationales pour atteindre ces objectifs stratégiques, et appelle le FIDA à diversifier ses outils d'investissement et à renforcer ses instruments financiers.
11. La section suivante récapitule les priorités opérationnelles et organisationnelles de FIDA11 et de FIDA12, lesquelles éclairent la théorie du changement globale qui sous-tend un cycle de reconstitution des ressources complet – en ce qui concerne les processus et les produits, mais aussi les ressources et les activités contribuant au respect des engagements et à la réalisation des objectifs de la reconstitution. L'appendice V présente une comparaison entre les engagements et les priorités de FIDA10, de FIDA11 et de FIDA12.
12. **La Consultation sur FIDA11** a été la première consultation organisée après l'accord mondial sur les objectifs de développement durable (ODD). Elle a confirmé l'urgence de progresser dans la réalisation du Programme 2030 et le rôle du FIDA dans l'objectif de ne laisser personne de côté. Elle a mis l'accent sur la nécessité d'aller au-delà des activités habituelles et a pris l'engagement d'agir à plus grande échelle, plus efficacement et plus intelligemment, en tirant parti d'une

diversification des sources de financement du développement pour élargir le programme de prêts et dons du Fonds. Le FIDA a fixé l'objectif des contributions à la reconstitution des ressources<sup>3</sup> à 1,2 milliard d'USD et celui du programme de prêts et dons à 3,5 milliards d'USD. La Consultation a pris acte du rôle d'assembleur de financements en faveur du développement joué par le FIDA et de la nécessité de renforcer le cofinancement. Le ratio de cofinancement cible a été fixé à 1:1,4, ce qui correspond à un programme de travail de 8,4 milliards d'USD, soit une augmentation de plus de 1,0 milliard d'USD par rapport à FIDA10. Pour la première fois, le cadre de financement du Fonds a pleinement intégré la modalité de l'emprunt, dans l'idée d'orienter les ressources de base en priorité vers les personnes et les pays les plus pauvres. Lors de FIDA11, le Fonds a également étudié la possibilité d'emprunter sur les marchés pour renforcer encore sa capacité de financement.

13. La priorité a été donnée au ciblage des populations et des pays les plus pauvres, en veillant à l'orientation stratégique, à la capacité d'absorption et à l'appropriation par les pays. Parmi les autres priorités figuraient l'élargissement de la portée et le renforcement et la pérennisation des effets directs, notamment l'augmentation de la production agricole, l'accroissement de la résilience et l'amélioration de l'accès aux marchés. À cette fin, le FIDA a continué d'intégrer dans ses interventions les thématiques de l'inclusion des jeunes, de l'égalité femmes-hommes, de l'autonomisation des femmes, de la nutrition et de l'adaptation aux changements climatiques, et s'est engagé à consacrer 25% de son programme de prêts et dons à l'action climatique. En outre, dans le cadre de FIDA11, les opérations ont été spécifiquement adaptées pour mieux soutenir la transformation rurale et renforcer les activités hors prêt. Le FIDA s'est engagé à répondre aux besoins des pays en situation de fragilité ou de conflit, ainsi qu'aux problèmes migratoires. Le Fonds a également cherché à améliorer son modèle opérationnel en accélérant la décentralisation. Il a mis en avant l'importance des partenariats stratégiques pour les résultats et l'intérêt de les mobiliser au service de la génération de connaissances, du plaidoyer et de l'influence.
14. Le Cadre de gestion des résultats de FIDA11 était structuré selon trois niveaux comportant 79 indicateurs: le niveau I (7 indicateurs) représentait la contribution aux objectifs de développement durable, le niveau II (32 indicateurs) portait sur l'impact dans le domaine du développement et le niveau III (40 indicateurs) était lié aux piliers organisationnels et opérationnels.
15. **FIDA12** (2022-2024) a appelé à un approfondissement et à un élargissement de l'action: doubler l'impact du FIDA d'ici à 2030, avec pour objectif une augmentation des revenus annuels pour 68 millions de femmes et d'hommes en milieu rural. À cet effet, le FIDA s'est engagé à procéder aux changements organisationnels nécessaires, à mettre en place une approche efficace des programmes de pays et à actualiser son cadre de financement.
16. Pour obtenir les résultats souhaités, le FIDA a continué à renforcer l'intégration de ses thèmes prioritaires dans toutes ses interventions. Il s'est engagé à porter la part du programme de prêts et dons consacrée au financement de l'action climatique à 40%, contre 25% lors du cycle précédent, à faire en sorte que 35% des projets soient porteurs de transformations en matière de genre, que 60% des nouveaux projets tiennent compte de la nutrition et que la même proportion accorde une priorité particulière aux jeunes, et à promouvoir les synergies entre les différents thèmes transversaux. Le renforcement de la résilience, en particulier dans les pays en situation de fragilité ou de conflit, est resté une priorité pour le FIDA, qui a consacré 25% de ses ressources de base à ces pays. De même, les pays les plus pauvres continuent de recevoir une attention prioritaire. FIDA12 vise

<sup>3</sup> Les contributions à la reconstitution des ressources comprenaient les contributions de base, les contributions complémentaires non affectées et l'élément de libéralité du prêt concessionnel de partenaire.

- à maintenir le niveau de soutien aux pays les plus pauvres et les plus endettés et à faire en sorte que 50% des ressources de base soient allouées à l'Afrique subsaharienne. Un accent particulier continue d'être placé sur les peuples autochtones, qui constituent le principal groupe cible dans au moins dix nouveaux projets. Les personnes handicapées font l'objet d'une attention accrue (à prendre en compte dans les révisions de la politique de ciblage). Pour renforcer son impact, le Fonds s'est également engagé à promouvoir les partenariats au service des résultats et du financement.
17. Le Fonds s'est engagé à appliquer une approche programmatique dans les pays clients afin d'améliorer l'efficacité, l'efficience et la durabilité du portefeuille. Dans ce cadre, il s'est engagé à promouvoir la transposition à plus grande échelle des activités et l'innovation, et à intégrer les technologies numériques dans l'agriculture. Dans le même temps, il a continué à faire preuve de la souplesse nécessaire pour restructurer les projets sans attendre les examens à mi-parcours.
  18. Le FIDA s'est engagé à poursuivre les changements institutionnels visant à renforcer sa capacité à atteindre ses objectifs en matière de reconstitution des ressources. Plus précisément, il veille à faire progresser la décentralisation, et entend porter la part du personnel détaché à 45% d'ici à la fin du cycle. Le Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies a été mis en place pour faire en sorte que toutes les entités du FIDA, y compris les bureaux de pays, disposent du personnel et des compétences adaptés à leurs besoins, que les processus mis en œuvre garantissent une exécution efficace, et que les technologies employées soient modernisées afin d'améliorer la productivité du personnel et l'exécution des programmes.
  19. Le cadre de financement de FIDA12 visait à consolider les réformes financières entreprises lors de FIDA11 pour renforcer la viabilité et la discipline financière du Fonds, à savoir le nouveau mécanisme du Cadre pour la soutenabilité de la dette, le niveau minimum soutenable de reconstitution des ressources, la Politique d'adéquation des fonds propres, la Politique de liquidité révisée, le Cadre d'emprunt intégré et l'approche révisée de la détermination des ressources disponibles pour engagement. Il s'agissait pour le FIDA d'augmenter le montant de ses financements par l'emprunt et de son programme de prêts et dons et d'élargir son offre de financement tout en conservant une bonne note de crédit. Le Fonds a pris acte du fait que les objectifs ambitieux de son programme de prêts et dons ne pourraient pas être atteints grâce aux seules contributions à la reconstitution des ressources. Après les actions fructueuses entreprises dans le cadre de FIDA11 pour accroître le cofinancement national, le Fonds s'est efforcé lors de FIDA12 de porter l'objectif global de cofinancement à 1:1,5. Lors de FIDA12, le Fonds a cherché à renforcer sa collaboration avec le secteur privé en mettant en place le Programme de participation du secteur privé au financement afin de lever 200 millions d'USD pour financer des projets de ce secteur.
  20. Le Cadre de gestion des résultats de FIDA12 a conservé la structure à trois niveaux de FIDA11, avec toutefois moins d'indicateurs (66): le niveau I (6 indicateurs) pour la contribution aux objectifs de développement durable, le niveau II (30 indicateurs) pour l'impact dans le domaine du développement et le niveau III (30 indicateurs) pour les piliers organisationnels et opérationnels. En 2023, IOE a effectué un examen du processus de reconstitution des ressources qui a débouché sur la conception, la mise en œuvre et l'utilisation par l'organisation du Cadre de gestion des résultats.
  21. **Le Cadre stratégique est au cœur du système utilisé par le FIDA pour gérer les résultats en matière de développement.** Comme mentionné précédemment, la performance du FIDA est mesurée conformément au Cadre de gestion des résultats en vigueur.

22. **Théorie du changement.** Les entretiens conduits avec certains membres de la direction du FIDA ainsi que l'examen des rapports et des modèles opérationnels élaborés dans le cadre de la Consultation sur la reconstitution des ressources ont permis de formuler l'hypothèse suivante en matière de théorie du changement (voir l'appendice I pour plus d'informations). Aux fins du soutien urgent nécessaire pour réaliser le Programme 2030 et du respect des engagements et objectifs convenus lors des cycles de reconstitution des ressources, trois facteurs interdépendants sont cruciaux: i) les opérations financées par le FIDA doivent apporter un développement durable aux pays clients et aux communautés qui ont le plus besoin de ressources, au moyen d'un accroissement des capacités productives des petits exploitants, d'une amélioration de l'accès aux marchés et de l'établissement et la mise à profit de partenariats solides, garants de résultats pérennes; ii) pour permettre la mise en œuvre rapide d'interventions efficaces dans les pays clients, le FIDA doit être adapté à l'objectif visé, disposer d'un personnel suffisamment expérimenté et compétent, et s'appuyer sur une structure organisationnelle adéquate; iii) le FIDA doit mobiliser les ressources nécessaires pour financer des opérations qui assurent la mise à disposition de services en matière de financement et de développement répondant aux besoins des bénéficiaires et qui puissent être transposées à plus grande échelle par les partenaires dans les zones rurales. En d'autres termes, le FIDA doit s'appuyer sur des modalités organisationnelles, opérationnelles et financières adaptées et efficaces pour obtenir l'impact souhaité en matière de développement. L'ENI examinera les questions du point de vue des apports/activités, des produits et des effets directs, mais exclura l'impact.

### **III. Opérations, modalités organisationnelles et architecture financière 2016-2024**

#### **A. Opérations**

23. Pour élargir et approfondir son impact dans les zones rurales, le FIDA a exprimé la volonté de mener des interventions atteignant les cibles visées au moyen de services adaptés, garants d'une transformation efficace de la vie des populations rurales pauvres. À cette fin, il s'est efforcé d'améliorer ses différentes interventions, car elles permettent, lorsqu'elles sont regroupées au sein d'un portefeuille, d'augmenter les moyens d'existence. Son approche a consisté à élargir la portée au moyen d'opérations plus efficaces et de plus grande envergure. Cette sous-section ainsi que l'appendice IV présentent brièvement les opérations menées dans le cadre de FIDA11 et de FIDA12.
24. Le tableau 1 donne le nombre de projets ayant été approuvés par région, ainsi que ceux qui ont été achevés au cours de chaque période de reconstitution, et le tableau 2 indique le montant du programme de prêts et dons et du programme de travail du FIDA. Le tableau 1 révèle une répartition inégale de l'activité au cours de FIDA12, plus de projets étant prévus en 2024 que lors des deux premières années du cycle.



Tableau 1  
Projets approuvés pendant le cycle de reconstitution des ressources

Région	FIDA10	FIDA11	FIDA12*
APR	20	18	8
ESA	15	20	10
LAC	12	10	4
NEN	16	8	2
WCA	15	27	6
<b>Total</b>	<b>78</b>	<b>83</b>	<b>30</b>

Projets achevés pendant le cycle de reconstitution des ressources.

Région	FIDA10	FIDA11	FIDA12*
APR	26	23	14
ESA	15	18	12
LAC	16	13	8
NEN	9	16	8
WCA	23	14	8
<b>Total</b>	<b>89</b>	<b>84</b>	<b>50</b>

\*Au 31 décembre 2023.

Source: FIDA. Rapport de la Consultation sur la Douzième reconstitution des ressources du FIDA.

APR = Division Asie et Pacifique; ESA = Division Afrique orientale et australe; LAC = Division Amérique latine et Caraïbes; NEN = Division Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe; WCA = Division Afrique de l'Ouest et du Centre.

Tableau 2  
Programme de travail et programme de prêts et dons  
(en millions d'USD)

	FIDA10 2016, 2017 et 2018	FIDA11 2019, 2020 et 2021	FIDA12 2022, 2023 <sup>a</sup> et 2024 <sup>b</sup>
Total du programme de prêts et dons du FIDA	3 323	3 627	3 356
Total du programme de travail	6 190	10 622	10 719

Sources: [EB 2019/128/R.3/Rev.1](#); [EB 2020/131\(R\)/R.3/Rev.1](#); [EB 2023/140/R.15](#).

<sup>a</sup> Valeur prévue.

<sup>b</sup> Valeur planifiée.

## B. Changements organisationnels (2016-2024)

25. Conformément aux engagements pris au titre des reconstitutions des ressources, le FIDA a entrepris au cours de cette période d'importantes réformes organisationnelles et opérationnelles qui ont renforcé son agilité dans la conduite des opérations. La décentralisation a été accélérée en vue de détacher 27% du personnel en plus en huit ans. Un programme de réaffectation a été mis en place pour permettre le détachement du personnel. Le siège a fait l'objet d'une réorganisation destinée à accompagner la décentralisation<sup>4</sup>. Les changements suivants ont été apportés: le Département de la stratégie et des savoirs (SKD) a été mis en place pour assurer des services techniques et une assistance technique;

<sup>4</sup> IOE a mené successivement deux ENI sur l'expérience du FIDA en matière de décentralisation, portant sur les périodes 2003-2016 et 2016-2022.

l'intégration des thèmes prioritaires dans les interventions et les COSOP du FIDA est devenue obligatoire, une Division environnement, climat, genre et inclusion sociale a été créée (il s'agit d'une entité spécialisée de SKD destinée à appuyer la mise en œuvre des thèmes transversaux); un Bureau de la gestion globale des risques a vu le jour. D'autres initiatives ont été entreprises à l'appui des opérations, notamment les suivantes: les Procédures d'évaluation sociale, environnementale et climatique (PESEC, 2015, 2017, 2020) ont été établies, puis actualisées; les directives opérationnelles ont été remaniées pour simplifier la conception et la supervision des projets, ainsi que l'appui à leur exécution; la politique en matière de dons a été révisée; le Système de gestion des résultats opérationnels (SGRO) a été mis en place pour suivre les informations relatives aux projets<sup>5</sup>; un tableau de bord en ligne a été mis à disposition pour suivre l'évolution des indicateurs du Cadre de gestion des résultats; une Académie des opérations a été déployée en ligne à des fins de formation du personnel. Nombre de ces changements de grande ampleur ont été planifiés séparément et mis en œuvre au cours de cette période. Ils auront probablement une incidence sur les actions menées par le FIDA pour concrétiser les engagements et les objectifs définis au titre des reconstitutions des ressources. L'appendice IV présente une analyse initiale des opérations du FIDA et de leur performance au cours de cette période. Un processus de réajustement est actuellement en cours afin d'améliorer la capacité organisationnelle du Fonds à atteindre ses buts et ses objectifs.

### C. Architecture financière 2016-2024

26. Dans le cadre de FIDA11, le Fonds a pris un certain nombre de mesures pour réformer le cadre de financement et ainsi améliorer sa portée et ses résultats sur le terrain. Avec la réforme du Cadre pour la soutenabilité de la dette, la Politique d'adéquation des fonds propres, le Cadre de gestion actif-passif et la nouvelle approche de gestion des liquidités, le FIDA a cherché à améliorer sa capacité d'engagement et sa viabilité financière. Au cours de FIDA12, l'objectif était de maintenir la discipline financière et d'améliorer le profil financier et la gestion du risque du Fonds. Les améliorations suivantes ont été apportées pour transformer l'architecture financière du FIDA: achèvement du processus de notation de crédit, mise en place du Cadre d'emprunt intégré, adoption de principes clés pour soutenir la viabilité financière du FIDA et réviser les procédures et définitions existantes utilisées pour déterminer les ressources disponibles pour engagement<sup>6</sup>. Il s'agissait pour le Fonds d'augmenter le montant de ses financements par l'emprunt et de son programme de prêts et dons et d'élargir son offre de financement tout en conservant une note de crédit élevée. Dans ce contexte, le Fonds a mis en place le Mécanisme d'accès aux ressources empruntées (MARE), qui permet aux emprunteurs d'obtenir des prêts en dehors du cadre du Système d'allocation fondé sur la performance. Le Cadre régissant les remboursements accélérés et les remboursements anticipés volontaires a été établi à des fins de renforcement de la capacité d'engagement du FIDA. En 2018, IOE a conduit une ENI pour évaluer l'architecture financière du FIDA puis, en 2023, un examen de l'état d'avancement des mesures prises par la direction pour donner suite aux recommandations de cette ENI.

## IV. Méthode d'évaluation

### A. Méthode

27. **Méthode.** L'évaluation sera conduite conformément à la Politique révisée de l'évaluation au FIDA de 2021 et au Manuel de l'évaluation. L'ENI s'appuiera sur des bases théoriques solides et emploiera des méthodes qualitatives et quantitatives ainsi que des techniques d'analyse. Les données seront recueillies à partir de plusieurs sources et au moyen de différentes méthodes, ce qui permettra leur

<sup>5</sup> Le SGRO ne porte que sur les prêts ordinaires et ne couvre pas les dons ni les projets de type C ou de type Z.

<sup>6</sup> EB 2013/108/R.20.

recoupement et une vérification des éléments factuels. La méthodologie d'évaluation a été conçue pour garantir la fiabilité des constatations et des conclusions.

28. **Cadre d'évaluation.** Le cadre d'évaluation définit les questions principales et subsidiaires couvertes par l'évaluation ainsi que les sources de données et d'informations concernées, à partir de la théorie du changement, des entretiens conduits avec les membres de la direction et de l'examen des documents pertinents. Il s'appuie sur des éléments judicieusement choisis dans les matrices des engagements et des mesures contrôlables et dans les cadres de gestion des résultats de FIDA11 et FIDA12, sur le processus de décentralisation 2.0 et sur les indicateurs du Cadre de gestion des résultats du FIDA et du Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement. Compte tenu de la complexité de l'ENI, les questions d'évaluation seront affinées et révisées en fonction des observations formulées pendant l'atelier de conception de l'évaluation et à mesure que des points à examiner apparaîtront au cours de l'évaluation.
29. **La question principale de l'évaluation est la suivante:** dans quelle mesure les dispositions organisationnelles prises par le FIDA, les opérations qu'il mène et les financements et budgets qu'il alloue sont-ils suffisants pour atteindre les résultats de développement visés par les reconstitutions à l'appui du Programme 2030? Pour y répondre, l'évaluation se conformera aux critères suivants, reconnus au niveau international:
30. **Pertinence.** Dans quelle mesure les objectifs et les cibles des reconstitutions sont-ils conformes à ceux du Programme 2030, au mandat et aux priorités du FIDA, aux priorités des pays clients et aux besoins des bénéficiaires dans tous les contextes de développement? Les questions suivantes seront examinées:
- Dans quelle mesure le portefeuille du FIDA respecte-t-il les priorités des reconstitutions des ressources, notamment en ce qui concerne la nécessité d'atteindre les populations et les pays les plus pauvres?
  - Dans quelle mesure le FIDA est-il adapté à l'objectif visé (eu égard à sa structure organisationnelle, ses effectifs, ses modalités opérationnelles, son architecture financière et sa gestion du risque) et peut-il respecter les engagements et atteindre les objectifs des reconstitutions des ressources?
  - Dans quelle mesure ces engagements et ces priorités restent-ils pertinents dans un contexte en évolution rapide?
31. **Cohérence.** Dans quelle mesure les changements organisationnels, l'architecture financière, les modalités opérationnelles et les allocations budgétaires forment-ils un ensemble cohérent et homogène susceptible d'aider le FIDA à réaliser les engagements et les objectifs définis au titre des reconstitutions des ressources? Les questions suivantes seront examinées:
- Dans quelle mesure l'architecture financière du FIDA, ses stratégies d'allocation des ressources, ses politiques institutionnelles, ses stratégies, ses lignes directrices et ses outils forment-ils un ensemble fonctionnel lui permettant d'atteindre ses objectifs et de tenir ses engagements?
  - Dans quelle mesure les changements organisationnels, notamment les processus de réajustement et de décentralisation en cours, servent-ils les ambitions croissantes du FIDA et l'élargissement de ses domaines d'activité?

32. **Efficienc**. Dans quelle mesure le FIDA a-t-il planifié, géré et mis en œuvre toutes les actions nécessaires pour réaliser les engagements et les objectifs définis au titre des reconstitutions dans les délais fixés et de manière économique? Les questions suivantes seront examinées:
- Dans quelle mesure le FIDA s'est-il adapté en tirant des enseignements des processus et des engagements dans le cadre des reconstitutions des ressources et en améliorant ces processus et engagements, et dans quelle mesure a-t-il revu à la hausse ses ambitions, ses objectifs et ses cibles en fonction de son expérience et de sa capacité d'exécution?
  - Dans quelle mesure les actions conduites par la direction pour donner suite aux évaluations indépendantes ont-elles permis d'apporter les corrections nécessaires?
  - Dans quelle mesure les boucles de rétroaction au FIDA permettent-elles de déterminer les causes profondes des problèmes touchant au moral du personnel et d'y remédier efficacement et rapidement?
33. **Efficacit**. Dans quelle mesure le FIDA réalise-t-il les engagements et les objectifs définis au titre des reconstitutions ou est-il susceptible de les réaliser? Les questions suivantes seront examinées:
- Dans quelle mesure le FIDA a-t-il atteint les objectifs des reconstitutions ou progressé en ce sens?
  - Dans quelle mesure les services financiers proposés par le FIDA offrent-ils la portée désirée et contribuent-ils à obtenir les résultats visés en matière de développement et à réduire le déficit de financement en milieu rural?
  - Dans quelle mesure le FIDA est-il capable d'exécuter son programme de travail pendant le cycle de reconstitution des ressources, en garantissant des opérations fluides et en trouvant un équilibre adéquat entre les besoins des pays clients et la capacité d'absorption?

## **B. Validation et ajustement de la conception de l'évaluation**

34. La conception sera affinée en tenant compte des commentaires émanant des conseillers indépendants, des pairs rattachés à IOE et de la direction. L'équipe d'évaluation établira un partenariat principal de l'apprentissage pour renforcer la participation d'IOE et de la direction et promouvoir l'appropriation et l'apprentissage (voir l'appendice III).
35. **Atelier de conception de l'évaluation**. Les membres de la direction seront invités à assister à cet atelier afin de communiquer leurs observations sur la conception, la théorie du changement et les questions de l'évaluation. IOE se concertera avec la direction et le personnel tout au long du processus d'évaluation afin de solliciter des informations et des avis.
36. **Atelier d'autoévaluation de la direction**. Différentes entités du FIDA feront la synthèse de leurs appréciations de l'avancement s'agissant des processus, des engagements et des objectifs de la reconstitution, sur les enseignements tirés de ce travail et sur les prochaines étapes. Les réponses qu'elles donneront aux questions posées par l'équipe d'évaluation seront au centre des débats. Ces contributions permettront d'affiner encore davantage la conception de l'évaluation.

## **C. Collecte des données et sources d'information**

37. **Synthèse ou éléments probants issus des récentes évaluations d'IOE**. De nombreuses réponses aux questions d'évaluation ci-dessus ont été fournies lors d'ENI ou d'évaluations thématiques récentes, ainsi que dans les Rapports annuels sur l'évaluation indépendante du FIDA. Certaines réponses figurent notamment dans les **ENI** portant sur les pratiques du FIDA en matière de gestion des connaissances (2024), sur l'expérience du FIDA en matière de décentralisation

(2023), sur les innovations en faveur d'une agriculture paysanne inclusive et durable (2020), sur le développement des filières au profit des pauvres (2019), sur l'architecture financière du FIDA (2018) et sur les reconstitutions des ressources du FIDA (2014); dans les **évaluations thématiques** portant sur la contribution du FIDA à l'égalité femmes-hommes et à l'avancement des femmes (2024), sur la nutrition (2025) et sur la capacité des petits exploitants à s'adapter aux changements climatiques (2022); dans l'**examen** de la réponse de la direction à l'ENI portant sur l'architecture financière du FIDA (2023) et du Cadre de gestion des résultats de FIDA12 (2023). L'évaluation pourra aussi être alimentée par des informations issues d'autres évaluations pertinentes: évaluations des stratégies et programmes de pays, évaluations infrarégionales, évaluations groupées de projets et évaluations au niveau des projets. Le rapport d'évaluation du Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (MOPAN 2024) sera également pris en compte. L'équipe d'évaluation compilera les données issues de ces travaux. **Pour s'assurer qu'elles restent valides, elle entreprendra des études de cas, des entretiens avec les parties prenantes, un examen de documents ainsi qu'une enquête électronique.**

38. **Études thématiques approfondies.** Pour rassembler les informations de contexte en vue de l'analyse des données collectées, une analyse approfondie peut être nécessaire dans des domaines spécifiques, comme les allocations budgétaires, la gestion des ressources humaines, les mesures de gestion faisant suite aux recommandations des évaluations thématiques et des ENI d'IOE, et la qualité des instruments et des rapports en matière d'auto-évaluation (en particulier au niveau des résultats ou de l'impact). Dans l'optique de fournir le contexte nécessaire et des données factuelles détaillées, ces études seront conçues pour apporter des réponses à des questions prédéfinies. Les études approfondies s'appuieront sur des données issues d'éléments existants (études de cas, enquête électronique, entretiens avec les parties prenantes et étude documentaire, notamment) et donneront lieu à un bref rapport (une synthèse de celui-ci sera annexée au rapport d'évaluation final).
39. **Étude documentaire.** Les documents du FIDA relatifs aux Consultations sur la reconstitution des ressources seront examinés; il pourra s'agir par exemple des rapports de consultation relatifs à FIDA10, FIDA11 et FIDA12, de communications de résultats au Conseil d'administration, comme le Rapport sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE), de documents portant sur la décentralisation 2.0, de certains COSOP, rapports de conception, rapports d'achèvement de projet et rapports de supervision, de publications relatives aux programmes de travail et aux programmes de prêts et dons, de données émanant du Département de la gestion des programmes, de bulletins du Président, de politiques et procédures relatives aux ressources humaines, de cadres de délégation des pouvoirs et de responsabilité, de rapports de gestion budgétaire et financière et de certains rapports d'audit interne. L'équipe d'évaluation exploitera le dernier Rapport annuel sur l'évaluation indépendante au FIDA et la base de données associée, ainsi que les ENI et les évaluations thématiques. Elle examinera certains documents portant sur l'évolution de la situation mondiale depuis 2016, ainsi que des documents émanant des banques multilatérales de développement de référence et des organismes ayant leur siège à Rome, dont des évaluations de fin de cycle similaires.
40. **Entretiens avec des informateurs clés.** Des entretiens semi-directifs seront conduits avec des membres du Comité de coordination pour la reconstitution des ressources, du Comité de l'évaluation et du Conseil d'administration, ainsi que de la haute direction et du personnel essentiel des entités du siège et des bureaux extérieurs concernés. Dans le cadre des études de cas, des entretiens seront menés avec des responsables gouvernementaux et d'autres partenaires de développement présents dans les pays (par exemple, représentants de la société

civile, partenaires de développement internationaux, partenaires du secteur privé et chargés de projet nationaux) pour sonder leurs réactions concernant la contribution du FIDA au Programme 2030, l'appui aux projets et la performance globale. Les informations issues des entretiens seront traitées de telle sorte qu'il ne soit pas possible de remonter à la source.

41. **Enquête en ligne.** Une enquête en ligne sera réalisée auprès d'un large éventail de parties prenantes (membres du personnel du FIDA au siège et dans les bureaux extérieurs, responsables gouvernementaux, communauté des donateurs locaux, représentants de la société civile et chargés de projet au niveau national, par exemple) pour accroître la portée de l'évaluation. Cette enquête portera sur: i) différents aspects des contributions du FIDA et de ses entités sur le terrain; ii) la collaboration et la synchronisation avec les pouvoirs publics, les chargés de projet au niveau national, les organismes ayant leur siège à Rome, la communauté des donateurs locaux et la société civile; iii) les questions organisationnelles (gestion et prise de décisions, délégation de pouvoirs, obligation de rendre compte, gestion financière, ressources humaines et appui aux projets, par exemple); iv) les services financiers appuyés par le FIDA (notamment leur adéquation aux besoins locaux et leur capacité à répondre à la demande).
42. **Analyse du portefeuille: analyse quantitative des notes et des indicateurs clés.** Une analyse quantitative des notes et des indicateurs clés issus des évaluations d'IOE, des rapports d'achèvement des projets, des rapports de supervision des projets et des bases de données du FIDA (Système de projets d'investissement et de dons, Flexcube, par exemple) permettra d'évaluer les éventuels écarts de performance des opérations du FIDA selon les différents cycles de reconstitution des ressources.
43. **Analyse des données administratives.** Des données seront extraites des systèmes de gestion des ressources financières, des ressources humaines et des procédures administratives du FIDA. Les données sur les ressources humaines seront utilisées pour analyser les tendances relatives à la proportion du personnel du Fonds en poste dans les bureaux de pays, aux effectifs et aux profils des membres du personnel des différents bureaux de pays, aux pratiques de mobilité du FIDA, au délai requis pour pourvoir les postes vacants, aux taux de vacance, etc. Les processus décisionnels et les cadres de délégation de pouvoirs et de responsabilité du FIDA seront examinés afin de déterminer s'ils sont adaptés à une organisation décentralisée. L'adéquation des provisions budgétaires à l'exécution des programmes de pays sera évaluée à partir des données budgétaires et financières.
44. **Études de cas.** Dans le cadre de l'évaluation, jusqu'à dix études de cas de pays seront conduites; elles seront réparties entre les cinq régions et au moins l'une d'entre elles concernera un bureau régional. Dans la mesure du possible, elles seront intégrées aux évaluations au niveau des pays en cours de réalisation par IOE (ESPP, évaluations infrarégionales, par exemple) afin de limiter le travail d'évaluation incombant aux parties prenantes nationales. Toutes les études de cas sur dossier comporteront des entretiens à distance avec les principales parties prenantes et les bénéficiaires. Pour cinq à sept études de cas, des missions de terrain seront effectuées par l'équipe d'évaluation internationale, tandis que, pour les autres, des visites de site seront assurées par des consultants nationaux. Les nombres exacts seront fixés en fonction des ressources financières disponibles et des besoins définis lors de l'atelier de conception de l'évaluation et de l'atelier d'auto-évaluation.
45. Les études de cas évalueront l'incidence de l'appui du FIDA tout au long du cycle du projet, ainsi que les domaines susceptibles d'être améliorés. Elles porteront sur les points suivants: i) niveau d'appropriation par les pouvoirs publics et les autres parties prenantes au niveau national et degré d'interaction avec ces derniers,

notamment par le cofinancement; ii) traitement et approbation des projets, démarrage des projets et premier décaissement; iii) exécution et supervision des projets, notamment en ce qui concerne la passation des marchés, les décaissements, la gestion financière et l'établissement des rapports; iv) contributions des activités hors prêts et activités thématiques ou transversales; v) pertinence et utilité des services financiers proposés par les projets; vi) qualité des projets, notamment en matière de ciblage et de prise en compte des thèmes prioritaires, et système de suivi-évaluation permettant de suivre et de communiquer l'avancement, de tirer des enseignements de l'expérience et de gérer les connaissances.

46. **Les critères employés pour sélectionner les études de cas** sont les suivants: i) équilibre géographique; ii) prolongement d'études de cas effectuées dans le cadre des évaluations précédentes; iii) taille du portefeuille et type de pays visé; iv) type et niveau de maturité d'un bureau extérieur; v) éventuels recoupements avec d'autres évaluations en cours. Compte tenu de leur importance dans les processus de décentralisation, la Division Afrique orientale et australe et la Division Afrique de l'Ouest et du Centre, qui ont fait l'objet d'études de cas dans le cadre de l'ENI sur la décentralisation de 2023, bénéficieront d'une étude documentaire de suivi. Le nouveau Bureau régional pour l'Asie et le Pacifique, s'il est créé avant la fin de la collecte de données, constituera une source d'information précieuse pour évaluer les progrès réalisés depuis l'ENI sur la décentralisation.
47. **Triangulation.** Comme indiqué, les évaluateurs associeront des méthodes qualitatives et quantitatives: analyse quantitative des notes de performance des projets et des données pertinentes du FIDA, examens de documents, entretiens semi-directifs avec des informateurs clés, études de cas, enquête électronique et comparaison avec certaines institutions de référence. La triangulation, effectuée à partir de données d'évaluation issues de diverses sources et traitées selon plusieurs méthodes, permettra de s'assurer que les constatations, les conclusions et les recommandations sont corroborées par les données d'évaluation.
48. **Usage de l'intelligence artificielle générative pour la collecte et l'analyse des données.** Un grand modèle de langage supervisé sera utilisé pour générer des informations à partir des documents disponibles, tels que les rapports d'évaluation, les COSOP, les rapports d'achèvement de projet et les rapports de conception de projet.
49. **Limites.** En raison de la courte durée des cycles de reconstitution (trois ans), il est difficile d'atteindre les résultats en matière de développement ou d'organisation convenus dans les cadres de gestion des résultats. À ce niveau, les effets ne sont observables qu'après un certain temps. Ainsi, les évaluateurs recenseront les principaux jalons relatifs à la réalisation des objectifs et analyseront l'écart entre ce que le FIDA a obtenu et ce qu'il reste à faire. L'un des autres problèmes qui se posent est que les résultats en matière de développement obtenus au cours d'un cycle de reconstitution peuvent être imputables à des opérations et des changements organisationnels conduits au cours des cycles précédents. C'est pourquoi l'équipe de l'ENI examinera conjointement les cycles FIDA11 et FIDA12.
50. Le manque de données quantitatives fiables et pertinentes constituera un obstacle à l'évaluation des résultats en matière de développement. Dans la mesure du possible, la qualité des données quantitatives disponibles (celles provenant des évaluations de l'impact du FIDA, par exemple) sera évaluée. Conformément à la Politique révisée de l'évaluation au FIDA, IOE est chargé d'évaluer régulièrement la qualité des auto-évaluations du Fonds. Par conséquent, lors de l'ENI, un examen approfondi de la qualité des évaluations de l'impact et de leur contribution aux résultats présentés dans le Cadre de gestion des résultats sera réalisé. En outre, au besoin, les évaluateurs recouperont les données obtenues par différentes méthodes qualitatives (par exemple, des études de cas et des entretiens avec les parties

prenantes) afin de générer d'autres éléments probants. L'impact de la pandémie de COVID-19 sur la performance du FIDA n'est pas entièrement évaluable à ce stade. Les évaluateurs recouperont les données à l'aide d'études de cas, d'entretiens avec les parties prenantes et d'une enquête électronique.

## **V. Processus d'évaluation et calendrier**

51. **L'appendice III présente les phases de l'évaluation, les résultats attendus, le processus d'examen, l'équipe et le calendrier.** Le Comité de l'évaluation examinera le document d'orientation au mois de septembre, lors de sa cent vingt-sixième session. Le projet de rapport d'évaluation sera communiqué à la direction pour commentaires d'ici octobre 2025. Le rapport final sera présenté à la cent quarante-septième session du Conseil d'administration, en avril 2026. Ce rapport sera également présenté à la session de consultation de FIDA14 qui se tiendra en 2026.



## Elaboration of the theory of change for IFAD11 and IFAD12

Table appendix I-1  
**Elaboration of the Theory of Change for IFAD11 and IFAD12**

	<i>Organizational</i>	<i>Operational/Development</i>	<i>Financial/Budget Framework</i>
<b>Impact</b>		Contribute to <b>achieving the 2030 Agenda</b> -sustained reduction in rural poverty and food insecurity [SDGs 1 and 2; and impact on 5,8,13,15, and 17]	
<b>Outcomes</b> (Aligned with the three Strategic Objectives of the Strategic Framework (2016-2025))	<p>Improved organizational effectiveness and efficiency for <b>accelerated delivery of impactful IFAD-funded interventions</b> (COSOPs and Operations) to support Agenda 2030.</p> <p><b>IFAD adaptively manages</b> (identifies challenges and opportunities to programme delivery, innovation, lessons learning, and corrects its course).</p> <p>Clear communication strategy with feedback loops operationalized to facilitate <b>motivated staff with high morale</b>.</p>	<p><b>Replenishment commitments and outcome targets achieved, and resilience of rural poor improved</b> through:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Expanded outreach</b> that increased the productive capacities, agricultural productivity, and market benefits of the rural poor.</li> <li>• <b>Mainstreaming</b> leads to enhanced environmental sustainability, access to nutritious food, rural youth employment, and rural gender equality.</li> <li>• <b>Strengthened absorption and adaptive capacity</b> of client countries and beneficiaries to face crises (e.g., climate change, pandemic, conditions of fragility and conflict).</li> <li>• <b>Stronger partnerships</b> for results, KM, and policy engagement in client countries.</li> </ul>	<p>Improved <b>financial services reach larger share of rural poor</b> and promote rural agriculture and development (IFAD's approach replicated and scaled up).</p> <p>Lending volume increased (catalytic role as an assembler of development finance, - leveraging direct lending) to <b>reduce the rural finance gap</b>.</p>
Output (step 2)  (Ref-IFAD 12: Business Model and Financial Framework 2022-2024 (IFAD12/2(R)/R.2)	<p><b>Operational and organizational oversight and accountability exercised</b> through credible, transparent <b>reporting on results</b> and progress [facilitated by a well-functioning M&amp;E system and (Management) Information System].</p>	<p>IFAD <b>Country Programmes speedily implemented</b> and contribute to rural transformation. IFAD portfolio and its interventions:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Strengthened mainstreaming</b> to deepen resilience and impact.</li> <li>• <b>Increased focus on fragile contexts and resilience</b>.</li> <li>• Systematic efforts to establish effective <b>strategic partnerships</b> for financing, knowledge (e.g., expanding SSTC), policy engagement, and partnerships with non-state actors, including private sector.</li> <li>• <b>Agile responses to global/regional crises</b> (e.g., Conflicts, pandemics, debt crises).</li> </ul>	<p><u>Resource mobilization.</u></p> <p>Necessary <b>resources mobilized</b> to fully support IFAD's replenishment goals and targets - increased cofinancing, special facilities funded (e.g. ASAP+, Indigenous Peoples fund, PSFP, SIF, SSTC).</p> <p><u>Resource allocation</u></p> <p>IFAD <b>leverages</b> its own resources and financial architecture to establish a work programme to achieve replenishment targets and <b>maximizes replenished resources channelled to beneficiaries</b>.</p>

- **Effective non-lending activities** delivered (stronger strategic partnerships, policy engagement, knowledge management, and institutional capacity development), with **synergies** between lending and non-lending activities.

IFAD's core resources **target the poorest countries** (LICs, and LMICs) and the rural poor elsewhere as well as countries with conditions of fragility and crisis (including climate crisis), in line with replenishment priorities.

Resource utilization.

IFAD-supported **financial services are accessible, demand driven, adequate, and appropriate** to the needs of the targeted clients (poorer countries and beneficiaries).

Outputs (step 1)	<p>Agile and adaptable organizational structure (headquarters and decentralized offices) offers <b>more flexibility to course correct and a broader range of ways of working with governments and the rural poor.</b></p>	<p>Country portfolio and interventions are aligned with the priorities of IFAD and client countries as well as the needs of intended beneficiaries (<b>relevance</b>).</p>	<p><u>Resource utilization.</u></p> <p>Systematic annual delivery of PoW to ensure <b>smooth workflow.</b></p>
	<p><b>Improved risk governance</b> in place in line with the evolving business model and financial framework of IFAD.</p>	<p><b>Increased efficiency and sustainability of IFAD's portfolio</b> and projects:</p>	<p><b>PoLG balances country needs</b>, absorptive capacity, financial prudence, and IFAD's delivery capacity.</p>
	<p><b>Adequate staff</b> with necessary experience, skills, and motivation/morale are hired, retained, and mentored.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Increased average project size.</li> <li>• Reduced time for IFAD operations to move from concept note stage to becoming effective.</li> <li>• Strengthened guidelines and efforts to integrate scaling up and innovation in IFAD-funded operations.</li> </ul>	<p><u>Resource allocation.</u> <b>PBAS system responsive to the rapidly emerging changes</b> (debt crises, changes to countries' economic status, effects of war, pandemics, and climate change).</p>
	<p><b>Coherent policies</b>, strategies, guidelines, and tools responsive to changing global context [to enable speedy delivery of development-effective country programmes].</p>	<p><b>Strategies for NLAs operationalized from the early stages</b> of project implementation.</p>	<p><b>Budget is allocated to achieving the replenishment targets</b> considering the historical costs of doing business and achieving targets, within available financial and non-financial resources and organizational capacity.</p>
	<p><b>M&amp;E capacity and systems</b>, coupled with information system, in place to facilitate transparent monitoring and reporting of results, adaptive management, oversight, and accountability.</p>	<p><b>Mainstreaming</b> (SECAP, Gender, Nutrition, inclusive targeting) effectively owned, understood, and well-implemented by IFAD and project staff.</p>	<p>Adequate share of administrative budget allocated to core service delivery (comparable to that of major MDBs).</p>
	<p>Effective, efficient, and transparent <b>management of decentralization</b> (with decentralization strategy, targets, and timeline) in place.</p>	<p><b>Cutting edge technologies and innovations</b> (e.g., digitalization of agriculture) pursued.</p>	<p><u>Resource mobilization.</u></p> <p><b>Strategies for raising equity</b> (for concessional loans and administrative budget) and <b>debt</b> (for floating-rate loans) are <b>operationalized and tracked.</b></p>

	<p>Clear and consistent <b>delegation of authority</b> to decentralized offices, in line with IFAD's operational strategies, staffing and business model.</p>		<p><b>Borrowing capacity increased and sustainability</b> of IFAD's aggregate budget <b>examined</b>, considering the Fund's current and forecast financial position. [Mobilize additional resources through borrowings, (which are lent under BRAM, leveraging IFAD's equity) optimizing its balance sheet usage, increasing its outreach and impact while maintaining its strong credit rating].</p> <p><b>Strengthened financial architecture</b> by i) completing credit process, ii) implementing the Integrated Borrowing Framework, iii) adopting key principles to support IFAD's financial sustainability.</p>
<p>Inputs and Activities</p>	<p><b>Organizational change commitments</b></p> <p>Mechanisms in place to establish <b>realistic replenishment commitments</b>, results framework, targets and to track progress.</p> <p><b>Commitment and leadership</b> of senior management to move away from a culture of compliance to results-orientation.</p> <p>Integrate lessons from previous replenishment exercises.</p>	<p><b>Operational change commitments</b></p> <p>Operational guidelines Updated/Revised to improve the design and implementation of IFAD operations.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li><b>Guidelines to mainstreaming</b> (SECAP, Gender, Nutrition, inclusive targeting) are <b>updated</b>, and made accessible.</li> <li>Revised, streamlined procedures in place for <b>supervision and implementation support</b>.</li> </ul> <p><b>Mechanisms to strengthen the quality of project design</b> and the quality at entry <b>updated/revised</b>.</p> <p>Integrate lessons from previous replenishment exercises.</p>	<p><b>Commitments related to budget and financial framework.</b></p> <p><b>Maintain financial discipline</b> through reforms to Debt Sustainability Framework (DSF), Capital Adequacy Policy, Asset Liability Management Framework, and Liquidity Management.</p> <p>Integrate lessons from previous replenishment exercises.</p>

**Assumptions:**

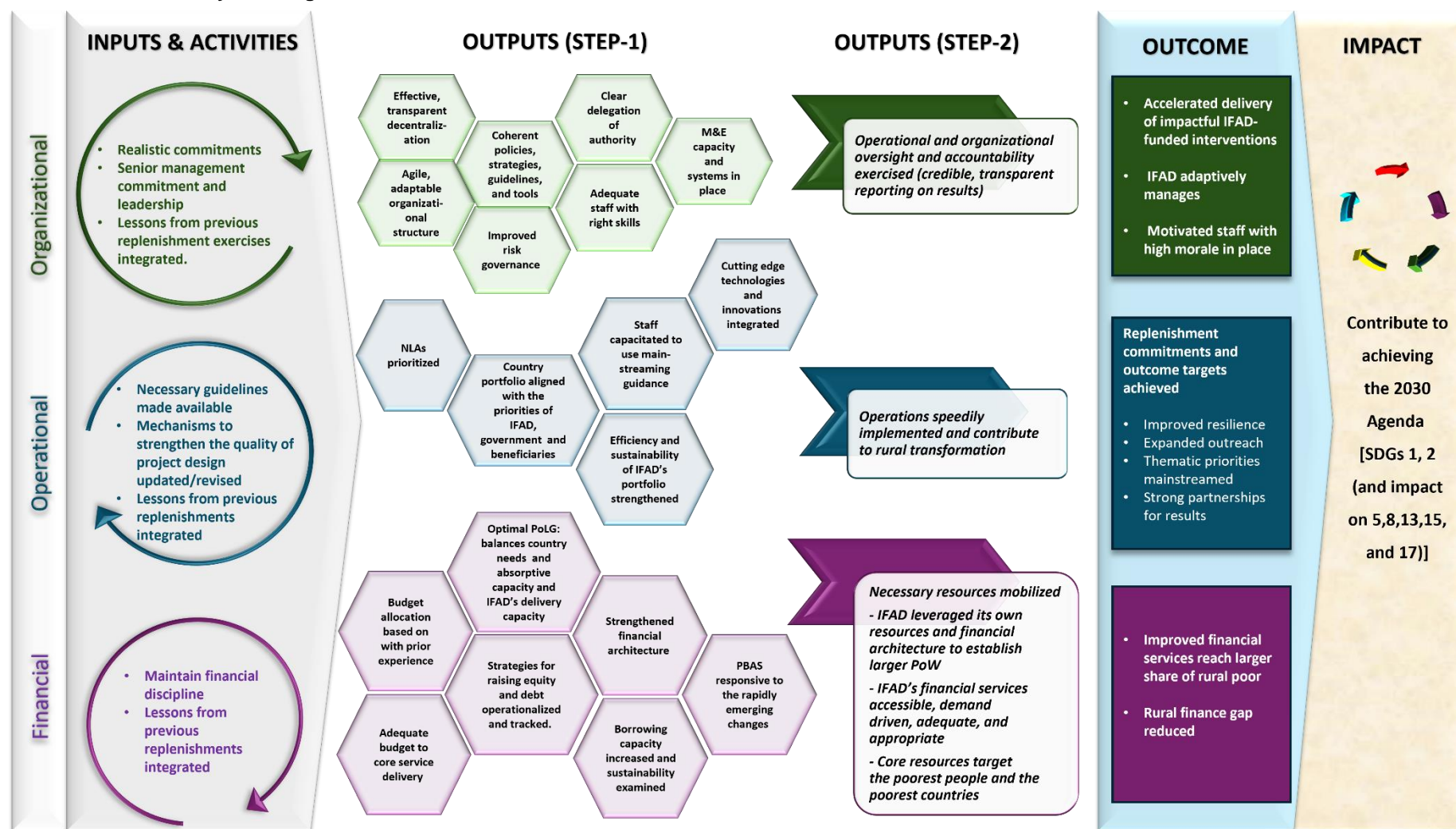
- Management is committed to the full implementation of replenishment commitments and shows leadership towards their implementation and associated goals.
- Leadership changes in IFAD are associated with major changes to the organizational structure. These changes are in the best interest of the organization and the benefits of the changes outweigh the cost of disruption caused by these changes.
- Organizational and operational arrangements for delivering replenishment commitments are transparent, have staff buy-in and allow sufficient time to get staff feedback and course correct.
- IFAD can find qualified personnel in a timely manner to have the full workforce to deliver the Fund's PoW as planned.
- Strategic oversight is exercised by the EB and the GC to ensure that lessons are learned from experience, and management reflects the lessons from strategies and work programme delivery, and replenishment goals and targets are realistic.

- Demand for BRAM loans on top of PBAS allocations increases IFAD's impact and improves its finances.
- Management learns from evaluative evidence, including independent evaluations, and pursues actions that effect the necessary organizational and behavioural changes to correct the course.

**Risks:**

- External shocks (pandemics, war, economic melt-down) could hinder achieving replenishment targets.
- Shareholders may not be able to provide the necessary financial capital in a timely, and sustained manner.
- Strong government ownership and capacity to support rural development and IFAD's country programme approach in client countries (including, where decentralized field offices are hosted).

Figure annex I-1  
Schematic of the Theory of Change for IFA D11 and IFAD12



Source: IOE Elaboration

## Evaluation framework<sup>7</sup>

<i>Evaluation criteria</i>	<i>Evaluation questions</i>		
Overarching Evaluation Question	To what extent are the organizational, operational, and Finance/Budget allocation-related changes sufficient to lead to the development results replenishments sought to achieve in support of the 2030 Agenda?	Answers to the key evaluation questions under the four evaluation criteria	Totality of the evaluation evidence

**[EQs will focus on the outcome level and sub-evaluation questions will probe related outputs]**

### Relevance

EQ1. To what extent are the replenishment goals and targets aligned with achieving the 2030 Agenda, IFAD's mandate and priorities, client country priorities, and beneficiary needs?

- Sub-evaluation question EQ1.1. To what extent is IFAD's portfolio aligned with IFAD's replenishment priorities, including reaching the poorest and the poorest countries?
- Sub-evaluation question EQ1.2. To what extent is IFAD fit-for-purpose (organizational structure, staff capacity, operational arrangements, financial architecture and risk management relevant) to achieving the replenishment commitments and targets?
- Sub-evaluation question EQ1.3. to what extent these commitments and priorities remain relevant in the face of rapid changes to context (such as, debt crisis, pandemic, conflicts)?

### Efficiency

EQ2. To what extent does IFAD credibly assess its operational performance and organizational reforms, learn lessons, and scale its ambitions and goals to the available resources, capacities, and experience? In addition to the outcome level probe, the CLE will probe the following output-level issues:

- Sub-evaluation question EQ2.1. (Adaptive Management): To what extent is the level of coverage, credibility and accuracy of IFAD's progress-tracking and reporting adequate to exercise the necessary oversight (by IFAD senior management) and accountability (by governing bodies) towards achieving the Fund's commitments and targets?
- Sub-evaluation question EQ2.2: To what extent did the management actions in response to independent evaluations lead to the necessary course corrections?

EQ3. To what extent IFAD's feedback loops can identify the root causes of challenges to staff morale and effectively address them in a timely manner?

### Effectiveness

EQ4. To what extent are IFAD's financial services achieving the desired outreach and contributing to reducing the rural finance gap? In addition to the outcome level probe, the CLE will probe the following output-level issues:

- Sub-evaluation question EQ4.1. To what extent is IFAD able to achieve resource mobilization targets?
- Sub-evaluation question EQ4.2. To what extent are the resource mobilization targets balanced with IFAD's delivery capacity (to identify and deliver appropriate financial services to the last mile) and smallholder needs (targeting the poorest countries and locations)?
- Sub-evaluation question EQ4.3. To what extent is IFAD able to deliver PoW during the cycle, ensuring smooth workflow, sufficiently balancing the client country needs and absorption capacity, with the sufficient allocation of resources to country programme delivery?

EQ5. To what extent IFAD is achieving/likely to achieve its commitments and targets? In addition to the outcome level probe, the CLE will probe the following output-level issues:

- Sub-evaluation question EQ5.1. To what extent is IFAD's country-level programmatic approach promoting synergies between lending and non-lending activities, and supporting the Fund achieving its commitments and targets?

<sup>7</sup> The evaluation framework will be refined further following the design and self-assessment workshop.

- Sub-evaluation question EQ5.2. To what extent do IFAD operations adhere to IFAD's transformational country programmatic approach (able to mainstream with results and client orientation, increased focus on fragile contexts, effective NLAs with synergies to lending activities, promote innovations, and provide agile responses to crises)?
- Sub-evaluation question EQ5.3. To what extent is IFAD keeping abreast with cutting-edge agricultural technology and innovations and disseminating these to the benefit of smallholder farmers.
- Sub-evaluation question EQ5.4. To what extent do IFAD and project staff understand and own the results to be achieved and tracking methods? [Also, linked to EQ2.]

**Coherence**

EQ6. To what extent are the organizational changes in step with IFAD's expanding ambition and areas of work? In addition to the outcome level probe, the CLE will probe the following output-level issues:

- Sub-evaluation question 6.1: To what extent do the ongoing recalibration exercise and the Decentralization 2.0 cohere with the need to deliver replenishment commitments and targets?
- Sub-evaluation question 6.2: To what extent are the risk-management governance and delegation of authority adequate/optimal in the context of an expanding PoW and decentralization efforts?

EQ7: To what extent do IFAD's policies, strategies, and guidelines work together to deliver the Fund's targets and commitments?

## Evaluation process

1. **Preparation and design.** In line with the IFAD Evaluation Manual, the evaluation approach paper was prepared, designing the evaluation approach and methodology. The design was based on a review of all relevant documents, analysis of IFAD's portfolio of projects, and interviews with key interlocutors in IFAD management. The Approach Paper was quality assured and shared with management for feedback and the final version discussed with the Evaluation Committee in September 2024. The evaluation team conducted a design workshop and a self-assessment workshop to finalize the design with inputs from the core learning partnership group and other key IFAD management stakeholders.
2. **Data collection.** Following this, the team collected data and evidence to provide the answers to the evaluation questions (see Section II for details). A case study interview protocol, preparatory notes and an annotated agenda will be prepared before each case study is carried out. At the end of each case study, a brief case study report will be prepared.
3. **Data analysis, reporting and quality assurance.** The IOE team will analyse the collected data from case study reports, headquarter study report, thematic deep dives, E-survey, the inferential statistics from a portfolio review. Findings will be triangulated using different sources and method. An evaluation report will be prepared that includes the methodology, findings, conclusions, and recommendations of this CLE.
4. **Feedback during the evaluation process:** Consultations will be organized with Management and staff at key stages of the evaluation to provide feedback, exchange thoughts and discuss selected evaluation issues to ensure wider learning and timely feedback from this CLE to IFAD's ongoing organizational and operational reforms and the forthcoming design of IFAD14. In addition: (i) during the Design Workshop Management stakeholders will provide comments that will help IOE to review/revise the Theory of Change, fine tune the evaluation questions and evaluation approach and methodology and select the Country/ICO case studies; and (ii) during the Management Self-Assessment Workshop different IFAD units will summarize their perspectives on the progress made in decentralization, strengths and weaknesses, lessons learned and future directions and answer the evaluation questions.
5. **Core Learning Partnership Group:** To strengthen this process consistent with IFAD's 2021 evaluation policy, a Core Learning Partnership Group (CLP) was established.<sup>8</sup> Members of the CLP are experienced IFAD technical and managerial staff whose contributions will strengthen the understanding of the evaluation team of key issues, theory of change, evolution of the replenishment processes, commitments and goals, and implementation arrangements. The CLP will facilitate greater access to data and evidence. In addition to strengthening the inputs to the evaluation, the CLP will promote the dissemination and use of evaluative findings in IFAD after the evaluation is completed. The members of CLP were nominated by Directors of relevant IFAD Units, selected based on their technical or managerial expertise and decentralization related experience. The CLP members will provide the necessary information for the Evaluation Team during key milestones of the evaluation (i.e., approach paper; evaluation design; data collection; reporting and dissemination).
6. **Independent Evaluation Advisors:** In line with the IFAD Evaluation Policy, IOE will seek one or two senior independent advisers. Their main roles will be to review and provide comments on the draft approach paper and the draft final report.

---

<sup>8</sup> See the Evaluation Manual for Country Programme and Strategy Evaluations (2015).



7. **Evaluation team.** Under the overall strategic direction of Indran A. Naidoo, Director, IOE, the CLE will be led by Suppiramaniam Nanthikesan, Lead Evaluation Officer, IOE. Four senior consultants will be recruited to provide specific inputs on topics such replenishment processes, organizational structures and human resource management, delegation and accountability, and budgeting/financial management. The evaluation team will be supported by Ms. Hannah Den Boer, Associate Evaluation Officer, and an Evaluation Assistant, IOE.
8. **Deliverables, review process and feedback.** The main deliverables of the CLE will include the approach paper, the final evaluation report and a *Profile* and *Insight*. IFAD Management will be invited to provide written comments on the draft approach paper and draft final report. IOE will prepare an "audit trail" to transparently illustrate how IFAD Management comments were treated in the final report. The Evaluation Committee will review the draft approach paper, and their comments considered in the design and implementation of the evaluation. Further deliverables include the written IFAD Management response to the final evaluation report and the reports of the independent evaluation advisers, which will be included in the final report.
9. **Timeline.** The evaluation will begin in 2024 and will be completed in 2025, as indicated in the timeline below.

**Timeline of the CLE of the organizational and operational performance of IFAD under IFAD11 and IFAD12**

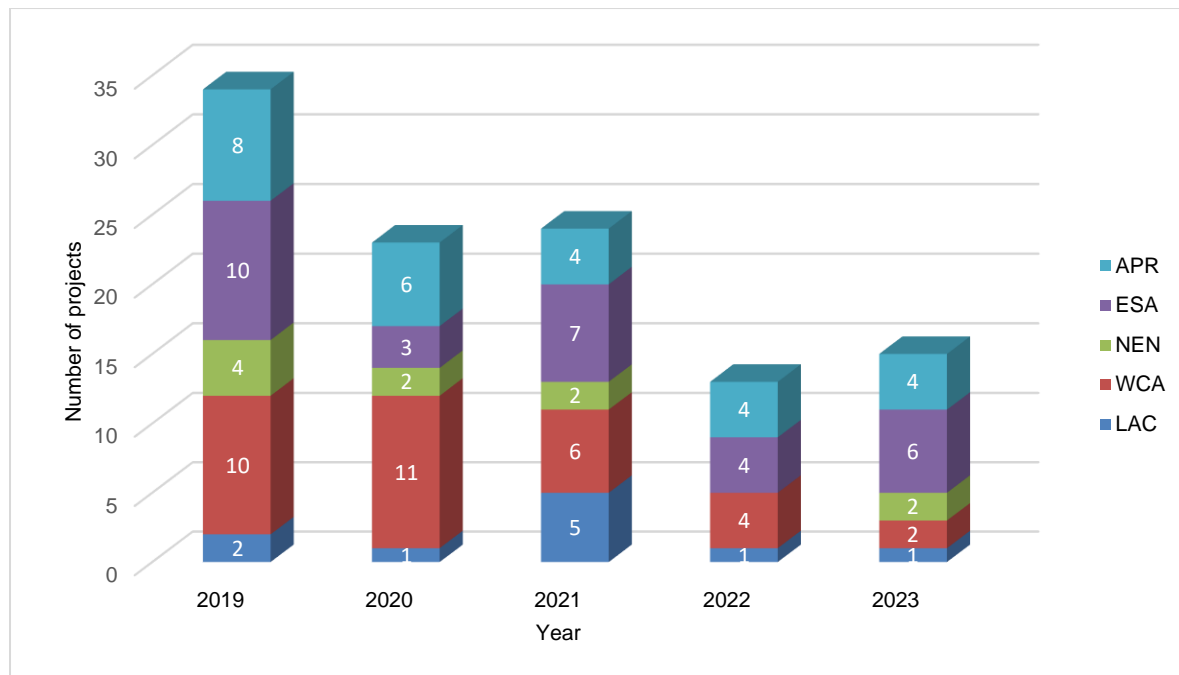
<i>Timeline</i>	<i>Activities</i>
December 2023	The 140th Session of IFAD's Executive Board approved this evaluation as part of IOE's work plan for 2024-2025 (EB 2023/140/R.15, Annex V)
February – June 2024	Approach Paper drafted and quality assured; evaluation team selected
September 06, 2024	Approach Paper discussed in the 126 <sup>th</sup> Session of the Evaluation Committee
September 2024	Design workshop and Management self-assessment workshop; evaluation design finalized with case studies identified; Core Learning Partnership (CLP) Group established and participates.
September 2024 – June 2025	Data collection (desk and field-based case studies, E-survey, thematic deep dives, comparative studies)
July – September 2025	Data analysis, reporting and quality assurance
September 2025	Emerging findings and areas of recommendations presented to the IFAD management and CLP
October 2025	Draft report Shared with IFAD Management
March 2026	Presentation of the final evaluation report and Management Response to the Evaluation Committee.
May 2026	147 <sup>th</sup> Session of the Executive Board discussion of the Report
2026	Report presented to the 2026 replenishment consultation session

Source: IOE elaboration.

## Descriptive statistics – Operations and organization in IFAD11 and IFAD12

Chart appendix IV-1a

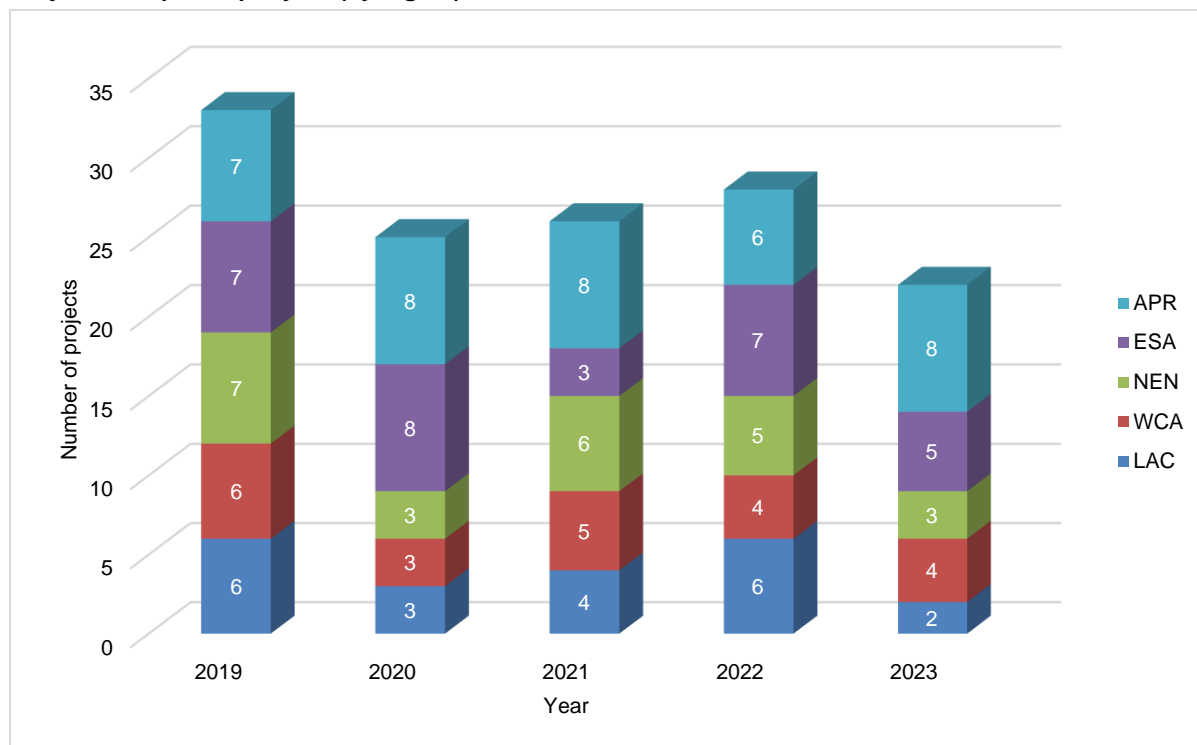
Approved Projects per year (by region)



Source: OBI-IFAD, 31<sup>st</sup> December 2023

Chart appendix IV-1b

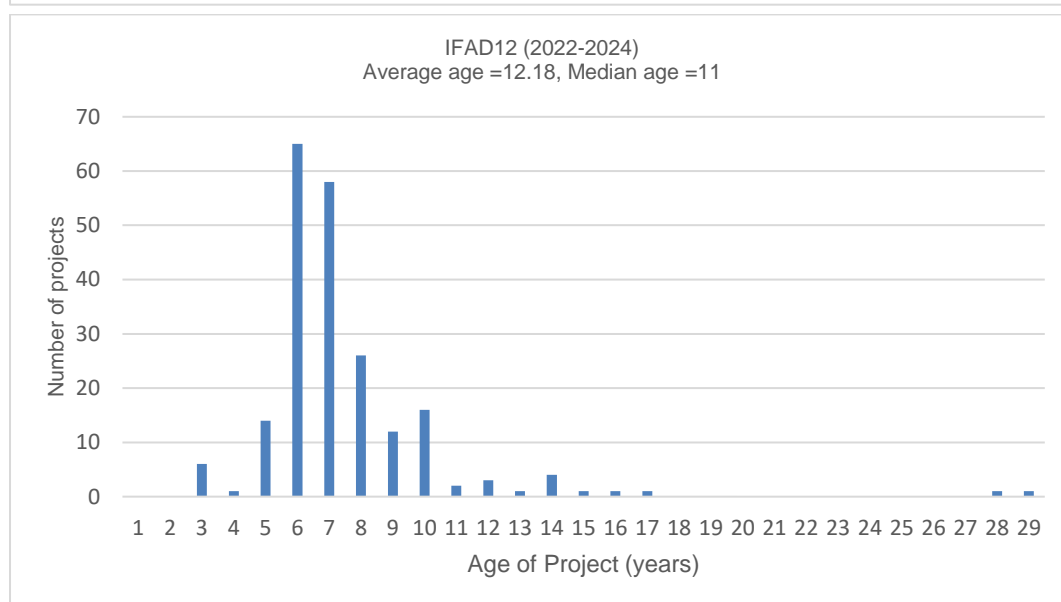
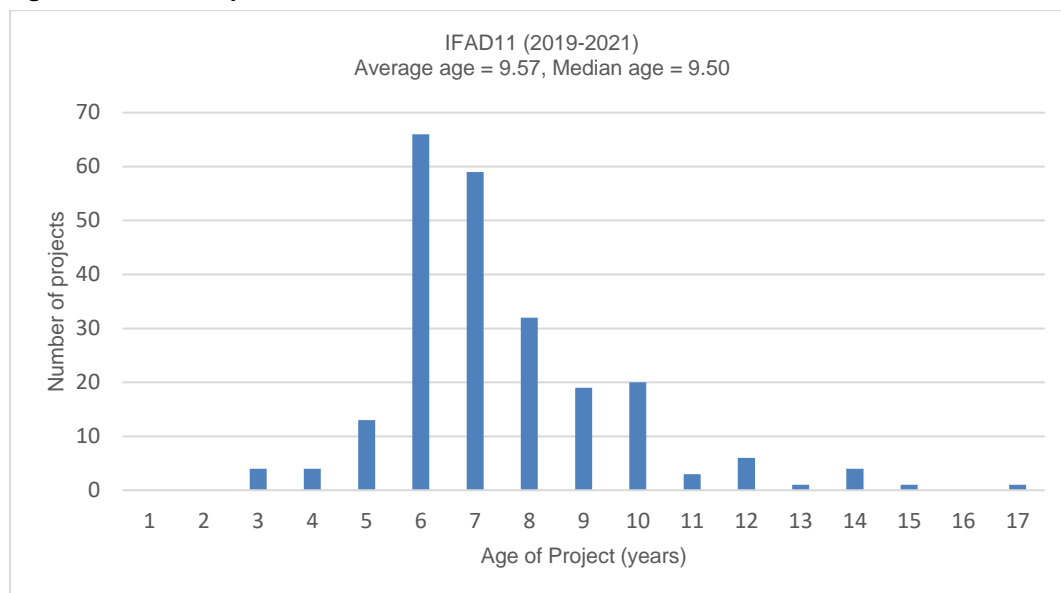
Projects completed per year (by region)



Source: OBI-IFAD, 31<sup>st</sup> December 2023

Chart appendix IV-2

**Age distribution of portfolio**



Source: OBI-IFAD, 31<sup>st</sup> December 2023

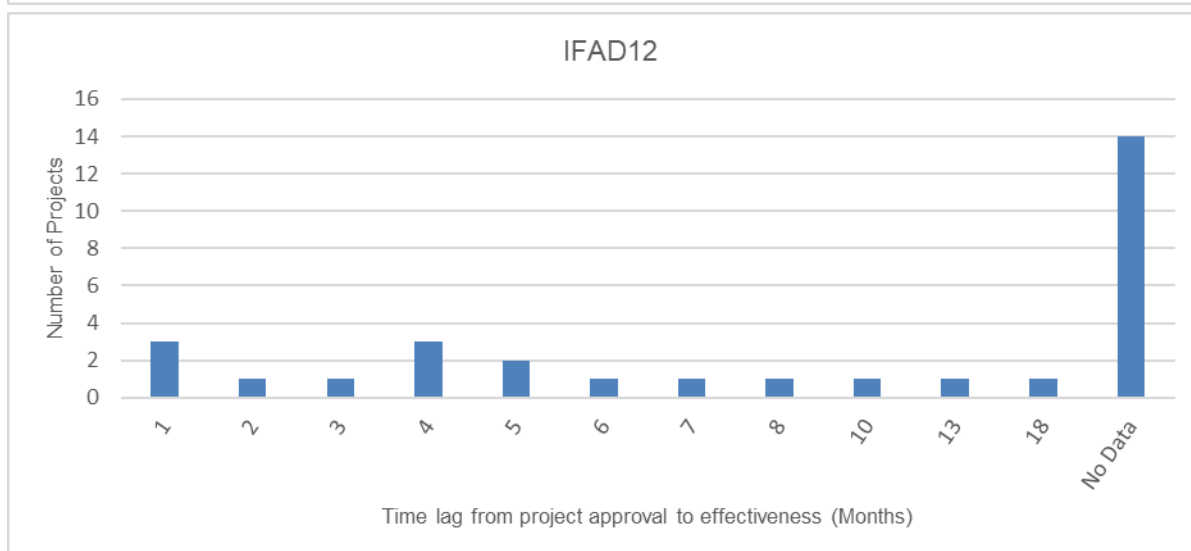
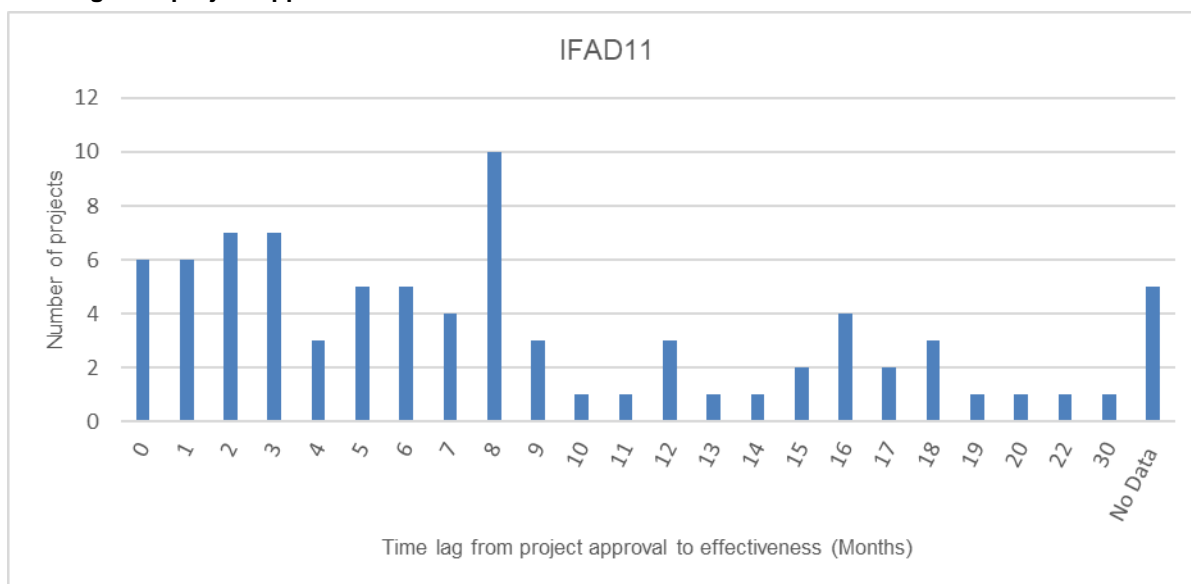
Table appendix IV-1

**Number of persons receiving IFAD services in completed projects**

Replenishment Cycle	APR	ESA	LAC	NEN	WCA	Total
IFAD 11	11 122 085	24 037 167	391 946	2 164 965	1 226 151	<b>38 942 314</b>
IFAD 12	5 710 365	3 646 409	273 399	1 219 731	801 304	<b>11 651 208</b>
<b>Total</b>	<b>16 832 450</b>	<b>27 683 576</b>	<b>665 345</b>	<b>3 384 696</b>	<b>2 027 455</b>	<b>50 593 522</b>

Source: PCRs obtained from ORMS, April 2024.

Chart appendix IV-3  
**Time lag from project approval to effectiveness**



Source: OBI-IFAD, 31<sup>st</sup> December 2023

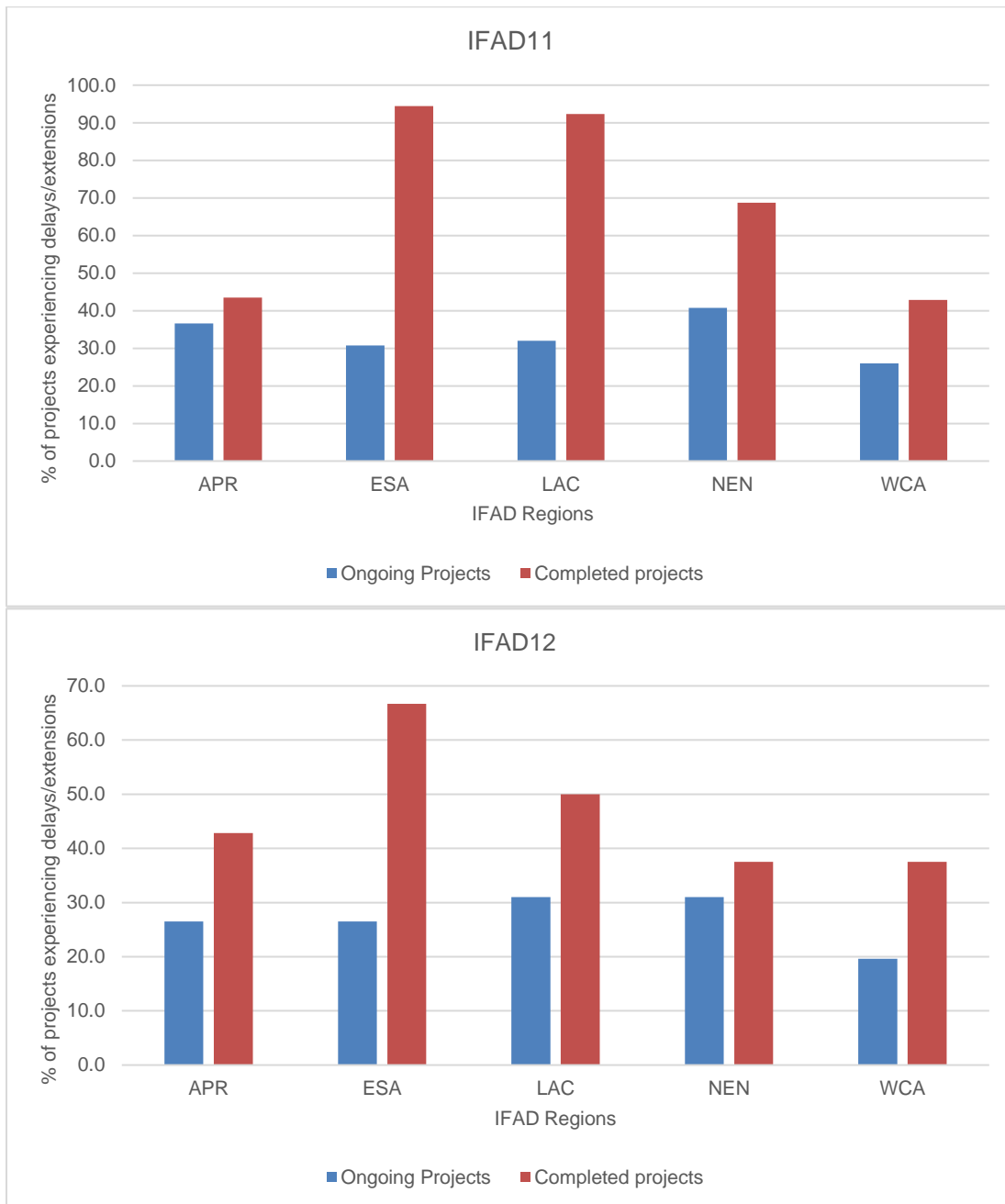
Table appendix IV-2  
**Percentage of CDs per job grade 2016 to 2022**

Grade of CD <sup>9</sup>	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
NOC							1
P-3			4	10	2	2	1
P-4	14	14	12	15	25	25	29
P-5	27	27	26	23	23	19	22
<b>Total</b>	<b>41</b>	<b>41</b>	<b>42</b>	<b>48</b>	<b>50</b>	<b>46</b>	<b>53</b>

Source: HRD

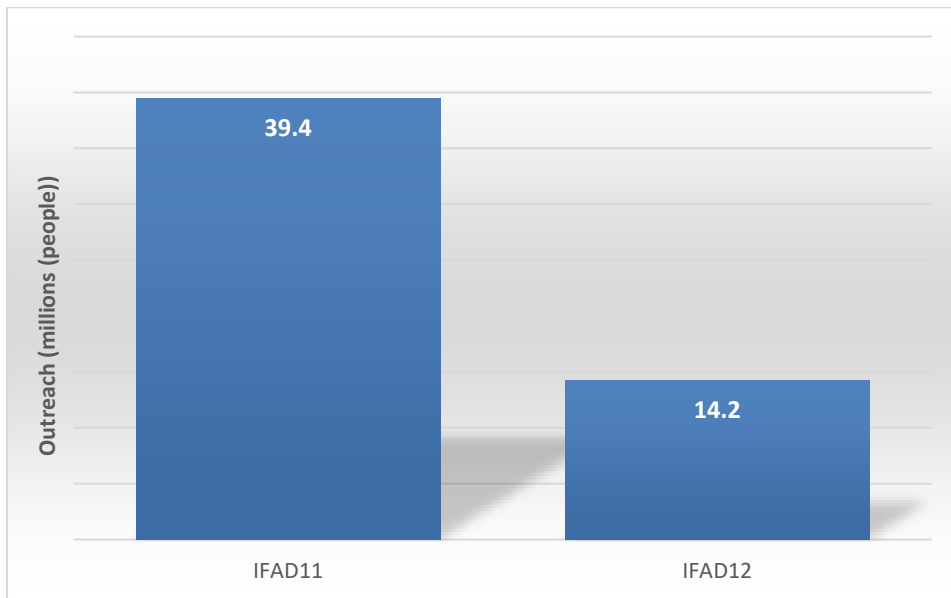
<sup>9</sup> The two incumbents who are graded at NOC and P-3 level have been appointed ad interim in these roles. They are paid an allowance for assuming responsibility for a role more senior than their grade.

Chart appendix IV-4  
**Share of projects experiencing delays/extensions.**



Source: OBI-IFAD as of 31<sup>st</sup> December 2023

Chart appendix IV-5  
**Number of people receiving IFAD services**



Source: IOE calculations based on data from PCRs (obtained from ORMS)

## Non-lending activities in client countries

Table appendix IV-3

### Knowledge Management

<i>IFAD's Replenishment Cycles</i>	<i>Number of Countries Analysed</i>	<i>Knowledge Generation</i>	<i>Knowledge Use</i>	<i>Enabling Environment</i>
IFAD-10	16	9	9	9
IFAD-11	13	13	12	13
IFAD-12	6	6	5	4

Source: IOE Country Strategy Programme Evaluations ((extracted using supervised generative AI))

Table appendix IV-4

### Policy Engagement

<i>IFAD's Replenishment Cycles</i>	<i>Number of Countries Analysed</i>	<i>Building the Capacity of Government Agencies</i>	<i>Policy Analysis and Support for Policy Formulation</i>	<i>Contributing to Policy Dialogue Fora at the National, Regional, and Global level</i>	<i>Operationalizing National Policy at the Local Level</i>	<i>Reviewing Policy Implementation</i>	<i>Facilitating Dialogue among Government Ministries/ Agencies</i>	<i>Creating Space for Policy Dialogue</i>
IFAD-10	16	5	16	11	9	5	4	10
IFAD-11	13	6	12	9	4	3	4	9
IFAD-12	6	3	6	4	4	2	0	3

Source: IOE Country Strategy Programme Evaluations ((extracted using supervised generative AI))

Table appendix IV-5

### Partnership Building

<i>IFAD's Replenishment Cycles</i>	<i>Number of Countries Analysed</i>	<i>Financial Institutions and other Co-Financing/ Bilateral donors</i>	<i>Rome Based Agencies and UN Country Teams</i>	<i>Civil Society Organizations</i>	<i>Farmer Organizations</i>	<i>Research Organizations</i>	<i>Private Sector</i>	<i>Policy Engagement Partnerships</i>	<i>Knowledge Partnership</i>
IFAD-10	16	16	15	15	13	16	15	16	15
IFAD-11	13	13	13	13	10	10	12	13	13
IFAD-12	6	5	6	4	1	3	3	6	5

Source: IOE Country Strategy Programme Evaluations (extracted using supervised generative AI)

## Comparison of replenishment priorities and commitments

Area	IFAD10	IFAD11	IFAD12
<b>RMF</b>	5 tiers, 58 indicators	3 tiers, 79 indicators	3 tiers, 66 indicators
<b>Agenda 2030</b>	Global poverty reduction, food security, agricultural investment (Drafted prior to 2030Agenda)	SDG 1: No poverty; SDG 2: Zero hunger. Supporting the achievement of SDG 5, SDG 8, SDG 10, SDG 13, SDGs 14 and 15, and SDG 17.	(As in IFAD11) SDGs 1 and 2; and impact on 5,8,13,15, and 17
<b>Targeting</b>	Rural women, Indigenous people	- 90% allocation of IFAD's core resources to LICs and LMICs; 45% to Sub-Saharan Africa	- 100% of core to LICs and LMIC; 50% to Sub-Saharan Africa. - A new targeting policy (e.g. on persons with disabilities).
<b>Outreach target</b>	Fund aims to reach 110-130 million receiving services from IFAD-supported projects	Fund aims to reach 120 million poor rural people	Fund aims to reach 127 million people receiving services.
<b>Organizational changes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Decentralization: Expanding to 50 country offices, with nearly half in fragile states.</li> <li>Human resource management:                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Annual strategic workforce planning to determine the size, skills, and competencies needed for IFAD's workforce.</li> <li>Consolidating HR reforms from IFAD9, including refining staff rules and addressing staff concerns.</li> </ul> </li> <li>Upgrading ICT architecture and streamlining internal processes to reduce transaction costs.</li> <li>A user-friendly e-procurement interface and revised corporate procurement guidelines.</li> <li>Upgrade the RIMS and a multi-pronged strategy for Impact Assessment.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Implementing Development Effectiveness Framework                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Human resource management to support decentralization.</li> </ul> </li> <li>IFAD's gender and diversity targets (e.g. number of women at grades P-5 and above).</li> <li>Upgrade ICT systems to support decentralization and better measure, monitor and manage for results.</li> <li>Roll out the Operational Results Management System (ORMS).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Continuing decentralization</li> <li>Focus on adaptive management</li> </ul>
<b>Operational commitments:</b> Focus on fragility, Mainstreaming, Guidance, M&E System	<ul style="list-style-type: none"> <li>Develop differentiated approaches for middle-income countries and countries in fragile situations.</li> <li>Integrate innovation, learning, and scaling up into all IFAD operations.</li> <li>100% of IFAD operations to mainstream Climate change by 2018; a nutrition lens will be used at each stage of the project cycle, from design through implementation; at least 15% of project designs are gender-transformative and at least 50% achieve full gender mainstreaming.</li> <li>Establish public-private-producer partnerships, country-level and global policy engagement, and SSTC.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>25-30% of core resources to most fragile situations                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Integration of the mainstreaming themes</li> </ul> </li> <li>Synergies between lending and non-lending activities</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>25% of core resources allocated to countries with fragile situations.</li> <li>40% of PoLG climate-focused</li> <li>Tailored solutions and adaptable programming (referred to as <i>transformational country programmes</i>)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Adaptive management</li> </ul> </li> <li>Increase mainstream targets for all themes.</li> <li>Increased focus on sustainability and scaling-up (latter through NLAs)                             <ul style="list-style-type: none"> <li>Expanding SSTC.</li> </ul> </li> <li>Deploy fewer and typically larger operations, with more cofinancing, tailored approaches to</li> </ul>



	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Focus on Knowledge management.                     <ul style="list-style-type: none"> <li>• Build co-financing partnerships.</li> </ul> </li> <li>• Systematic support to project-level M&amp;E.</li> </ul>		countries in transition and targeting extreme poverty and food insecurity.
<b>Financial Architecture and Resource mobilization</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• US\$3.0 billion in PoLG and US\$0.6 billion for administrative and other expenses.</li> <li>• Replenishment contributions target US\$1.44 billion.</li> <li>• Unrestricted complementary contributions to support climate change, SSTC, nutrition-sensitive agriculture, and the 4P initiative.                     <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobilize resources with sovereign borrowing.</li> <li>• Supplementary funds for thematic priorities.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobilization of cofinancing.</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PoLG target of US\$3.5 billion, representing an increase of about 10%.</li> <li>• Replenishment contributions target US\$1.2 billion.</li> <li>• Increased mobilization of private sector investment.                     <ul style="list-style-type: none"> <li>• Integrate borrowing from markets into IFADs' Financial Framework.                             <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mobilize co-financing.</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• PoLG target US\$3.8 billion</li> <li>• PoW target approximately US\$11 billion.</li> <li>• Establish ASAP+ and PSFP and BRAM</li> <li>• For UMICs and interested other countries, BRAM mechanism.                     <ul style="list-style-type: none"> <li>• A new DSF-mechanism.</li> </ul> </li> <li>• Continued focus on cofinancing.</li> </ul>
<b>Commitments</b>	Innovation, learning and scaling up; Climate adaptation; Improved nutritional impact; Public-private-producer partnerships (4Ps); Gender equality and women's empowerment; Country-level policy engagement; Global policy engagement: South-South and Triangular Cooperation: More differentiated country approaches; Further enhancing the operations delivery model and tools; Enhancing financial management and risk assessment capacity; Proactive HR management; upgrading communication and ICT systems; enhancing systems for procurement, facilities management and travel; Governance; administrative efficiency; Results Measurement System for IFAD10; Financing options for IFAD's future.	Borrowing from market to achieve the target PoLG; strengthen IFAD's role as an assembler of development finance to expand the PoW.; Optimize macro level allocation of resources; Increase focus on the poorest and most vulnerable people; Advance IFAD's decentralization; Enhance focus, flexibility and agility in use of resources, and consider associated risks; Mainstream the key cross-cutting themes of nutrition, gender, youth, and climate; Strengthen synergies between lending and non-lending engagement ; Make strategic partnerships for financing, knowledge, advocacy, and global influence a cornerstone of IFAD operations; Pilot diversified products tailored to different country circumstances; Strengthen capacity and systems to manage for results; enhance IFAD's service delivery platform; Midterm review of the IFAD Strategic Framework 2016-2025 and engagement with United Nations reform.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Increased ambition on mainstreaming and other priority issues, and enhanced targeting of the most vulnerable rural people.</li> <li>- Strategic focus on fragility, conflict, building resilience, countries in transition.</li> <li>- Prioritizing IFAD's core resources for the poorest countries</li> <li>- Strengthen strategic partnerships with a wider range of partners, especially private sector.                     <ul style="list-style-type: none"> <li>- Increase IFAD's decentralization, while strengthening institutional safeguard mechanisms and risk management.</li> </ul> </li> <li>- Integrate borrowing to achieve PoLG target and introduce two new programmes – ASAP+ and PSFP – to achieve targeted PoW.</li> </ul>

Source: IOE determination from Replenishment Consultation Documents GC38/L.4/Rev.1(2015), GC41/L.3/Rev.1 (2018), and GC44/L.6 (2021)

10. **IFAD's tenth replenishment cycle** (2016-2018) recognized its role in facilitating investments in different rural contexts, supporting national and global policy processes, generating and sharing knowledge, and developing partnerships to contribute to sustainable and inclusive rural transformation. To do so, it would continue to improve its operational effectiveness, institutional effectiveness and efficiency, financial capacity and management, and results management system.
11. Specifically, IFAD10 focused on operationalizing innovation and scaling up successful practices, mainstreaming climate adaptation, improving nutritional outcomes, youth inclusion, and promoting gender equality and women's empowerment; to consolidate strategic approaches around public-private-producer partnerships, country and global policy engagement, and South-South and Triangular Cooperation, with particular attention to differentiated approaches for fragile, low-income, and middle-income countries; to strengthen its business model by enhancing partnership-building, knowledge management, and country presence; to consolidate its human resources reforms, upgrade ICT architecture, and streamline support services; and finally, agreed to expand the Fund's support to monitoring and evaluation systems at project and country level, and upgrade its Results and Impact Management System.
12. IFAD10 recognized that core replenishment contributions would not be sufficient if IFAD expanded its operations to meet the estimated future demands within its operational capacity to deliver. It focused on improving its financial management systems. IFAD10 supported a US\$3.0 billion programme of loans and grants (PoLG) alongside administrative and other budget expenditures and debt relief under the Heavily Indebted Poor Countries (HIPC) Debt Initiative. The replenishment targeted US\$1.44 billion in contributions from Member States, with additional provisions for strategic borrowing to ensure financial sustainability and support the expanded programme of work.
13. The RMF of IFAD10 had 58 indicators across five tiers: Level 1 - global poverty, food security, and agricultural investments (5 indicators); Level 2- Country-level development outcomes and impact delivered by IFAD-supported projects (13 indicators); Level 3 - Country-level development outputs delivered by IFAD-supported projects (12 indicators); Level 4 - Operational effectiveness of IFAD-supported country programmes and projects (18 indicators); Level 5 - IFAD's institutional effectiveness and efficiency (10 indicators).

## Bibliography

### Selected IFAD documents

IFAD. *IFAD Strategic Framework 2016-2025. Enabling inclusive and sustainable rural transformation*. (Rome: IFAD, 2016).

IFAD. *Report of the Consultation on the Tenth Replenishment of IFAD's Resources*. GC 38/L.4/Rev.1. (Rome: IFAD, 2015).

IFAD. *Report of the Consultation on the Eleventh Replenishment of IFAD's Resources: Leaving no one behind: IFAD's role in the 2030 Agenda*. GC 41/L.3/Rev.1. (Rome: IFAD, 2018).

IFAD. *Report of the Consultation on the Twelfth Replenishment of IFAD's Resources: Recovery, Rebuilding, Resilience*. GC 44/L.6/Rev.1. (Rome: IFAD, 2021).

### Independent Office of Evaluation reports (selected)

IFAD. *Corporate-level Evaluation - IFAD Replenishments evaluation*. (Rome: IFAD, 2014)

IFAD. *Corporate-level Evaluation of IFAD's financial architecture*. (Rome: IFAD, 2018).

IFAD. *Corporate-level Evaluation on IFAD's engagement in pro-poor value chain Development*. (Rome: IFAD 2019)

IFAD. *Corporate-level evaluation on IFAD support to innovations for inclusive and sustainable smallholder agriculture*. (Rome: IFAD, 2020)

IFAD. *Corporate-level evaluation on IFAD's Decentralization experience 2023*. (Rome: IFAD 2023).

IFAD. *Thematic evaluation of IFAD's support for smallholder farmers' adaptation to climate change*. (Rome: IFAD 2023).

IFAD. *Corporate level evaluation on IFAD's knowledge management practices*. EC 2024/125/W.P.4 (Rome: IFAD 2024).

IFAD. *Review of IFAD12 Results Management Framework*. (Rome: IFAD, 2024).

IFAD. *Review of the implementation of Management's response to the 2018 corporate-level evaluation of IFAD's financial architecture*. (Rome: IFAD 2024)

IFAD. *Thematic evaluation of IFAD's support to gender equality and women's empowerment*. EC 2024/125/W.P.5 (Rome: IFAD 2024).

### Other documents

MOPAN. Multilateral Organisation Performance Assessment Network (MOPAN) Assessment Report of IFAD (2024).

## List of key persons interviewed

<b>Name</b>	<b>Function/organization</b>
<b>IFAD stakeholders</b>	
<b>External Relations and Governance</b>	
Ronald Thomas Hartman	Director, GPR
Max Von Bonsdorff	Chief Partnership Officer, GPR
Federica Cerulli Irelli	Chief Partnership Office, GPR
Charlotte Thumser	Partnership Analyst, GPR
<b>Programme Management Department</b>	
Nigel Brett	Director, OPR
Chitra Deshpande	Lead Advisor, Results & Resources, OPR
Maria Soledad Marco	Senior Specialist, Policy and Results, OPR
Dimitra Stamatopoulos	Specialist Policy and Results, OPR
Leon Williams	Senior Specialist, M&E, OPR
<b>Strategy and Knowledge Department</b>	
Sara Savastano	Director, RIA
Vibhuti Mendiratta	Senior Economist, RIA
Tisorn Songsermsawas	Technical Specialist Economist, RIA