
Rapport 2025 sur l'efficacité du FIDA en matière de développement

Cote du document: EC 2025/130/W.P.3

Point de l'ordre du jour: 4

Date: 8 août 2025

Distribution: Publique

Original: Anglais

POUR: EXAMEN

Documents de référence: Rapport annuel 2025 sur l'évaluation indépendante au FIDA ([EC 2025/130/W.P.2](#)); Rapport d'évaluation de l'impact de FIDA12 ([EC 2025/130/W.P.5](#)); Rapport 2025 sur l'efficacité du FIDA concernant les thématiques transversales ([EC 2025/130/W.P.4](#)).

Mesures à prendre: Le Comité de l'évaluation est invité à examiner le Rapport 2025 sur l'efficacité du FIDA en matière de développement.

Questions techniques:

Chitra Deshpande

Conseillère principale pour les résultats et les ressources

Bureau de l'efficacité du développement

courriel: c.deshpande@ifad.org

Dimitra Stamatopoulos

Spécialiste des politiques et des résultats

Bureau de l'efficacité du développement

courriel: d.stamatopoulos@ifad.org

Rapport 2025 sur l'efficacité du FIDA en matière de développement

Cote du document: EB 2025/145/R.19

Point de l'ordre du jour: 6 b)

Date: 8 août 2025

Distribution: Publique

Original: Anglais

POUR: EXAMEN

Documents de référence: Rapport annuel 2025 sur l'évaluation indépendante au FIDA ([EC 2025/130/W.P.2](#)); Rapport d'évaluation de l'impact de FIDA12 ([EC 2025/130/W.P.5](#)); Rapport 2025 sur l'efficacité du FIDA concernant les thématiques transversales ([EC 2025/130/W.P.4](#)).

Mesures à prendre: Le Conseil d'administration est invité à examiner le Rapport 2025 sur l'efficacité du FIDA en matière de développement.

Questions techniques:

Chitra Deshpande

Conseillère principale pour les résultats et les ressources

Bureau de l'efficacité du développement
courriel: c.deshpande@ifad.org

Dimitra Stamatopoulos

Spécialiste des politiques et des résultats
Bureau de l'efficacité du développement

courriel: d.stamatopoulos@ifad.org

Table des matières

Résumé	ii
I. Introduction	1
II. Programmes de pays porteurs de transformation	1
A. Conception pour l’obtention d’un impact	1
B. Gestion proactive du portefeuille	1
C. Performance des programmes de pays	5
D. Portée des interventions, effets directs et produits	6
E. Notation des effets directs obtenus dans le domaine du développement à l’achèvement des projets	8
F. Impact	13
III. Cadre financier porteur de transformation	15
A. Ressources	15
IV. Changements institutionnels porteurs de transformation	17
A. Décentralisation	17
B. Gestion des ressources humaines, efficience institutionnelle et transparence	18
V. Prochaines étapes	18

Annexes

- I. Cadre de gestion des résultats de la Douzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA12)
- II. Liste harmonisée des pays en situation de fragilité établie par la Banque mondiale
- III. Performance des projets achevés mesurée par autoévaluation: 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 2024 et suites données

Appendice

RMF12 indicator definitions

Résumé

1. Le Rapport 2025 sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE) présente la performance du Fonds en 2024 et tout au long de la Douzième reconstitution de ses ressources (FIDA12). Le RIDE est axé sur les indicateurs et les cibles du Cadre de gestion des résultats.
2. Durant FIDA12, le Fonds a approuvé le volume de financement le plus élevé jamais enregistré au cours d'une période de reconstitution, avec un programme de prêts et dons de 3,4 milliards d'USD et un programme de travail de près de 12 milliards d'USD.
3. Les projets conçus au cours de FIDA12 ont permis de tirer parti de synergies entre les thématiques transversales afin d'améliorer de manière profonde et durable la vie des populations rurales pauvres. Au total, 51% des projets approuvés étaient porteurs de transformation en matière de genre, un résultat qui a dépassé la cible fixée à 35%, et le programme de prêts et dons approuvé a été consacré à 49%, soit 1,6 milliard d'USD, au financement de l'action climatique (pour une cible de 40%).
4. La performance du portefeuille a connu une amélioration, illustrée par l'augmentation des décaissements et la réduction à 8% de la part du portefeuille à risque en 2024, contre 13% en 2023. Le FIDA a renforcé son appui à l'exécution, en particulier en ce qui concerne la gestion financière, la passation des marchés et les rapports d'audit, pour lesquels on a observé une amélioration de la qualité et du respect des délais de soumission. En conséquence, l'indice de proactivité du FIDA a atteint 89% (pour une cible de 70%), et son ratio de décaissement s'est établi à 18,8, valeur supérieure à la cible de 15 fixée. Pour réduire l'écart entre les cibles élevées à la conception et les résultats obtenus à l'exécution, les équipes de pays ont fait preuve d'initiative pour recenser les goulets d'étranglement et aidé les unités de gestion de projet (UGP) à séquencer les activités lors de l'exécution, et ont restructuré les projets si nécessaire.
5. Depuis leur lancement, les projets en cours du FIDA ont bénéficié à 92 millions de ruraux pauvres. En 2024, 1,1 million de ménages avaient adopté des technologies résilientes face aux changements climatiques, facteur clé pour la pérennisation des résultats, et 389 800 emplois avaient été créés, ce qui témoigne de l'appui apporté par le Fonds aux filières agroalimentaires.
6. Dans l'ensemble, les projets clôturés au cours de FIDA12 ont permis d'atteindre les bénéficiaires visés et d'améliorer les moyens d'existence. Pour ce qui est du résultat global, 89% des projets ont été jugés plutôt satisfaisants ou mieux, une proportion proche de la cible de 90% définie pour FIDA12. Les domaines qui affichent une bonne performance sont la gestion de l'environnement et des ressources naturelles, l'adaptation aux changements climatiques, la performance du FIDA et la performance des pouvoirs publics.
7. Grâce aux investissements du Fonds, les bénéficiaires du FIDA ont vu leurs revenus augmenter de 34% en moyenne, tandis que leur capacité de production a progressé en moyenne de 35% et que leur accès au marché s'est amélioré de 34%.
8. Le ratio de cofinancement n'a jamais été aussi élevé, les projets du FIDA ayant permis de mobiliser 2,34 USD supplémentaires pour chaque USD investi entre 2022 et 2024. La prudence reste toutefois de mise dans les projections, du fait de l'imprévisibilité des flux financiers et du rétrécissement de la marge de manœuvre budgétaire des pays. Grâce à une proportion de postes décentralisés de 48% (mars 2025), le FIDA a tiré parti de sa présence dans les pays pour accroître l'appui à l'exécution des projets, réduire les retards de démarrage des projets et abaisser les coûts administratifs.

9. Sur la base de données probantes issues de FIDA12, le Fonds renforce ses directives et ses systèmes de collecte d'informations sur la portée des interventions, dans le but d'améliorer tant l'exactitude que l'exhaustivité des données. Le FIDA accroît en outre les capacités de suivi-évaluation en interne et dans les UGP afin d'améliorer l'exécution des projets et de faire progresser les résultats et le suivi de l'impact. Ces mesures aideront à fixer des cibles atteignables en matière d'impact pour FIDA14.
10. Les contextes nationaux instables, conjugués à des fragilités environnementales, sociales et institutionnelles, des conceptions irréalistes et des capacités d'exécution limitées, ont eu des incidences sur la performance des projets achevés. Cela étant, par sa prise d'initiatives, le FIDA a permis aux indicateurs relatifs à la durabilité des avantages, à la transposition à plus grande échelle et à l'efficacité de rester stables, bien qu'en deçà des cibles. Le Fonds a systématiquement renforcé les capacités des UGP tout en recourant à des mesures de restructuration, de réaffectation et d'annulation partielle pour accroître l'efficacité. Créée en 2024, l'Unité en charge de la fragilité aide à prendre en compte la fragilité dans la programmation, à exécuter les opérations et à coordonner des politiques. Les résultats en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes ont marqué un recul dans les projets achevés, conçus pour répondre à d'autres exigences. Le Plan d'action du FIDA pour l'égalité femmes-hommes contribuera à la définition de feuilles de route claires et d'interventions adaptées ainsi qu'à un meilleur suivi des résultats.
11. La performance des pouvoirs publics, l'appropriation et l'exigence d'un financement de contrepartie restent essentielles pour obtenir des résultats porteurs de transformation, en particulier dans les situations de fragilité. Le renforcement des capacités des UGP se poursuivra au cours de FIDA13 et de FIDA14, en collaboration avec les partenaires de développement. Par ailleurs, le FIDA continuera à pratiquer une conception adaptative, simplifiera son modèle d'exécution et continuera de fournir un appui à la mise en œuvre. Durant FIDA13, le Fonds redéfinira le rôle de son siège et ses activités de partenariat pour contribuer à une mise en œuvre efficace des programmes de pays et à une participation plus étroite à l'élaboration des politiques, tout en veillant au rapport coûts-avantages.

Rapport 2025 sur l'efficacité du FIDA en matière de développement

I. Introduction

1. Le Rapport 2025 sur l'efficacité du FIDA en matière de développement (RIDE) est un rapport d'autoévaluation dans lequel le Fonds présente sa performance pour 2024 et durant la Douzième reconstitution de ses ressources (FIDA12)¹. Le présent RIDE porte sur les trois grands piliers de FIDA12 (programmes de pays, cadre financier et changements institutionnels porteurs de transformation) et sur les indicateurs et les cibles définis dans le Cadre de gestion des résultats. Ensemble, le RIDE et le Rapport annuel sur l'évaluation indépendante du FIDA contribuent au principe de responsabilité et à l'apprentissage par les perspectives différentes qu'ils offrent sur la performance du Fonds.

II. Programmes de pays porteurs de transformation

2. **Au cours de FIDA12, le Fonds a approuvé le volume de financement le plus élevé jamais enregistré au cours d'une période de reconstitution**, avec un programme de prêts et dons de 3,4 milliards d'USD à l'appui de 63 nouveaux projets, de 30 dons et de financements supplémentaires pour 46 projets; par ailleurs, tous les engagements en matière d'allocation des ressources de base ont été respectés.

A. Conception pour l'obtention d'un impact

3. **Les projets conçus au cours de FIDA12 ont permis de tirer parti de synergies entre les thématiques transversales² pour obtenir un impact plus profond** (voir l'encadré 1). Cinquante et un pour cent des projets approuvés étaient porteurs de transformation en matière de genre, un résultat qui a dépassé la cible fixée à 35%. Le programme de prêts et dons approuvé était pour 49% axé sur le financement de l'action climatique (pour une cible de 40%). Quatre-vingt-quatre pour cent des conceptions de projet visaient à renforcer les capacités d'adaptation sur divers plans (amélioration de l'accès aux ressources productives ou autonomisation des groupes vulnérables, par exemple). Ce chiffre est proche de la cible ambitieuse de 90% fixée dans le Cadre de gestion des résultats de FIDA12, et va croître durant FIDA13 grâce aux financements complémentaires qui seront apportés par les contributions additionnelles de base pour le climat. Durant FIDA13, le Fonds simplifiera les conceptions pour préserver son approche adaptative tout en intégrant les thématiques transversales prioritaires.

Encadré 1

Exploiter les synergies entre les thématiques transversales pour obtenir un impact plus profond

En Inde, le Projet relatif au développement des entreprises créées par des femmes en milieu rural dans l'État du Maharashtra (2020) intègre des solutions porteuses de transformation en matière de genre aux objectifs relatifs à la nutrition, et le financement de l'action climatique représente 52% du total. Bien qu'il soit trop tôt pour quantifier l'impact, les rapports de supervision indiquent une grande efficacité et des cibles atteintes pour tous les critères fondamentaux.

B. Gestion proactive du portefeuille

4. **La performance du portefeuille a progressé en 2024, les projets ayant atteint leurs objectifs**. Cette amélioration est le résultat du renforcement de l'appui à l'exécution des projets, en collaboration avec les pouvoirs publics responsables de celle-ci. **La part du portefeuille à risque a diminué, passant de 13% en 2023 à 8% en 2024**. Le FIDA a tiré parti des bureaux régionaux pour planifier les activités de manière proactive avec les équipes de pays et

¹ Le nouveau rapport d'achèvement de FIDA12 rendra également compte des engagements.

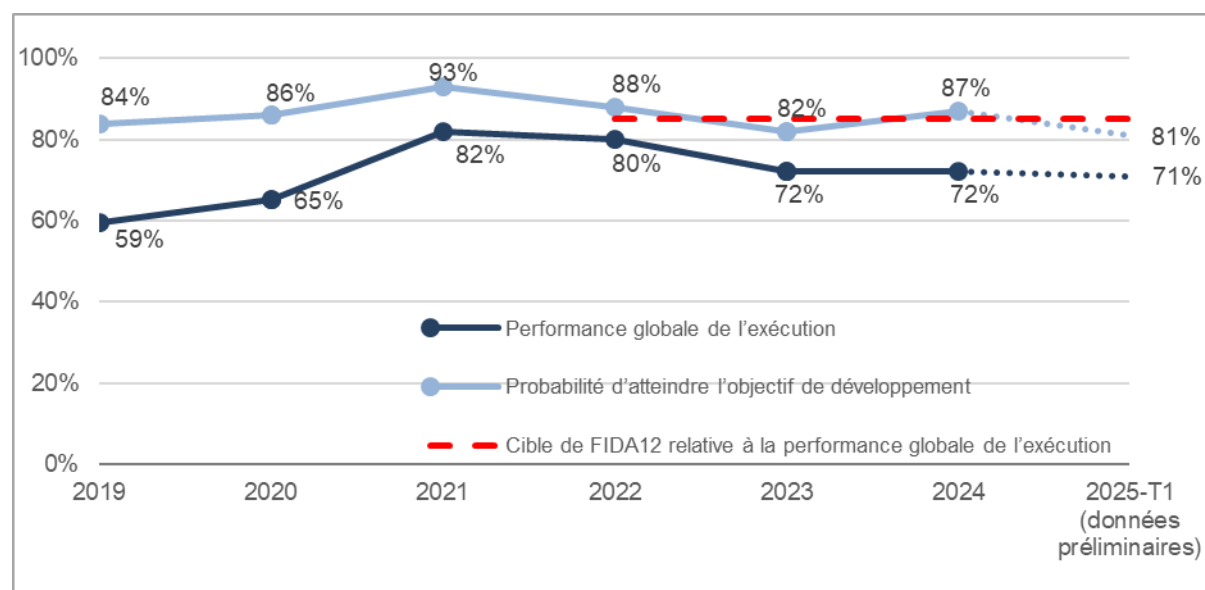
² Le Rapport sur l'efficacité du FIDA concernant les thématiques transversales (EC 2025/130/W.P.4) présente un panorama complet de la situation au regard des engagements et des cibles relatifs aux thématiques transversales.

examiner leurs portefeuilles respectifs, entreprendre des missions de suivi axées sur les projets posant problème et procéder à des examens rigoureux par les pairs à l'issue des missions. Le FIDA a en outre adopté des plans d'action régionaux en matière de suivi-évaluation et de thématiques transversales. Les bureaux de pays du FIDA ont prêté appui aux unités de gestion de projet (UGP) pour la gestion financière et les décaissements, et les ont encouragées à passer des contrats très tôt avec les principaux partenaires d'exécution tout en investissant dans le renforcement de leurs capacités. De nouveaux projets devant démarrer au cours de FIDA13, on observera probablement des fluctuations de la performance; la proximité et le renforcement des capacités des UGP resteront essentiels pour piloter les résultats. Les paragraphes 5 à 7 ci-après présentent les facteurs de performance et les mesures correctives prises en 2024.

5. **Les évaluations des projets en cours ont indiqué une augmentation de la probabilité d'obtenir des résultats en matière de développement à leur achèvement.** En 2024, 87% des projets en cours présentaient une bonne probabilité d'obtenir des résultats en matière de développement, ce qui marquait une amélioration par rapport aux 82% de 2023 (figure 1). Les projets ont affiché une meilleure performance en matière de productivité agricole, de nutrition et de collaboration avec les groupes cibles, grâce à l'adoption de plans d'action sur l'inclusion sociale. Tirant les enseignements des projets dont la performance à l'achèvement n'était pas satisfaisante, le FIDA a fait en sorte que les projets nouvellement approuvés bénéficient d'un appui pour les thématiques transversales dès le démarrage. L'efficacité des projets a baissé, mais cette évolution est due en partie à une rigueur accrue lors de l'évaluation de l'écart entre les cibles élevées à la conception et la réalité de l'exécution. Les équipes de pays ont repéré rapidement les goulets d'étranglement et ont aidé les UGP à séquencer les activités à mener à bien, en restructurant les projets si nécessaire.
6. **La gestion financière et la gestion générale des projets ont été assurées de manière aussi efficiente et organisée qu'en 2023.** L'avancement global de l'exécution a été jugé satisfaisant pour 72% des projets. Le résultat au regard de cet indicateur est inférieur à la cible de 85% définie dans le Cadre de gestion des résultats de FIDA12, laquelle est restée hors d'atteinte durant FIDA11 et FIDA12 (figure 1). Grâce aux réformes de la gestion financière entreprises par le FIDA ces dernières années, la qualité dans ce domaine a considérablement augmenté, tout comme celle des rapports d'audit et le respect des délais fixés pour leur soumission, évolution également favorisée par un suivi plus fréquent avant et après les audits. Les équipes de pays ont investi dans des analyses plus poussées en matière d'optimisation des ressources pour les projets, en recrutant des spécialistes techniques et en veillant à la qualité des données. Cependant, l'exécution des plans de travail et budgets annuels des projets a été plus lente que prévu, du fait de conceptions de projet ambitieuses compte tenu de la capacité d'absorption limitée du secteur public, notamment sur le premier kilomètre, où se concentrent les opérations du FIDA. En réponse, le Fonds a instauré des réunions régulières avec le personnel des UGP sur les questions relatives aux plans de travail et budgets annuels et aux bonnes pratiques, notamment la synchronisation avec le plan de passation des marchés et l'établissement de validations en milieu d'année.

Figure 1

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

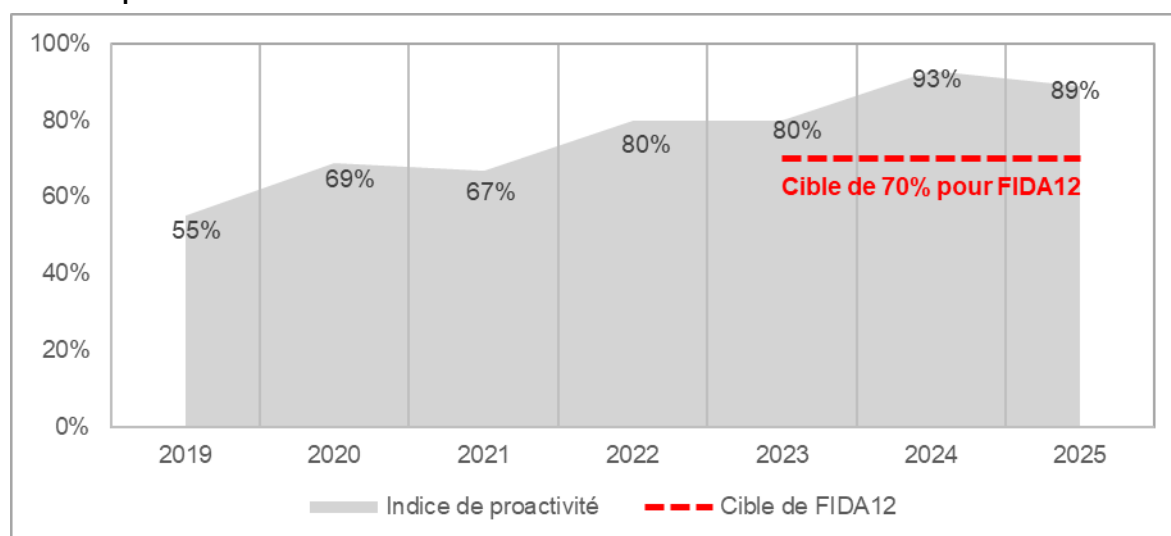


Source: Notes des rapports de supervision de projet dans le Système de gestion des résultats opérationnels (SGRO).

7. **Le FIDA a continué d'investir dans l'amélioration des processus de passation des marchés, considérant qu'il s'agissait d'un point primordial pour accélérer les progrès en matière d'exécution.** La forte implication du personnel de la Division des services de passation des marchés et de gestion financière du FIDA, récemment restructurée dans le cadre du processus de réajustement, s'est révélée essentielle. Le FIDA a organisé des ateliers axés sur les passations de marchés entachées d'irrégularités et les dépenses non admissibles ainsi que sur le Système de bout en bout de passation électronique des marchés relatifs aux projets. Le FIDA s'est appuyé sur le personnel accrédité chargé de la passation des marchés et a travaillé en étroite collaboration avec les UGP pour améliorer la planification, restructurer les plans de passation des marchés pour les projets présentant une performance insuffisante et accorder une priorité stratégique aux processus de passation de marchés de grande valeur.
8. **Le ratio de décaissement et l'indice de proactivité, qui ont dépassé les cibles définies, témoignent de l'amélioration de l'appui du FIDA à l'exécution.** Plus particulièrement:
 - a) **Le Fonds a activement restructuré les projets présentant une performance insuffisante,** prolongeant ceux qui apportaient une valeur ajoutée au portefeuille et clôturant ceux présentant un rapport coûts-avantages insuffisant. L'indice de proactivité est resté élevé, à 89%, taux supérieur à la cible de 70% définie dans le Cadre de gestion des résultats de FIDA12 (figure 2). Le degré de proximité atteint a permis de détecter à temps les goulets d'étranglement et d'y remédier rapidement.

Figure 2

Indice de proactivité durant FIDA11 et FIDA12

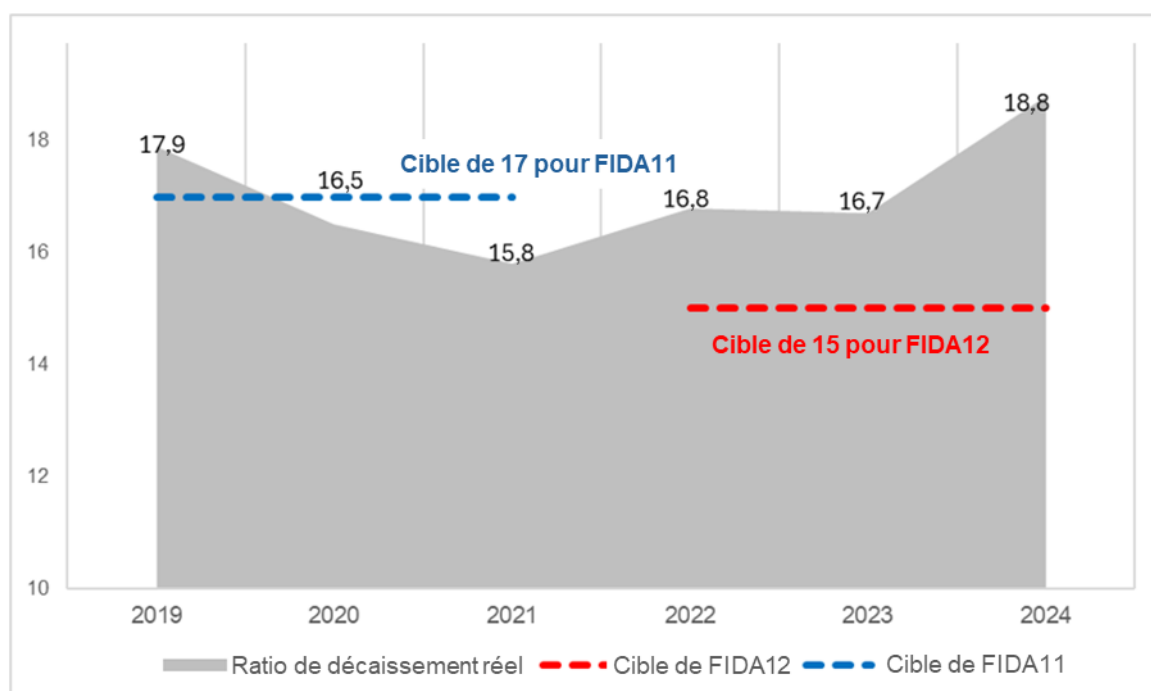


Source: Notes des rapports de supervision de projet dans le SGRO.

- b) **Avec 2,8 milliards d'USD décaissés durant FIDA12, le ratio de décaissement est passé à 18,8 en 2024** (contre 16,7 en 2023), soit un taux supérieur à la cible fixée à 15 dans le Cadre de gestion des résultats de FIDA12 (figure 3). Lorsque des projets ont été clôturés, la majeure partie des fonds alloués avaient été décaissée, malgré des retards de démarrage. Ce résultat répond à l'un des points clés à améliorer mis en évidence dans le rapport d'évaluation du FIDA établi en 2023 par le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (MOPAN)³. Par le passé, le taux moyen de décaissement était conforme à celui de l'Association internationale de développement, qui bénéficie de prêts à l'appui de réformes à décaissement rapide.

³ <https://www.ifad.org/fr/w/actualites/evaluation-2023-du-fida-par-le-mopan>.

Figure 3
Ratio de décaissement durant FIDA11 et FIDA12



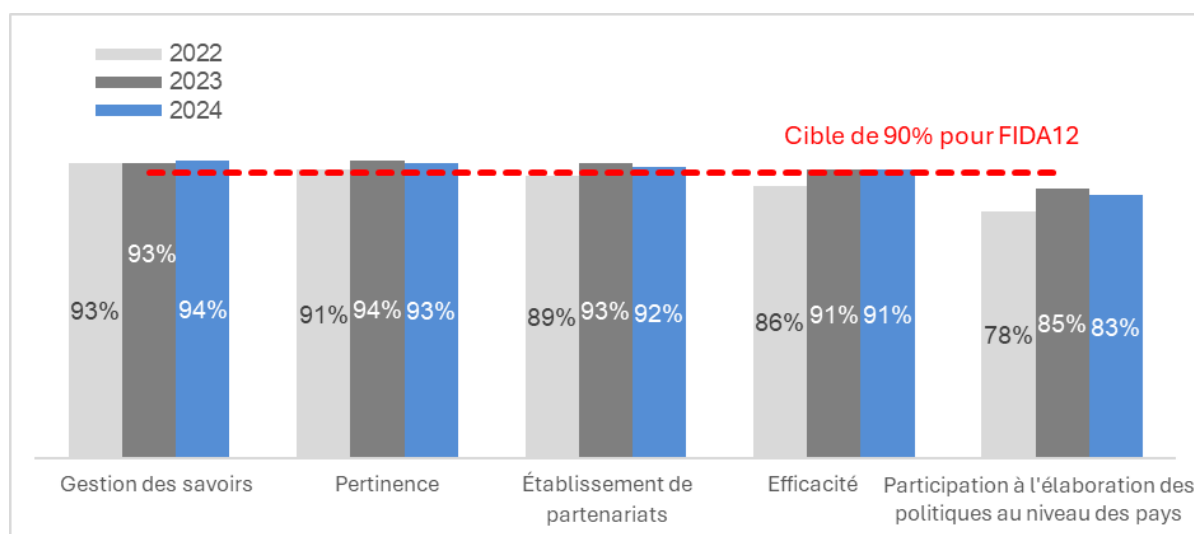
Source: Oracle Flexcube.

C. Performance des programmes de pays

9. Le FIDA mesure la performance de ses programmes de pays au moyen d'une enquête auprès des parties prenantes externes (réalisée chaque année auprès des partenaires du Fonds) ainsi que d'examens à l'achèvement des programmes d'options stratégiques pour les pays (COSOP) effectués par les équipes de pays dans le cadre du processus d'autoévaluation.
10. **D'après l'enquête réalisée en 2025 auprès des parties prenantes (figure 4) et les examens à l'achèvement des COSOP entrepris sur la période 2022-2024 (figure 5), les programmes de pays du Fonds sont pertinents et efficaces.** Le FIDA a également obtenu de bons résultats en matière de partenariats, notamment en ce qui concerne la coopération Sud-Sud et triangulaire (CSST). Des possibilités de CSST ont été recensées à la conception pour tous les COSOP approuvés durant FIDA12. La performance en matière de participation à l'élaboration des politiques a dépassé la cible de 80% pour les examens à l'achèvement des COSOP, avec un résultat de 84%, mais n'a pas atteint celle fixée à 90% pour les parties prenantes. Pour y remédier, le FIDA continuera de tirer parti de son action en matière de décentralisation et de partenariats afin de coopérer dans la durée avec les pouvoirs publics des pays clients. La gestion des savoirs a été évaluée très positivement par les parties prenantes externes, mais n'a pas atteint la cible définie pour les examens à l'achèvement des COSOP effectués en autoévaluation. En 2024, le FIDA a commencé à utiliser la fonction de gestion des savoirs pour répondre à la demande des pays et leur fournir des services de conseil⁴, et les effets de cette mesure se feront probablement sentir dans les temps à venir.

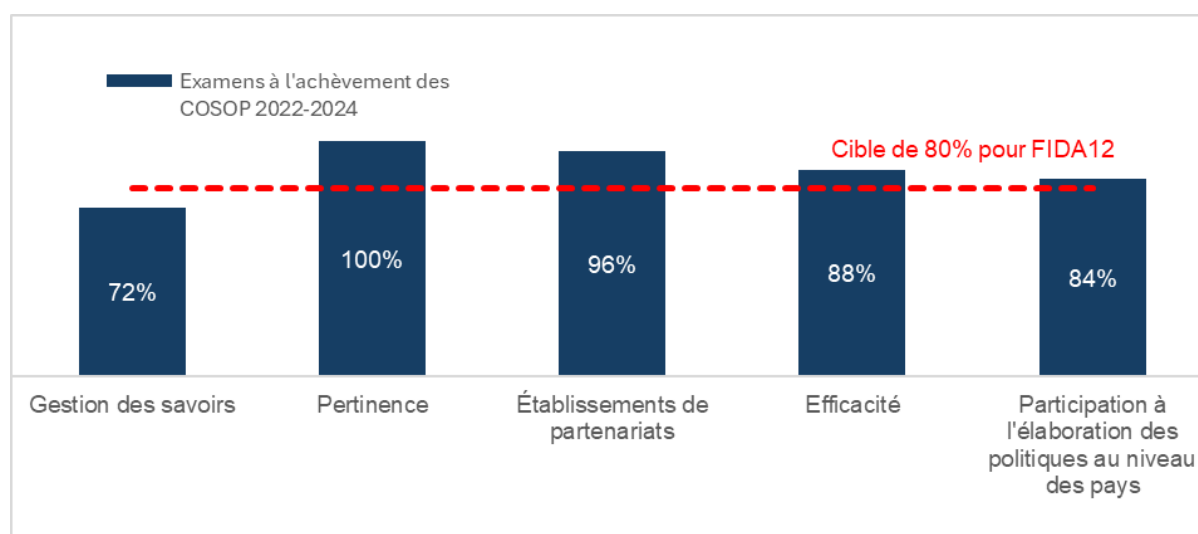
⁴ Voir l'annexe VI.

Figure 4
Pourcentage de programmes de pays jugés plutôt satisfaisants ou mieux durant FIDA12, d'après les parties prenantes du FIDA



Source: Enquête réalisée auprès des parties prenantes en 2025.

Figure 5
Pourcentage de programmes de pays jugés plutôt satisfaisants ou mieux durant FIDA12, d'après les examens à l'achèvement des COSOP du FIDA

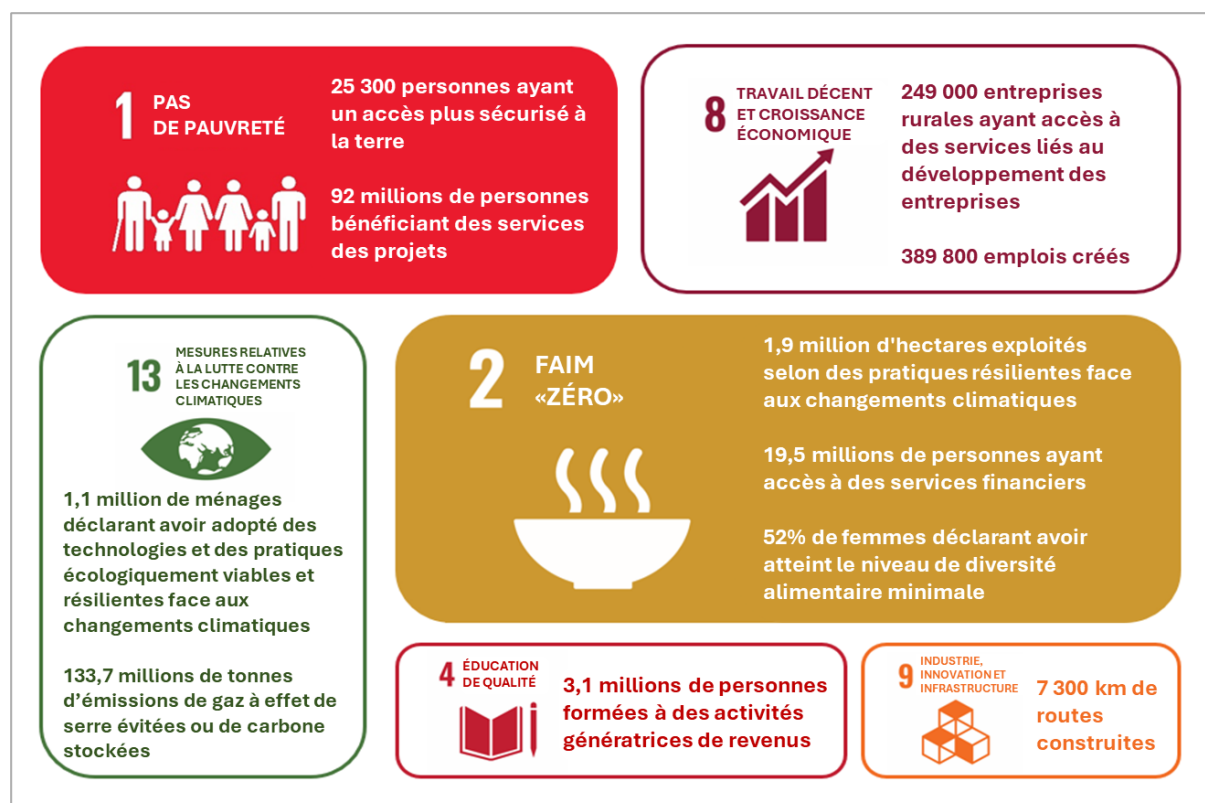


Source: Examens à l'achèvement des COSOP.

D. Portée des interventions, effets directs et produits

11. **Au total, les projets en cours du FIDA ont bénéficié depuis leur lancement à 92 millions de ruraux pauvres, et ont contribué à plusieurs objectifs de développement durable, en particulier les ODD 1 et 2** (figure 6). Les estimations indiquent que les bénéficiaires étaient pour 51% des femmes et 25% des jeunes. Conformément à l'approche adoptée pour FIDA13, le RIDE rend compte des résultats en matière de portée des interventions, d'effets directs et de produits, sans toutefois les comparer aux cibles. Même si le Fonds s'attache à concevoir ses projets de sorte qu'ils touchent le plus grand nombre de bénéficiaires possible, les projets qu'il finance sont par essence pilotés par les pays, ce qui empêche de définir une cible à ce niveau selon une approche descendante.

Figure 6
Résultats obtenus et contribution à la réalisation des ODD jusqu'en 2024: chiffres clés



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

12. Les projets en cours ont contribué à la réalisation des trois objectifs stratégiques du Cadre stratégique du FIDA 2016-2025:

- 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 220 000 hectares de terres et à la formation aux pratiques ou aux technologies de production de plus de 2,3 millions de personnes. En outre, 3,3 millions de personnes ont bénéficié d'une formation à la nutrition, 19,5 millions ont eu accès à des services financiers et 25 300 – principalement des personnes issues des peuples autochtones – ont vu s'accroître leur accès à la terre. **Cinquante-deux pour cent des femmes bénéficiaires ont déclaré avoir atteint le niveau de diversité alimentaire minimale, ce qui traduit potentiellement un certain succès des projets en matière de nutrition.** La direction est toutefois en train de revoir son approche concernant cet indicateur, conformément à la recommandation de l'évaluation thématique 2025 de l'appui du FIDA à la nutrition⁵.
- Les projets du FIDA ont amélioré l'accès des bénéficiaires au marché (objectif stratégique 2)** grâce à la formation de plus de 3 millions de personnes à des activités génératrices de revenus et à la construction ou à la remise en état de plus de 7 300 kilomètres de routes. Par ailleurs, 249 000 entreprises ont eu accès à des services liés au développement des entreprises, et près de 2 millions d'agriculteurs étaient membres d'une organisation de producteurs ruraux. **En 2024, les projets en cours du FIDA avaient créé, d'après les estimations, 389 800 emplois, ce qui témoigne de l'appui du Fonds aux filières agroalimentaires.**

⁵ EC 2025/129/W.P.4.

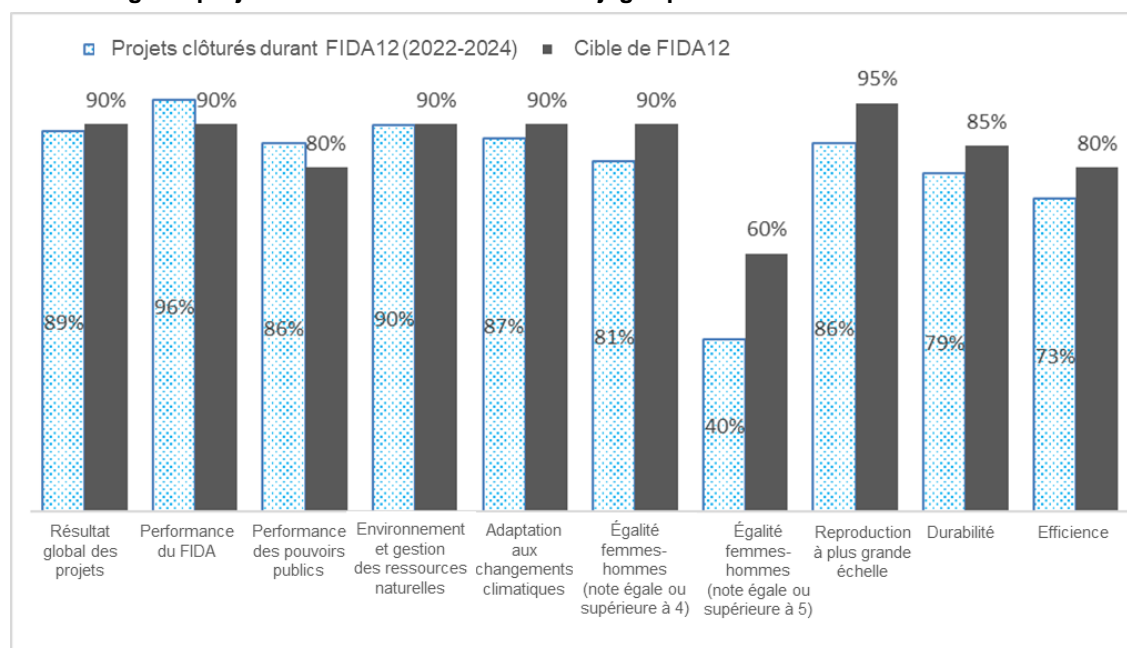
- c) **Les projets du FIDA ont également renforcé la résilience des bénéficiaires (objectif stratégique 3):** 1,9 million d'hectares de terres étaient exploités selon des pratiques résilientes face aux changements climatiques, 16 300 groupes ont bénéficié d'un appui face aux risques climatiques et 133,7 millions de tonnes d'émissions de gaz à effet de serre ont été stockées. **D'après les estimations, 1 118 000 ménages au total ont déclaré avoir adopté des technologies climato-compatibles, facteur essentiel pour assurer la durabilité des avantages.**

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

13. **À leur achèvement, les projets du FIDA affichaient des résultats globaux positifs, car ils avaient atteint les bénéficiaires visés (y compris parmi les femmes, les jeunes et les peuples autochtones) ainsi que leur objectif d'amélioration des moyens d'existence.** Résultat proche de la cible de 90% définie pour FIDA12, 89% des projets ont été jugés plutôt satisfaisants ou mieux (figure 7). L'évaluation globale positive des projets est corroborée par les notes élevées concernant leur pertinence et leur efficacité (voir l'annexe III, paragraphes 3 et 8). Le Rapport sur l'efficacité du FIDA concernant les thématiques transversales fournit des informations détaillées supplémentaires sur ces thématiques, et la performance par critère est exposée aux paragraphes 14 à 22.

Figure 7

Pourcentage de projets clôturés entre 2022 et 2024 jugés plutôt satisfaisants ou mieux à l'achèvement



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

14. **Le FIDA a affiché une bonne performance en matière de gestion des projets et de fourniture d'un appui à l'exécution.** Avec 97% de projets ayant obtenu une note plutôt satisfaisante ou supérieure, le Fonds a dépassé la cible de 90% définie dans le Cadre de gestion des résultats de FIDA12. Ce résultat est corroboré par l'indice élevé de proactivité (voir le paragraphe 8) et témoigne d'une collaboration fructueuse avec les pouvoirs publics partenaires responsables de l'exécution des projets.
15. **La collaboration avec les pouvoirs publics s'est révélée essentielle pour atteindre les résultats attendus.** La performance des pouvoirs publics a été jugée plutôt satisfaisante ou mieux dans 86% des projets, malgré les capacités limitées des UGP. La synthèse d'évaluations établie en 2022 par le Bureau

indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) a mis en avant le rôle essentiel joué par les pouvoirs publics dans la performance des projets⁶ (notamment en s'appropriant les objectifs des projets et en apportant les financements de contrepartie annoncés), et le Fonds continuera de suivre cet aspect de près durant FIDA13.

16. **La performance au regard de l'adaptation aux changements climatiques et de la gestion de l'environnement et des ressources naturelles a été élevée durant FIDA12**, avec respectivement 87% et 90% de projets ayant obtenu une note plutôt satisfaisante ou supérieure, comparativement à la cible de 90% définie dans le Cadre de gestion des résultats de FIDA12. Les enseignements tirés des projets ont montré que le personnel des UGP avait besoin de renforcer ses capacités en matière de suivi-évaluation afin de pouvoir suivre correctement certains indicateurs relatifs à l'adaptation aux changements climatiques, et de disposer de cadres adéquats de suivi-évaluation pour documenter les améliorations des moyens d'existence des bénéficiaires apportées par les activités relatives à l'adaptation aux changements climatiques et à la gestion de l'environnement et des ressources naturelles. La nouvelle Stratégie du FIDA pour le climat, l'environnement et la biodiversité répondra spécifiquement à ces enjeux en améliorant les cadres de suivi-évaluation, en renforçant les liens entre les intrants des projets et les résultats en matière d'adaptation et en veillant à une harmonisation plus claire avec les objectifs d'adaptation.
17. **Des problèmes de conception et d'exécution, conjugués à des lacunes dans les données et des insuffisances dans le suivi, ont nui à la performance en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes.** La performance à l'achèvement était inférieure à la cible fixée: 81% des projets ont été jugés plutôt satisfaisants, par rapport aux 90% attendus et aux 85% et 89% rapportés respectivement dans le RIDE 2024 et le RIDE 2023. L'insuffisance des évaluations sociales réalisées lors des cycles précédents et en réponse à d'autres exigences a entravé la conception des projets. Au cours de l'exécution, les stratégies pour l'égalité femmes-hommes n'ont pas été totalement financées, mises en œuvre, ni suivies. Dans certains projets fortement axés sur l'égalité femmes-hommes, le personnel des UGP a eu du mal à recueillir des données ou à utiliser correctement les outils pour évaluer l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes. Le manque de données, conjugué à une évaluation plus rigoureuse des résultats après le déploiement de la version révisée du Manuel de l'évaluation du FIDA de 2022, a tiré les notes vers le bas. Les projets ayant obtenu une note plutôt satisfaisante ou supérieure relativement à l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes représentent 40% de l'échantillon, un résultat éloigné de la cible, certes ambitieuse, de 60%.
18. **Pour améliorer la performance au regard de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes, le FIDA veille à intégrer dans les UGP des agents qualifiés chargés des questions d'égalité femmes-hommes, et alloue un budget spécifique pour l'appui à l'égalité des sexes et à l'autonomisation des femmes tout en renforçant l'appui technique** aux projets durant l'exécution. Le Fonds procède en outre à la révision de la politique concernant l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes et du plan d'action pour l'égalité femmes-hommes, en s'appuyant sur les enseignements tirés des autoévaluations ainsi que sur l'évaluation thématique de la contribution du FIDA à l'égalité femmes-hommes et à l'avancement des femmes conduite par IOE en 2024. Des dispositifs de ciblage explicite et de mise en œuvre inclusive sont essentiels pour obtenir des résultats au regard de l'autonomisation des femmes, comme l'indiquent les conclusions du rapport d'évaluation de l'impact de FIDA12⁷. Dans un système de suivi et de communication des résultats plus rigoureux, les projets devront comprendre des feuilles de route claires, des interventions sur

⁶ EB 2022/135/R.38.

⁷ EC 2025/130/W.P.5.

mesure et des indicateurs d'effet direct ventilés pour rendre compte de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes. L'adhésion des pouvoirs publics et l'attribution de priorités cohérentes aux stratégies pour l'égalité des sexes seront nécessaires pour piloter les résultats.

19. **Le FIDA a tiré des enseignements importants concernant l'amélioration de la durabilité des avantages** (voir l'encadré 2), lesquels aideront à combler l'écart entre le pourcentage de 79% de projets ayant obtenu une note plutôt satisfaisante ou supérieure et la cible de 85%. La plupart de ces enseignements portent sur les moyens d'intégrer les éléments essentiels nécessaires à la durabilité à la conception, tels qu'une analyse institutionnelle approfondie et une collaboration avec les administrations locales, ainsi qu'un suivi durant l'exécution, autant de mesures qui entraînent des coûts supplémentaires et peuvent nécessiter des compromis en termes d'efficacité. Le plan d'action du FIDA en matière de durabilité fournit des orientations pour l'établissement de stratégies de retrait efficaces, dont la qualité a été améliorée à partir des bilans de portefeuille.

Encadré 2

Assurer la durabilité dans les différents types de projets: enseignements tirés de FIDA12

- Dans les projets axés sur les **filières**, il est important de formaliser les partenariats et d'établir des arrangements contractuels entre les producteurs et les acheteurs.
- Dans ceux axés sur les **infrastructures**, la responsabilité de l'exploitation et de la maintenance doit être bien définie, et un financement adéquat doit être prévu.
- Dans les initiatives qui misent sur un **développement piloté par les communautés**, les associations de membres des groupes cibles doivent assurer des fonctions rémunératrices spécifiques.
- Dans les projets qui promeuvent des **services financiers ruraux** informels, ces derniers doivent être étayés par de solides engagements institutionnels et des cadres réglementaires favorables et être intégrés dans le système bancaire formel.

Source: Analyse par le FIDA des RAP de la période 2022-2024.

20. **Les équipes de pays du FIDA utilisent de plus en plus le cadre opérationnel mis en place par le Fonds en 2023 pour la transposition des résultats à plus grande échelle**, compte tenu de son importance pour assurer la durabilité des avantages. Quatre-vingt-six pour cent des projets ont été jugés plutôt satisfaisants ou mieux, par rapport à la cible de 95% définie dans le Cadre de gestion des résultats de FIDA12. Le cadre de transposition des résultats à plus grande échelle éclaire la conception des projets en permettant d'étudier les perspectives sur les marchés et de recenser les partenaires susceptibles de diriger, d'appuyer ou de financer la transposition à plus grande échelle. Durant l'exécution et à l'achèvement, l'équipe du projet doit vérifier que les ressources ont bien été allouées par les pouvoirs publics et par les partenaires de développement (y compris le secteur privé) aux fins de ce changement d'échelle.
21. **La recherche d'un impact plus profond et les interventions de plus en plus axées sur les groupes les plus pauvres et les plus vulnérables dans des pays présentant des situations de fragilité ont entraîné une réduction de l'efficacité des projets.** Au cours de FIDA12, 73% des projets ont été jugés plutôt satisfaisants ou mieux, pour une cible définie à 80%. Un démarrage lent et des changements de direction politique au niveau local ont pesé sur l'exécution du plan de travail; en parallèle, un suivi-évaluation insuffisant a empêché de détecter rapidement les problèmes, les capacités limitées des UGP en matière fiduciaire et la forte rotation de personnel observée ont entraîné des retards, et l'inflation a fait grimper les coûts. La conception des projets devenant de plus en plus exhaustive, leurs coûts d'exécution ont augmenté. Pour remédier à ce problème, le FIDA a acté des prolongations de manière stratégique, clôturant les projets dont la performance était insuffisante et allongeant la durée de ceux dont les résultats

étaient prometteurs. De ce fait, les projets ayant été prolongés étaient moins nombreux à être jugés insatisfaisants (15%) que les autres (35%)⁸.

22. **Le FIDA entend maximiser le rapport coûts-avantages de ses investissements**, comme en témoigne la cible ambitieuse de 80% de projets associés à une note plutôt satisfaisante ou supérieure au regard de l'efficacité. Conscient des limites implicites en matière d'efficacité liées à la nature même de son modèle d'activité, le FIDA investit dans le renforcement des capacités des UGP en matière fiduciaire au moyen du don au titre du programme BuildPROC⁹, et met à la disposition de ces unités le Système de bout en bout de passation électronique des marchés relatifs aux projets ainsi qu'une boîte à outils de démarrage pour réduire les retards à ce stade. Les dons tels que ceux au titre du Programme relatif au suivi-évaluation rural (PRiME) – phase III faciliteront la communication rapide de retours d'information pour orienter l'exécution. Le FIDA recourt de manière proactive à des mesures de restructuration, de réaffectation et d'annulation partielle pour réduire les délais d'exécution et réallouer les ressources de façon efficace, et les initiatives de renforcement des capacités sont susceptibles de porter leurs fruits à moyen terme. Lors des nouvelles conceptions, des durées plus longues sont prévues pour prendre en compte les activités préparatoires relevant des Procédures d'évaluation sociale, environnementale et climatique.
23. **La performance des projets exécutés dans des pays en situation de fragilité¹⁰ s'est avérée généralement moins bonne que celle des autres projets** (figure 8). Ce résultat reflète une exposition et des risques plus importants sur le plan environnemental, social ou institutionnel, conjugués à la probabilité de situations de conflit ou de violences, et de vulnérabilité aux crises macroéconomiques. Il traduit également des lacunes dans les conceptions lors des précédents cycles de reconstitution des ressources, où la fragilité n'a pas toujours été suffisamment prise en compte. L'écart le plus important est celui concernant l'efficacité; reflétant la lenteur de démarrage, les investissements supplémentaires nécessaires et le délai avant d'obtenir des résultats, il a été encore accentué par l'inflation. La durabilité et la reproduction à plus grande échelle étaient également bien plus faibles dans les situations de fragilité, compte tenu des facteurs institutionnels, politiques et budgétaires. Par ailleurs, les résultats au regard de l'égalité des sexes et de l'autonomisation des femmes étaient moins bons dans les pays en situation de fragilité, du fait de la vulnérabilité accrue des femmes dans ces contextes. Les problèmes de suivi-évaluation et le manque de données ont également empêché la plupart des projets menés dans des situations de fragilité d'atteindre des notes satisfaisantes (5 ou plus) en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes. En ce qui concerne la performance des pouvoirs publics, l'écart entre les contextes de fragilité et les autres contextes est plus faible que pour les autres critères, car la présence et la collaboration du FIDA ont contribué à renforcer la confiance des pouvoirs publics et leur appropriation des projets. Les efforts supplémentaires déployés par le FIDA et la supervision et l'appui à l'exécution plus étroits qui ont été assurés ont également fait augmenter les notes relatives à la performance du Fonds et ont probablement contribué à réduire l'écart en ce qui concerne le résultat global des projets, lequel tient compte du contexte de l'exécution.

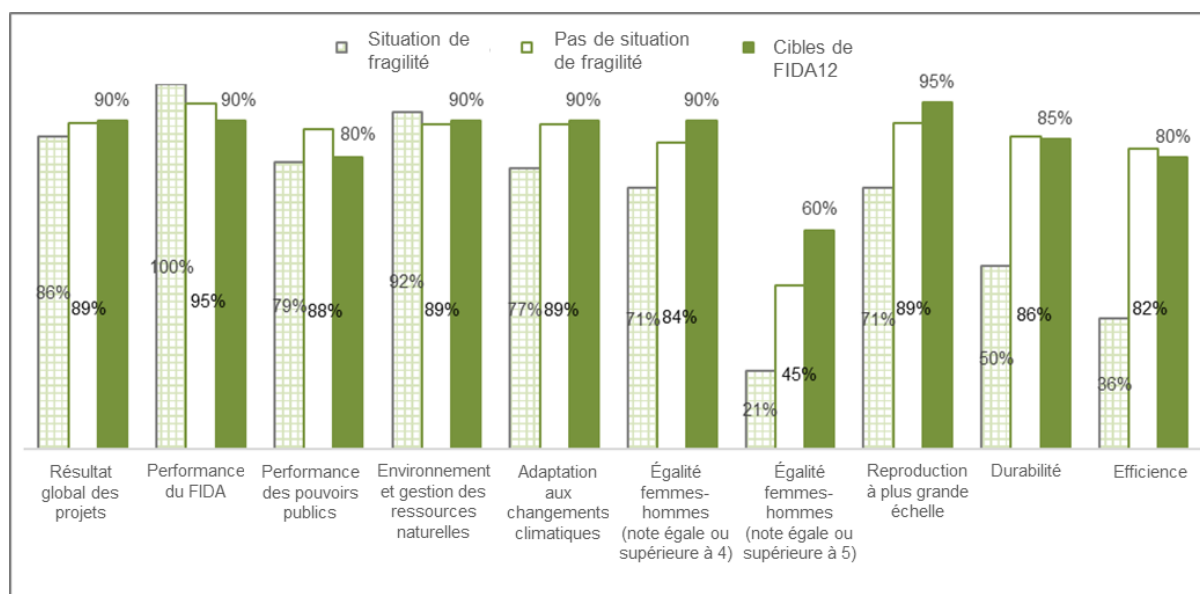
⁸ Chiffres portant sur les 70 projets de l'échantillon.

⁹ <https://www.ifad.org/fr/w/publications/buildproc>.

¹⁰ À partir d'une cohorte de 14 projets clôturés sur la période 2022–2024 dans des pays en situation de fragilité et associés à un RAP approuvé.

Figure 8

Pourcentage de projets clôturés entre 2022 et 2024 jugés plutôt satisfaisants ou mieux à l'achèvement: pays en situation de fragilité et autres pays



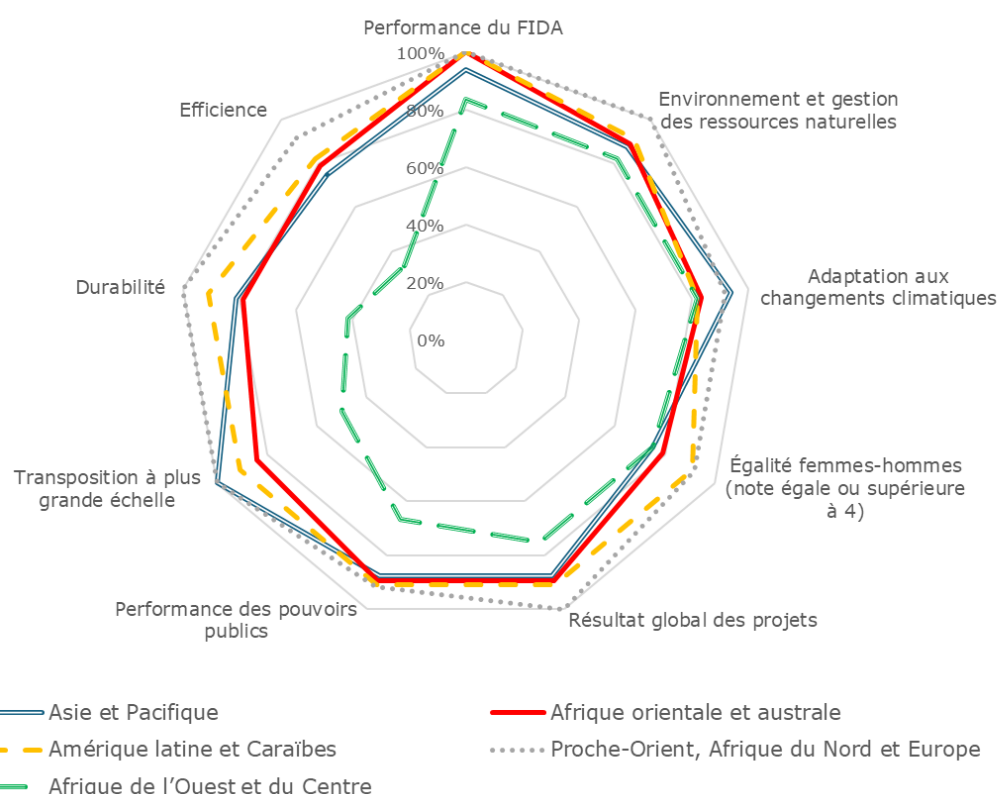
Source: Notes des RAP dans le SGRO.

24. **Depuis 2024, le FIDA dispose d'une Unité en charge de la fragilité qui aide à combler les écarts mentionnés ci-dessus pour les projets, nouveaux ou en cours**, et qui prête son concours à l'exécution opérationnelle et à la coordination des politiques. Elle contribue notamment à améliorer les capacités en programmation tenant compte de la fragilité et à renforcer des partenariats stratégiques à l'interface entre l'action humanitaire, le développement et la paix. Dans le prolongement de l'accroissement des ressources de base allouées aux projets dans des pays en situation de fragilité durant FIDA13¹¹, les projets du Fonds continueront de remédier aux facteurs de fragilité en renforçant les institutions et les communautés locales, en investissant dans les systèmes alimentaires, en améliorant la gestion des ressources naturelles et en donnant plus d'importance aux femmes et aux groupes vulnérables en milieu rural. Les résultats qui se matérialiseront resteront fortement dépendants du contexte des pays et reposeront sur l'appropriation des projets par les pouvoirs publics.
25. **Toutes les régions affichent des notes similaires, à l'exception de l'Afrique de l'Ouest et du Centre** (figure 9). L'échantillon pour 2025 comprenait 14 projets dans des pays en situation de fragilité, dont la moitié se trouvent dans la région Afrique de l'Ouest et du Centre. De ce fait, la performance moyenne de cette région est bien plus faible que celle des autres régions pour ce qui est de l'efficacité, de la durabilité et de la transposition à plus grande échelle. Toutes les autres divisions régionales ont affiché des performances similaires; la région Proche-Orient, Afrique du Nord et Europe a enregistré le taux le plus élevé de projets plutôt satisfaisants. Parallèlement, la région Asie et Pacifique a présenté le taux le plus élevé de projets jugés plutôt satisfaisants en matière de transposition à plus grande échelle, grâce aux partenaires de développement chargés de reproduire les projets du Fonds¹².

¹¹ GC 47/L.5.

¹² Le Projet d'appui à la commercialisation et aux entreprises dans le secteur agricole au Bangladesh, par exemple, a été transposé à plus grande échelle dans le cadre de deux projets de la Banque mondiale. En République démocratique populaire lao, les fermes-écoles pour la nutrition soutenues par le Projet d'appui stratégique en faveur de la sécurité alimentaire et de la nutrition ont été reproduites par la Banque mondiale et par le Programme alimentaire mondial.

Figure 9
Pourcentage de projets clôturés entre 2022 et 2024 jugés plutôt satisfaisants ou mieux à l'achèvement, par région



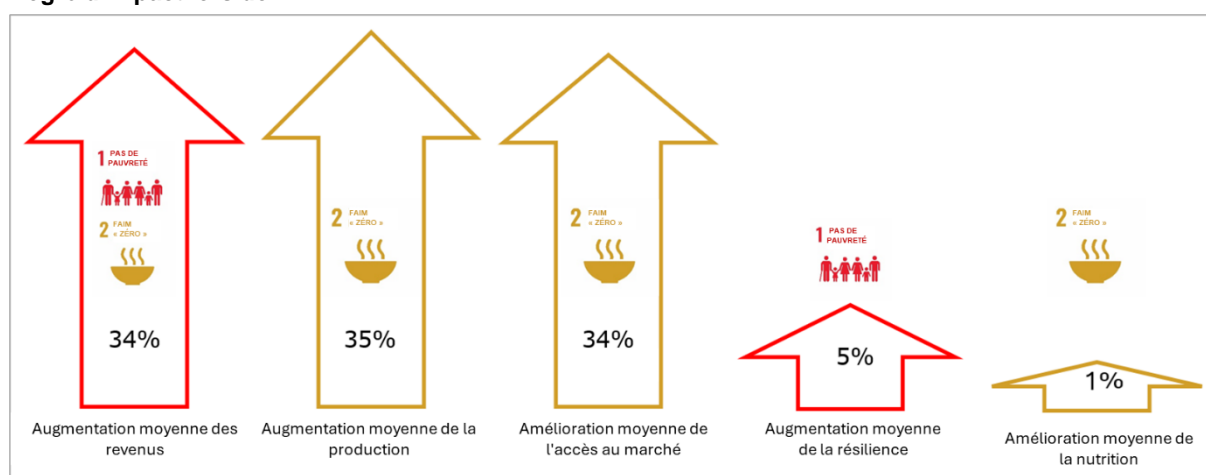
Source: Notes des RAP dans le SGRO.

F. Impact

26. **Les projets du FIDA ont permis aux bénéficiaires d'augmenter leurs revenus, leur capacité de production et leur accès au marché**, d'après une analyse rigoureuse de l'attribution des performances réalisée à partir du rapport d'évaluation de l'impact de FIDA12. Grâce aux projets du Fonds, les bénéficiaires du FIDA ont vu leurs revenus augmenter de 34% en moyenne, tandis que leur capacité de production a progressé en moyenne de 35% et que leur accès aux marchés s'est amélioré de 34%¹³. Le Fonds a été porteur de transformations dans 7 des 16 projets évalués, ce qui signifie que ces projets ont augmenté les revenus ruraux de plus de 50%, soit un résultat nettement supérieur à la moyenne. L'impact obtenu intéresse tout particulièrement l'ODD 1 (pas de pauvreté) et l'ODD 2 (faim « zéro »), comme le montre la figure 10.

¹³ Tous ces résultats se rapportent à une comparaison avec une situation sans les projets du FIDA.

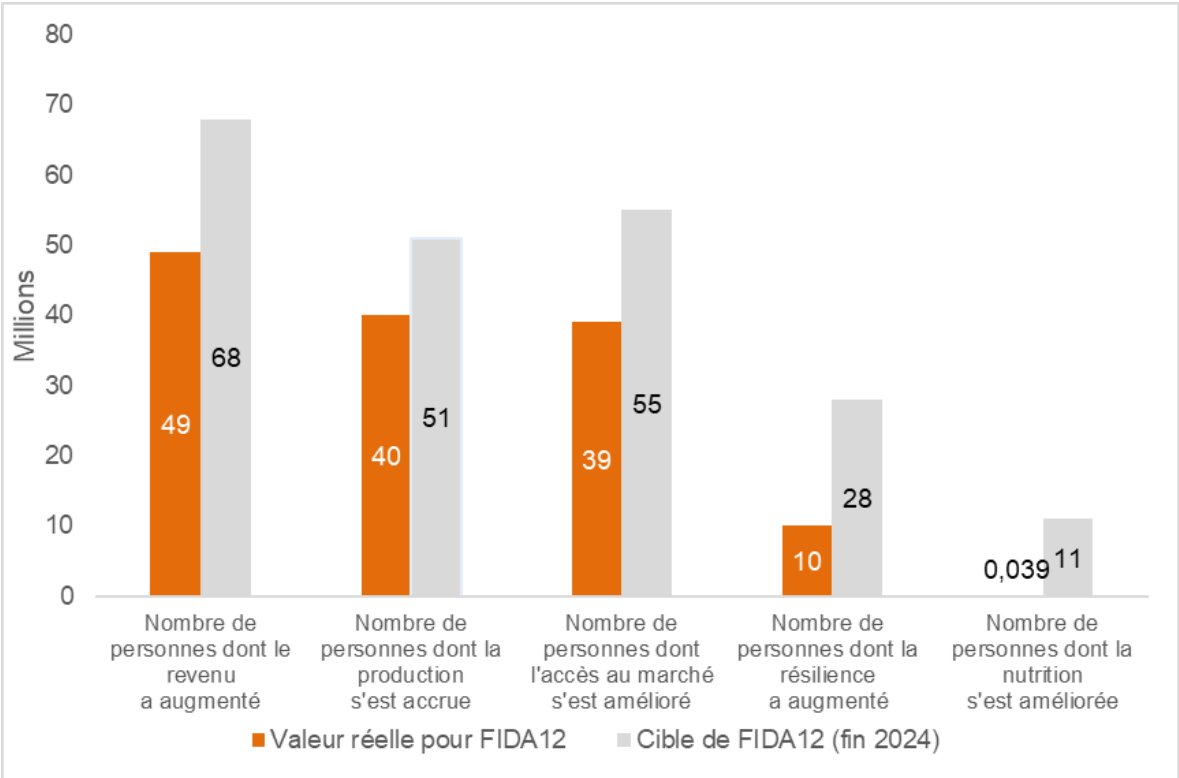
Figure 10
Degré d'impact lors de FIDA12



Source: Rapport d'évaluation de l'impact de FIDA12.

27. **Les bénéficiaires des projets du FIDA ont également vu leur résilience face aux chocs externes augmenter** (amélioration moyenne de 5%). Ce résultat est d'autant plus significatif que les moyens d'existence des bénéficiaires avaient été fortement ébranlés par la pandémie de COVID-19 lorsque les données finales sur l'impact ont été collectées. Les enseignements dégagés par le FIDA lui ont permis de déterminer que, pour accroître la résilience, la conception des projets devait intégrer l'adaptation aux changements climatiques, la diversification, l'accès au financement et l'appui aux moyens d'existence, et être étayée par des évaluations de la vulnérabilité propres au contexte.
28. **L'amélioration moyenne de la nutrition qui a été établie (1%) était inférieure** à l'objectif, mais l'échantillon analysé comprenait peu de projets où des interventions ciblaient explicitement la nutrition. L'évaluation de l'impact a fait ressortir des enseignements importants, et a montré que des mesures comportementales ciblées et une chaîne de causalité explicite sont essentielles pour améliorer la nutrition.
29. **Les projets de FIDA ont été conçus pour toucher moins de personnes, mais pour avoir un impact plus profond.** La portée des projets (c'est-à-dire le nombre de ruraux pauvres bénéficiant directement des services de ces derniers) a diminué durant FIDA11 et FIDA12, le Fonds ayant répondu à la demande des clients et conçu les projets en adoptant une approche globale axée sur les filières et en réduisant le nombre de bénéficiaires suivis. Parallèlement aux bénéficiaires directs, ces projets ont touché indirectement un nombre important de personnes, qui ne font pas l'objet d'un suivi actuellement. Compte tenu du passage à des projets axés sur les filières et de l'intégration des priorités transversales dans la conception des projets, les directives du FIDA en matière de suivi-évaluation doivent être actualisées afin de pouvoir mieux rendre compte de toute l'étendue du groupe cible de bénéficiaires. Par ailleurs, les directives devront permettre de mieux quantifier les utilisateurs des grandes infrastructures rurales (sur lesquelles le Fonds ne communique probablement pas suffisamment de données). Fin 2024, les chiffres relatifs au nombre de bénéficiaires qui ont vu leurs revenus, leur accès au marché, leur production, leur résilience et leur nutrition s'améliorer sont inférieurs aux cibles (voir la figure 11). Ces cibles ont été définies en 2020 à partir d'un portefeuille dont la composition était totalement différente.

Figure 11
Ampleur de l'impact et cibles pour FIDA12



Source: Rapport d'évaluation de l'impact de FIDA12.

30. Le FIDA renforce ses directives et ses systèmes de collecte d'informations sur la portée des interventions dans le but d'améliorer tant l'exactitude que l'exhaustivité des données, et d'augmenter les capacités de suivi-évaluation en interne et au niveau des UGP. L'évaluation au niveau de l'institution de FIDA11 et de FIDA12 (attendue fin 2025) aidera à fixer des cibles pertinentes en matière d'impact pour FIDA14.

III. Cadre financier porteur de transformation

A. Ressources

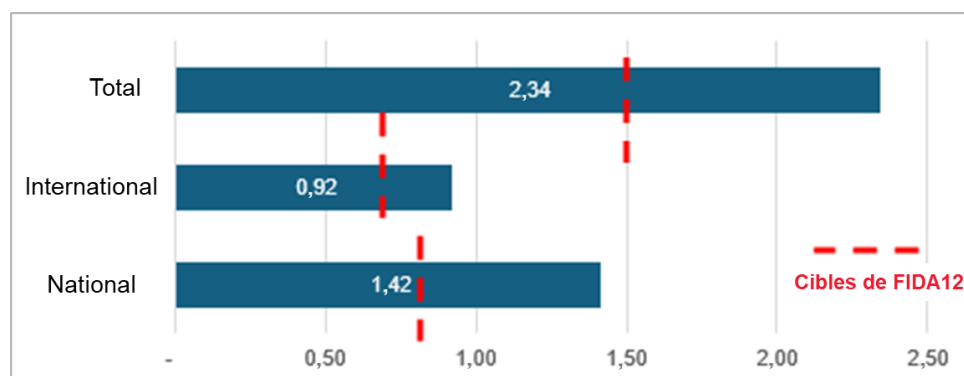
31. Le cadre financier du FIDA vise un impact maximal sur la sécurité alimentaire mondiale par l'assemblage de financements en faveur du développement. Conformément aux plans visant un accroissement prudent de l'endettement au fil du temps pour accompagner l'augmentation du niveau d'activité, le ratio d'endettement du Fonds est passé de 19,5 fin 2021 à 31,4 en 2024, restant ainsi bien en deçà de la limite de 50% prévue dans sa Politique d'adéquation des fonds propres. Parallèlement, l'engagement de la direction à mettre en place un cadre de gestion des risques robuste se traduit pour le FIDA par une proportion de fonds propres utilisables de 38,6%, bien supérieure au plancher de 0%.
32. **Pour chaque USD qu'il a investi sur la période 2022-2024, le FIDA a mobilisé 2,34 USD supplémentaires**, soit un ratio bien supérieur à la cible de 1:1,5 du Cadre de gestion des résultats de FIDA12. Il s'agit là du ratio de cofinancement le plus élevé jamais atteint au cours des deux derniers cycles de reconstitution des ressources.
33. **Pour chaque USD investi par le FIDA dans les projets, les partenaires internationaux ont apporté 0,92 USD**, soit un ratio supérieur à la cible de 1:0,70 (figure 12), qui dénote une confiance élevée en la capacité du Fonds à s'acquitter de son mandat. Parmi les principales institutions qui apportent des cofinancements figurent l'Association internationale de développement de la

Banque mondiale, la Banque asiatique de développement et le Fonds vert pour le climat. Bien que supérieur à la cible, le cofinancement international a légèrement diminué depuis le ratio de 1:1,07 enregistré sur la période 2021-2023, en raison du contexte mondial et conformément aux prévisions présentées dans le RIDE 2024¹⁴. Le FIDA continuera à suivre de près le cofinancement international, en tenant compte de l'imprévisibilité des flux financiers dans les années à venir.

34. **Pour chaque USD investi par le FIDA dans les projets, les partenaires nationaux ont apporté 1,42 USD**, un ratio également supérieur à la cible de 1:0,80 (figure 12). La majeure partie du cofinancement national provient des gouvernements nationaux. Les autres contributeurs sont les bénéficiaires des prêts et les institutions financières des pays. Le ratio de cofinancement national était de 1:1,02 sur la période 2021-2023, mais les projections pour les années à venir restent prudentes compte tenu du rétrécissement de la marge de manœuvre budgétaire des pays et de l'accent mis de manière croissante par le FIDA sur les pays en situation de fragilité.

Figure 12

Ratios de cofinancement national et international, 2022-2024

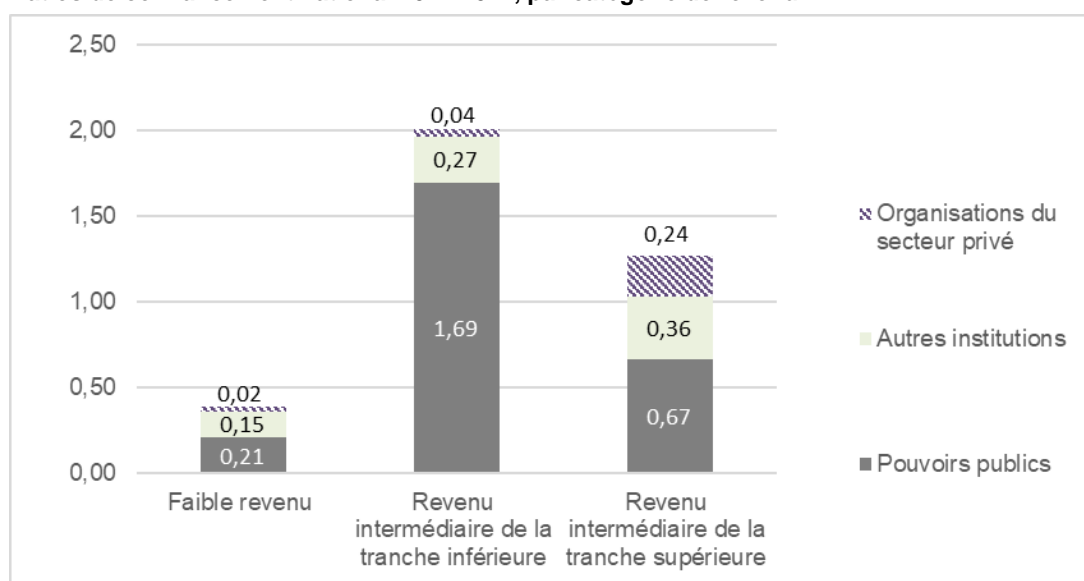


Source: Système de projets d'investissement et de dons (GRIPS).

35. **Le ratio de cofinancement national le plus élevé est celui des pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure, grâce à la contribution des pouvoirs publics**, le plus faible étant celui des pays à faible revenu, comme le montre la figure 13. **L'effet de levier du financement du FIDA sur les contributions du secteur privé aux opérations souveraines est particulièrement visible dans les pays à revenu intermédiaire de la tranche supérieure.** On s'attend à une augmentation durant FIDA13 et au-delà: 96% des COSOP approuvés durant FIDA12 sont assortis d'interventions du secteur privé permettant de compléter le programme de prêts et dons, taux supérieur à la cible de 50% définie dans le Cadre de gestion des résultats de FIDA12.

¹⁴ [EB 2024/142/R.21](#), paragraphe 34.

Figure 13
Ratios de cofinancement national 2022-2024, 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 de 2025](#)). Les pays passant d'une catégorie de revenu à une autre, ces ratios peuvent varier au fil des ans.

36. **Le Programme de financement du secteur privé du FIDA a mobilisé de manière très efficace des fonds auprès des entreprises du secteur privé bénéficiant de prêts du FIDA.** Le Fonds a mené à bien 10 opérations non souveraines, pour un montant de 36,55 millions d'USD, et s'attendait à mobiliser 298,36 millions d'USD supplémentaires. L'effet de levier attendu est ainsi de 5,7, valeur supérieure à la cible de 5 définie dans le Cadre de gestion des résultats de FIDA12. Ces opérations touchent environ 851 100 bénéficiaires directs, et leur permettent d'accroître leurs revenus et leur production, de bénéficier d'un meilleur accès au financement et de renforcer leur résilience face aux changements climatiques.

IV. Changements institutionnels porteurs de transformation

A. Décentralisation

37. **La décentralisation a contribué à améliorer l'exécution et à augmenter le rapport coûts-avantages.** En transférant du siège au terrain des fonctions d'appui aux programmes, le FIDA est parvenu à économiser quelque 1,3 million d'USD par an; le Fonds a également partagé des locaux avec d'autres organisations pour diminuer les loyers et le coût des prestations¹⁵. La proximité offerte par les bureaux de pays et les bureaux régionaux a contribué à limiter les retards de démarrage et à améliorer l'appui à l'exécution, ce qui a résulté en un indice de proactivité élevé et une augmentation du ratio de décaissement (voir le paragraphe 8). L'évaluation au niveau de l'institution de 2022 sur la décentralisation a également fait ressortir que les bureaux de pays du FIDA contribuaient à augmenter le cofinancement international¹⁶. D'après l'enquête réalisée en 2025 sur l'efficacité de la décentralisation, 86% du personnel des bureaux de pays considéraient que les effectifs du FIDA et ses bureaux extérieurs étaient bien armés pour mener à bien les activités (soit plus que la cible de 80%).

¹⁵ Informations actualisées sur la décentralisation du FIDA (EB 2024/OR/27).

¹⁶ Voir l'appendice au document EB 2023/138/R.5, paragraphes 63 à 67.

38. **En mars 2025, 48% des postes du FIDA étaient décentralisés, soit une proportion supérieure à la cible de 45% définie dans le 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 a ouvert ses portes à Bangkok, tandis que le bureau multipays de Panama est devenu le Bureau régional pour l'Amérique latine et les Caraïbes. Le nombre de bureaux de pays du FIDA opérationnels s'élevait à 45, et atteindra un total de 47 d'ici fin 2025. Les bureaux régionaux accueillent des membres du personnel issus de départements opérationnels, techniques, financiers, administratifs et des relations extérieures, tandis que tous les autres types de bureaux de pays du FIDA accueillent du personnel opérationnel. À partir de son cadre de délégation des pouvoirs, qu'il a amélioré au moyen d'un processus itératif ces dernières années, le FIDA redéfinit le rôle de son siège afin d'appuyer l'exécution des programmes de pays.

B. Gestion des ressources humaines, efficacité institutionnelle et transparence

39. **Les avantages apportés par le Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies achevé en 2022 sont devenus manifestes au cours de FIDA12: accroissement de l'efficacité institutionnelle, amélioration de la gestion de la performance, augmentation du nombre de femmes occupant un poste de direction et accélération des processus de recrutement.** En 2024, 48% des femmes occupaient des postes de classe P-5 ou supérieure (pour une cible fixée à 40%), et 86% des plans d'amélioration de la performance avaient été achevés avec succès (pour une cible de 50%). S'agissant des postes vacants, le délai moyen de recrutement est passé de 113 jours en 2023 à 95 jours en 2024, soit un résultat proche de la cible de 90 jours. Le Fonds a formé 89% du personnel des UGP à la prévention du harcèlement sexuel et de l'exploitation et des atteintes sexuelles dans les opérations exécutées par les pouvoirs publics, dépassant la cible de 50%.
40. Concernant l'efficacité, le budget administratif s'est établi à 1,93% du portefeuille de prêts et de dons en cours, un résultat meilleur que celui fixé par la cible de 2,10%. Les dépenses administratives représentaient 12,4% du programme de prêts et dons, elles aussi meilleures que la cible définie (12,5%). Le FIDA a poursuivi sa démarche de transparence avec le public, en mettant à disposition 88% de ses RAP approuvés, résultat proche de la cible de 90%. Cependant, le Fonds a approuvé seulement 74% des RAP prévus pour FIDA12 dans les délais impartis, proportion inférieure à la cible de 85% définie dans le Cadre de gestion des résultats de FIDA12. Dans les temps à venir, le Fonds allouera des ressources suffisantes pour assurer le suivi avec les pouvoirs publics et améliorer le respect des délais associés aux RAP.

V. Prochaines étapes

41. Le Fonds a donné le coup d'envoi de FIDA13¹⁷ en profitant des enseignements tirés des évaluations de l'impact pour intensifier ses activités de développement, notamment dans les situations de fragilité. La performance des pouvoirs publics reste un point clé pour obtenir des résultats porteurs de transformation, et le Fonds poursuivra ses activités de renforcement des capacités des UGP durant FIDA13 et FIDA14, en recherchant des synergies avec d'autres partenaires de développement. Le FIDA maintiendra également son approche adaptative de la conception, simplifiera son modèle d'exécution et continuera de fournir un appui à la mise en œuvre. Durant FIDA13, le Fonds redéfinira le rôle de son siège et ses activités de partenariat pour contribuer à une mise en œuvre efficace des

¹⁷ Les progrès accomplis au regard des engagements et des cibles de FIDA13 seront communiqués dans l'examen à mi-parcours, en juin 2026.

programmes de pays et à une participation plus étroite à l'élaboration des politiques, tout en veillant au rapport coûts-avantages.

Cadre de gestion des résultats de la Douzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA12)¹⁸

Niveau I – Buts et contexte

<i>Numéro dans le Cadre de gestion des résultats de FIDA12</i>	<i>Indicateur</i>	<i>Source</i>	<i>Valeur de référence (année)</i>	<i>Résultats (année)</i>
1.1 Objectif de développement durable (ODD) 1: Pas de pauvreté				
1.1.1	Proportion de la population vivant au-dessous du seuil de pauvreté fixé au niveau international (1,90 USD par jour) (ODD 1.1.1) ¹⁹	Division de statistique de l'Organisation des Nations Unies (ONU)	s.o.	9 (2022)
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.	28,9 (2023)
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.	6,6% (émaciation) (2024) 5,5% (surpoids) (2024)
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.	0,43 (2023)

¹⁸ La définition des indicateurs du Cadre de gestion des résultats de FIDA12 figure à l'appendice.

¹⁹ À l'automne 2022, la Banque mondiale a commencé à définir ses chiffres relatifs à la pauvreté au niveau mondial en parité de pouvoir d'achat de 2017. Le seuil de pauvreté fixé au niveau international a ainsi été ajusté et fixé à 2,15 USD.

Niveau II – Impact et résultats dans le domaine du développement

2.1 Impact									
<i>Objectif stratégique</i>	<i>Cibles des ODD</i>	<i>Numéro dans le Cadre de gestion des résultats de FIDA12</i>	<i>Indicateur</i>	<i>Source</i>	<i>Valeur de référence (FIDA10 2016-2018)</i>	<i>2022</i>	<i>2023</i>	<i>2024</i>	<i>Cible de FIDA12 (fin 2024)</i>
	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			49	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			40	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			39	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			10	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.			0,039	11

2.2 Portée des interventions, effets directs et produits²⁰									
<i>Domaines d'intérêt thématique du Cadre stratégique 2016–2025</i>	<i>Cibles des ODD</i>	<i>Numéro dans le Cadre de gestion des résultats de FIDA12</i>	<i>Indicateur</i>	<i>Source</i>	<i>Valeur de référence²¹</i>	<i>2022</i>	<i>2023</i>	<i>2024</i>	<i>Cible de FIDA12 (fin 2024)</i>
Portée des interventions ²²	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%)	92,0 (Femmes: 51%) (Jeunes: 25%) (Autochtones: 32%)	127
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	220 000	610 000

²⁰ 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.

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

²² Les estimations réalisées à partir des données disponibles indiquent une proportion de 51% de femmes et de 25% de jeunes, à partir de 164 projets communiquant des données ventilées par sexe et de 148 projets communiquant des données ventilées par âge. Des données ventilées en fonction des peuples autochtones ont également été communiquées par 45 projets: 1,7 million de personnes autochtones (32%) sur un total de 5,4 millions de bénéficiaires.

2.2 Portée des interventions, effets directs et produits ²⁰									
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	2023	2024	Cible de FIDA12 (fin 2024)
	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%)	2,3 (Femmes: 46%) (Jeunes: 17%) (Autochtones: 4%)	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%)	19,5 (Femmes: 44%) (Jeunes: 18%) (Autochtones: 4%)	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 liés au développement des entreprises	Indicateurs de base	600 000	697 880	723 900	249 000	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 (Femmes: 63%) (Jeunes: 35%) (Autochtones: 33%)	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%)	2,0 (Femmes: 62%) (Jeunes: 29%) (Autochtones: 29%)	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	389 800	Suivi ²⁴

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.

2.2 Portée des interventions, effets directs et produits ²⁰									
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	2023	2024	Cible de FIDA12 (fin 2024)
Infrastructures rurales	9.1	2.2.9	Nombre de kilomètres de routes construites, remises en état ou améliorées	Indicateurs de base	12 000	9 790	8 130	7 300	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	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	16 300	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	1 118 000	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	133,7	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: 63%) (Jeunes: 28%) (Autochtones: 74%)	3,3 (Femmes: 65%) (Jeunes: 33%) (Autochtones: 17%)	6
	2.1	2.2.15	Pourcentage de femmes déclarant avoir atteint le niveau de diversité alimentaire minimale	Indicateurs de base	20	27	57	52	25

2.2 Portée des interventions, effets directs et produits ²⁰									
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	2023	2024	Cible de FIDA12 (fin 2024)
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%)	25 300 (Femmes: 28%) (Jeunes: 11%) (Autochtones: 99%)	Suivi

2.3. Notation des effets directs obtenus dans le domaine du développement à l'achèvement des projets							
Numéro dans le Cadre de gestion des résultats de FIDA12	Indicateur	Source	Valeur de référence (2016-2018) (RIDE 2019)	2022	2023	2024	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	89	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	75	Suivi
2.3.2	Performance des pouvoirs publics (note égale ou supérieure à 4)	Notes des RAP	80	88	86	86	80
2.3.3	Performance du FIDA (note égale ou supérieure à 4)	Notes des RAP	s.o.	95	97	96	90
2.3.4	Efficience (note égale ou supérieure à 4)	Notes des RAP	67	76	73	73	80
2.3.5	Durabilité des avantages (note égale ou supérieure à 4)	Notes des RAP	71	83	82	79	85
2.3.6	Reproduction à plus grande échelle (note égale ou supérieure à 4)	Notes des RAP	88	87	85	86	95
2.3.7	Égalité femmes-hommes (note égale ou supérieure à 4)	Notes des RAP	88	89	85	81	90
	Égalité femmes-hommes (note égale ou supérieure à 5)	Notes des RAP	s.o.	42	39	40	60
2.3.8	Environnement et gestion des ressources naturelles (note égale ou supérieure à 4)	Notes des RAP	84	93	89	90	90
2.3.9	Adaptation aux changements climatiques (note égale ou supérieure à 4)	Notes des RAP	83	92	88	87	90

Niveau III – Obtention d'un impact

<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>2024</i>	<i>Cible de FIDA12 (fin 2024)</i>
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 ²⁵	93	91	94	93	90
		Examens à l'achèvement des programmes d'options stratégiques pour les pays (COSOP) ²⁶	s.o.	s.o.	s.o.	100	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	91	90
		Examens à l'achèvement des programmes d'options stratégiques pour les pays (COSOP)	s.o.	s.o.	s.o.	88	80
3.1.3	Renforcement des partenariats (note égale ou supérieure à 4)	Enquête auprès des parties prenantes	91	89	93	92	90
		Examens à l'achèvement des COSOP	s.o.	s.o.	s.o.	96	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	83	90
		Examens à l'achèvement des COSOP	s.o.	s.o.	s.o.	84	80
3.1.5	Gestion des savoirs (note égale ou supérieure à 4)	Enquête auprès des parties prenantes	93	93	93	94	90
		Examens à l'achèvement des COSOP	s.o.	s.o.	s.o.	72	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	96	50

²⁵ Pour l'enquête auprès des parties prenantes, cela fait référence aux réponses évaluant la performance comme plutôt satisfaisante ou mieux (note supérieure ou égale à 3 sur une échelle de 1 à 4).

²⁶ Les résultats des examens à l'achèvement des COSOP ne sont communiqués qu'à la fin de chaque cycle, conformément à l'approche adoptée lors de FIDA11 et convenue avec les États membres (voir le document EB 2020/130/R.12), en raison de la taille limitée de l'échantillon annuel.

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	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	100	95	
3.2.3	Projets conçus dans le but de transformer les rapports femmes-hommes	Validation institutionnelle	32	53	53	51	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	49	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	84	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	100	90	
3.2.7	Qualité de la participation et des retours d'information des groupes cibles des projets (note supérieure ou égale à 4)	Notes de supervision	s.o.	94	91	97	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	100	90	
3.3 Gestion proactive du portefeuille								
3.3.1	Ratio de décaissement	Oracle FLEXCUBE	17,9	16,8	16,7	18,8	15	
3.3.2	Avancement global de l'exécution (note supérieure ou égale à 4)	Notes de supervision	89	80	72	72	85	
3.3.3	Indice de proactivité	Bases de données institutionnelles	55	80	93	89	70 ²⁷	
Cadre financier porteur de transformation								
3.4 Ressources								
3.4.1	Ratio d'endettement ²⁸	Bases de données institutionnelles	8,1	24,9	29	31,4	Suivi	
3.4.2	Fonds propres utilisables ²⁹	Bases de données institutionnelles	40,3	39,5	38,8	38,6	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	1:2,34	1:1,5	

²⁷ Cette cible correspond à une définition conforme à celle retenue par d'autres institutions financières internationales, qui comprend la restructuration des projets en cours.

²⁸ Les valeurs de 2022 et de 2023 ont été corrigées afin de les faire mieux cadrer avec la Politique d'adéquation des fonds propres et les modifications apportées au Cadre d'emprunt intégré.

²⁹ Idem.

3.4.3	Ratio de cofinancement (international)	GRIPS	1:0,61	1:0,75	1:1,07	1:0,92	1:0,7
3.4.3	Ratio de cofinancement (national)	GRIPS	1:0,76	1:0,88	1:1,02	1:1,42	1:0,8
3.4.4	Effet de levier des investissements du secteur privé mobilisés par le FIDA ³⁰	Bases de données institutionnelles	s.o.	6,5	6	5,7	5
Cadre institutionnel porteur de transformation							
3.5 Efficience institutionnelle							
3.5.1	Ratio dépenses administratives/programme de prêts et dons du FIDA (y compris les fonds gérés par le FIDA) ³¹	Bases de données institutionnelles	11,2	15,0	16,1	12,4	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	1,93	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	47,8	45
3.6.2	Efficacité de la décentralisation	Enquête des bureaux de pays du FIDA	s.o.	86	81	86	80
3.7 Gestion des ressources humaines							
3.7.1	Pourcentage de femmes occupant des postes de niveau P-5 et supérieur	Bases de données institutionnelles	33,9	44,4	44,9	48,3	40
3.7.2	Délai de recrutement aux postes vacants du cadre organique	Bases de données institutionnelles	94	102	113	95	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	99	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	89	50
3.7.4	Gestion de la performance	Bases de données institutionnelles	s.o.	67	88	86	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 des opérations de pays	67/74	87/85	71/83	74/88	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	86	75

³⁰ 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.

³¹ Les valeurs de 2022 et de 2023 ont été corrigées fin de les faire mieux cadrer avec la définition des indicateurs et d'indiquer la moyenne mobile sur 36 mois.

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

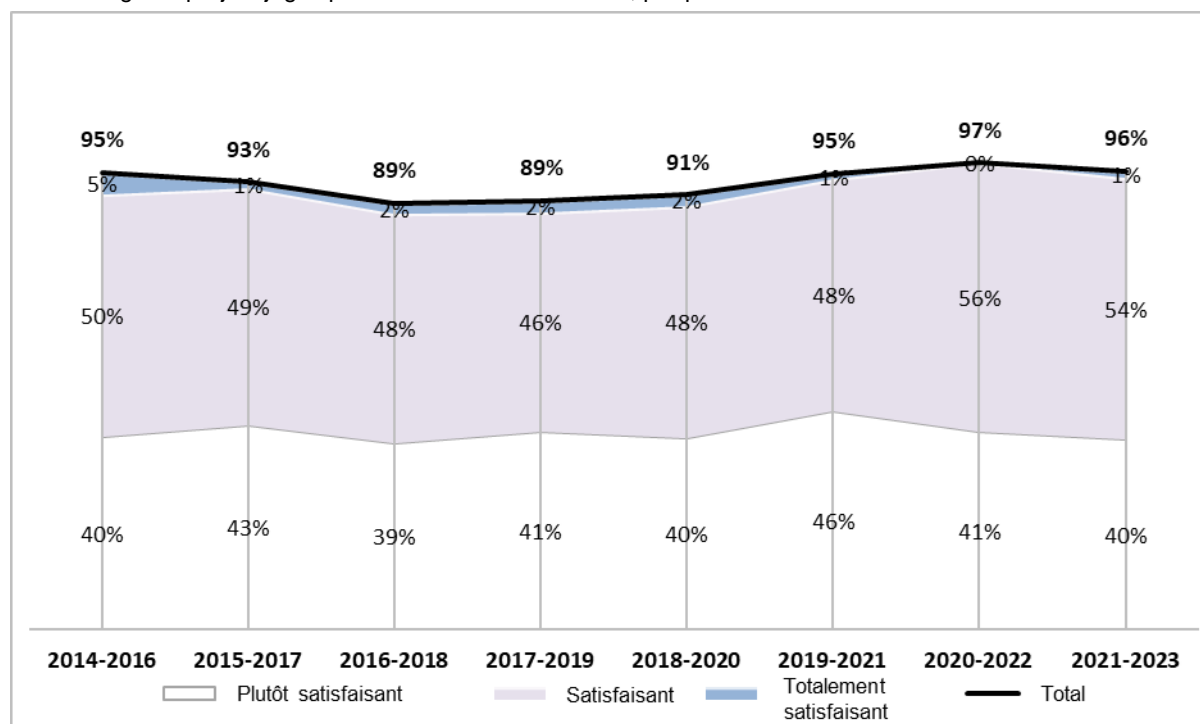
	Exercice 2024		Exercice 2025
1	Afghanistan	1	Afghanistan
2	Burkina Faso	2	Burkina Faso
3	Burundi	3	Burundi
4	Cameroun	4	Cameroun
5	Cisjordanie et Gaza (territoires)	5	Cisjordanie et Gaza (territoires)
6	Comores	6	Comores
7	Congo	7	Congo
8	Érythrée	8	Érythrée
9	Éthiopie	9	Éthiopie
10	Guinée-Bissau	10	Guinée-Bissau
11	Haïti	11	Haïti
12	Îles Marshall	12	Îles Marshall
13	Îles Salomon	13	Îles Salomon
14	Iraq	14	Iraq
15	Kiribati	15	Kiribati
16	Kosovo	16	Kosovo
17	Liban	17	Liban
18	Libye	18	Libye
19	Mali	19	Mali
20	Micronésie (États fédérés de)	20	Micronésie (États fédérés de)
21	Mozambique	21	Mozambique
22	Myanmar	22	Myanmar
23	Niger	23	Niger
24	Nigéria	24	Nigéria
25	Papouasie-Nouvelle-Guinée	25	Papouasie-Nouvelle-Guinée
26	République arabe syrienne	26	République arabe syrienne
27	République centrafricaine	27	République centrafricaine
28	République démocratique du Congo	28	République démocratique du Congo
29	Sao Tomé-et-Principe	29	Sao Tomé-et-Principe
30	Somalie	30	Somalie
31	Soudan	31	Soudan
32	Soudan du Sud	32	Soudan du Sud
33	Tchad	33	Tchad
34	Timor-Leste	34	Timor-Leste
35	Tuvalu	35	Tuvalu
36	Ukraine	36	Ukraine
37	Venezuela (République bolivarienne du)	37	Venezuela (République bolivarienne du)
38	Yémen	38	Yémen
39	Zimbabwe	39	Zimbabwe

Performance des projets achevés mesurée par autoévaluation: évolution à long terme

1. La présente annexe dresse un bilan de la performance des projets achevés durant la période 2014-2023 au regard des neuf critères autoévalués par le FIDA 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 entre 2014 et 2023**, avec plus de 90% de projets jugés plutôt satisfaisants ou mieux pendant l'essentiel de la période. S'établissant à 95% en 2014-2016, le pourcentage de projets ayant obtenu une note plutôt satisfaisante ou supérieure a diminué jusqu'à la période 2017-2019, où il a atteint 89%. L'année 2016 a notamment été marquée par la publication du Manuel de l'évaluation, qui redéfinissait les paramètres des critères d'appréciation et dont l'application a entraîné une baisse temporaire des notes. Après cela, les notes se sont à nouveau améliorées, portant la part des projets jugés plutôt satisfaisants ou mieux au taux remarquable de 96% en 2021-2023.

Figure 1

Performance du FIDA selon les notes attribuées dans les Rapports à l'achèvement du projet
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).

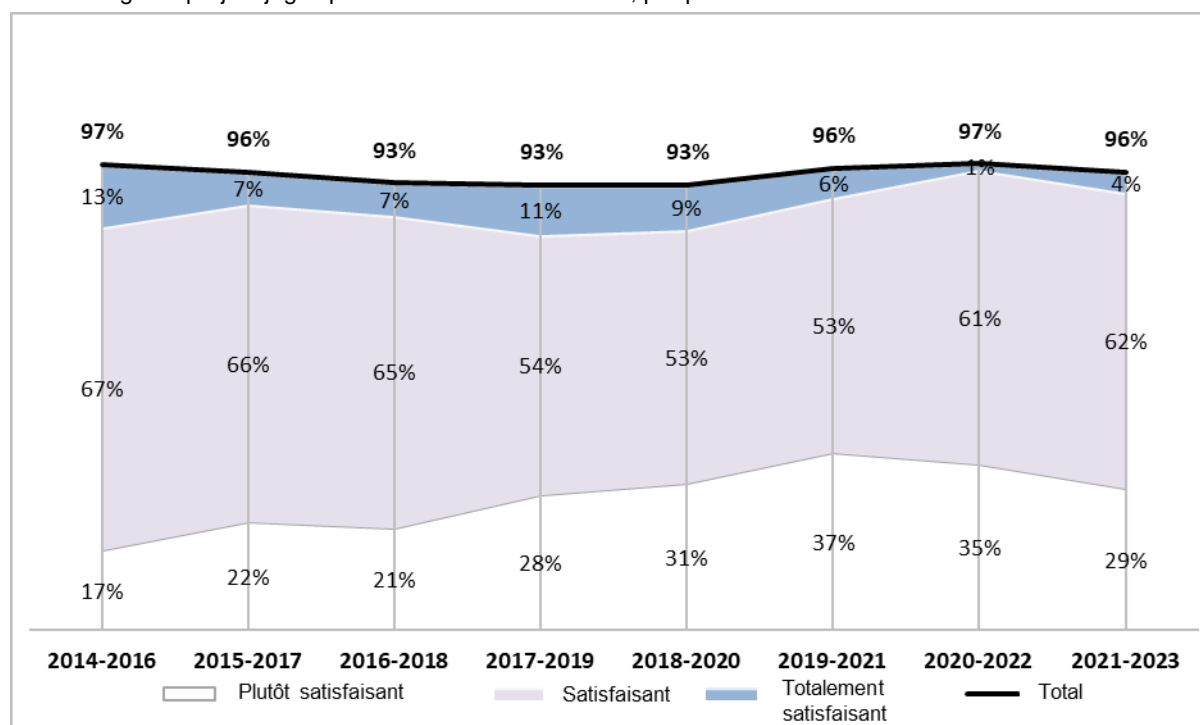
3. **La pertinence a elle aussi été systématiquement jugée élevée durant la période considérée, avec des fluctuations très limitées dans les notes.** Le pourcentage de projets considérés plutôt satisfaisants ou mieux au regard de ce critère était compris entre 93% (2016-2020) et 97% (2020-2022). Ce haut niveau de pertinence indique que le problème de développement auquel était confronté le groupe cible était décrit dans la conception du projet, que la ou les solutions proposées répondaient bien à ce problème et que la logique verticale de l'intervention était énoncée de manière claire, mais aussi que la conception du projet respectait les politiques et les priorités nationales du FIDA et des pouvoirs

publics et qu'elle est restée pertinente jusqu'à l'achèvement du projet, ou bien que les modifications nécessaires y ont été apportées.

Figure 2

Pertinence selon les notes attribuées dans les Rapports à l'achèvement du projet

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



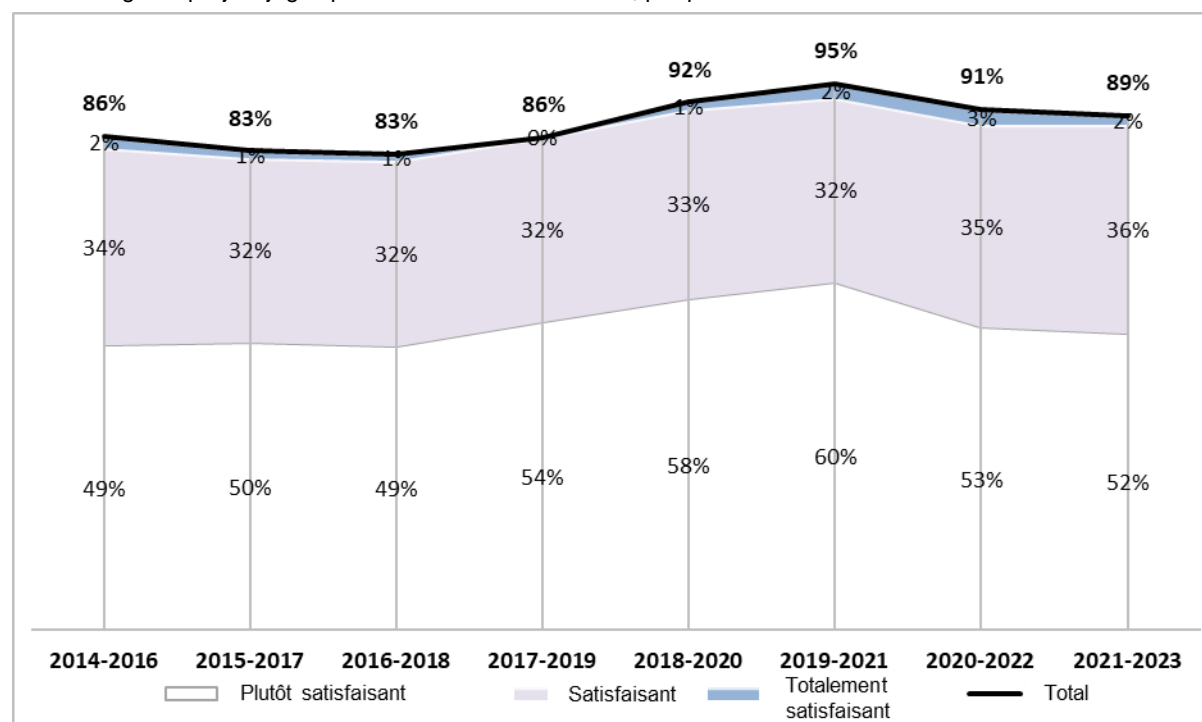
Source: Notes des RAP dans le SGRO.

4. **La gestion de l'environnement et des ressources naturelles et l'adaptation aux changements climatiques ont montré une solide performance.** La gestion de l'environnement et des ressources naturelles a affiché des résultats à la baisse jusqu'en 2016-2018, puis s'est améliorée de façon notable, atteignant 95% de projets notés plutôt satisfaisants ou mieux en 2019-2021 (contre 83% en 2016-2018). La dernière période (2021-2023) a été marquée par une baisse des notes à 89%, vraisemblablement causée par une variation dans l'échantillon de projets en cours d'achèvement, résultat qui reste toutefois proche de la cible fixée pour FIDA12. Les résultats en matière d'adaptation aux changements climatiques montrent une amélioration globale, passant de 78% de projets jugés plutôt satisfaisants ou mieux en 2014-2016 à 93% durant la période 2019-2021. Comme la gestion de l'environnement et des ressources naturelles, la performance en matière d'adaptation aux changements climatiques a enregistré un léger recul, à 88%, en 2021-2023, lié à la composition de l'échantillon de projets et à des facteurs considérés comme des catalyseurs de performance, notamment des institutions solides, une forte sensibilisation et des marchés bien établis. Cependant, la performance est restée proche de la cible de FIDA12. Les résultats positifs dans ces deux domaines reflètent les bénéfices importants découlant des nombreuses années d'efforts consentis par le FIDA pour renforcer ses capacités techniques tout en s'attachant sans relâche à apprendre de ses expériences.

Figure 3

Gestion de l'environnement et des ressources naturelles selon les notes attribuées dans les Rapports à l'achèvement du projet

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

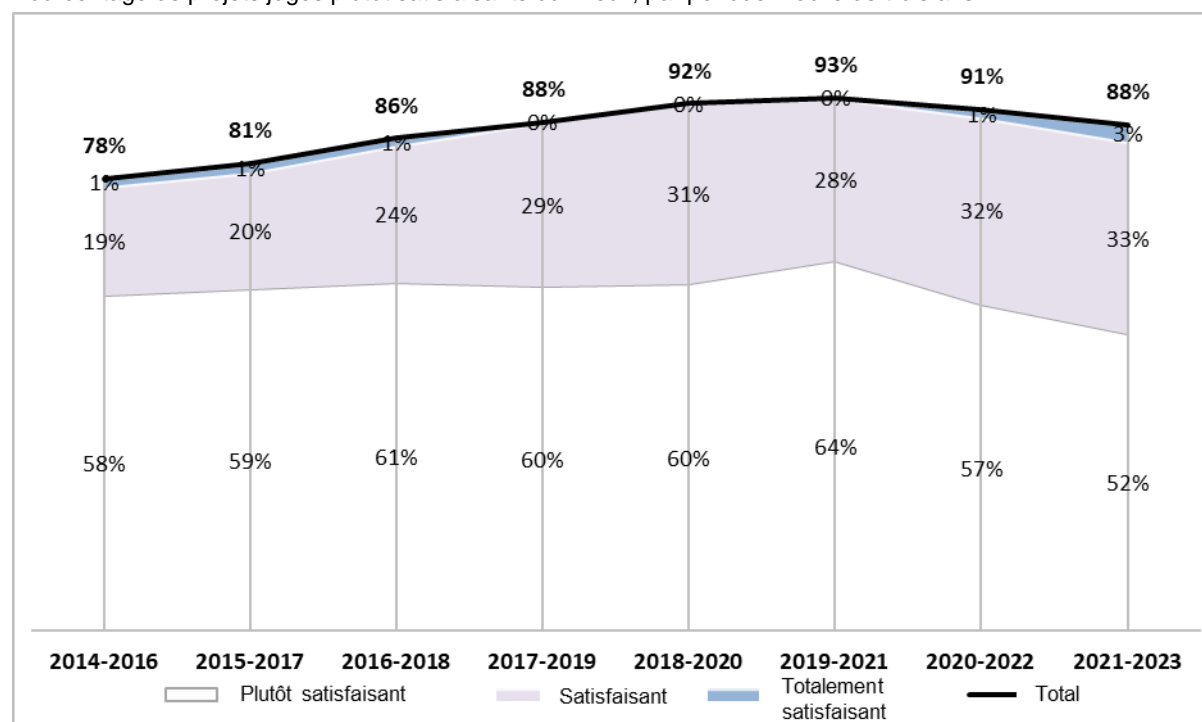


Source: Notes des RAP dans le SGRO.

Figure 4

Adaptation aux changements climatiques selon les notes attribuées dans les Rapports à l'achèvement du projet

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



Source: Notes des RAP dans le SGRO.

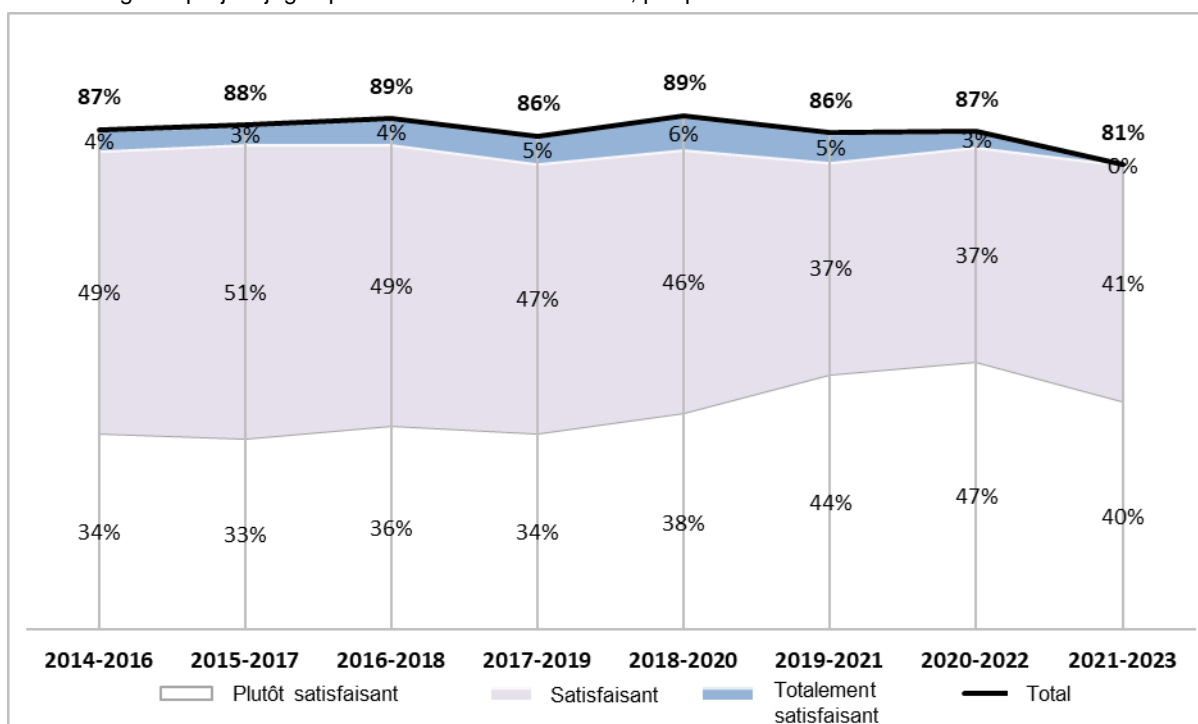
5. **Le critère « égalité femmes-hommes et autonomisation des femmes » s'est maintenu à un niveau satisfaisant, affichant une performance stable jusqu'à FIDA11, avant de marquer un recul pendant FIDA12.** En 2014-2016, 87% des

projets ont été jugés plutôt satisfaisants ou mieux, pourcentage qui est resté globalement stable jusqu'en 2020-2022, avant de tomber à 81% en 2021-2023. Cette baisse tient à plusieurs facteurs. Premièrement, la conception des projets présentait des faiblesses dans ce domaine, dont des évaluations sociales insuffisantes, un manque de spécialistes des questions de genre et des préjugés sexistes. Par ailleurs, au cours de l'exécution, les stratégies pour l'égalité femmes-hommes n'ont pas été totalement financées, mises en œuvre, ni suivies; le personnel des UGP a eu des difficultés pour collecter les données nécessaires au calcul des indicateurs d'effets directs en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes. En outre, les équipes de pays ont appliqué les critères d'appréciation de façon plus rigoureuse à partir du déploiement du Manuel de l'évaluation 2022 et des lignes directrices relatives aux RAP de 2023. La politique concernant l'égalité des sexes et l'autonomisation des femmes et le plan d'action pour l'égalité femmes-hommes, fondés sur les enseignements tirés de l'autoévaluation et sur l'évaluation thématique de la contribution du FIDA à l'égalité femmes-hommes et à l'autonomisation des femmes réalisée en 2024 par IOE, étayeront la stratégie de suivi et de communication des informations et la mise en œuvre de feuilles de route plus claires en matière d'égalité des sexes et d'autonomisation des femmes; cependant, l'adhésion des pouvoirs publics demeure un facteur déterminant pour améliorer la performance.

Figure 5

Égalité des sexes et autonomisation des femmes selon les notes attribuées dans les Rapports à l'achèvement du projet

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



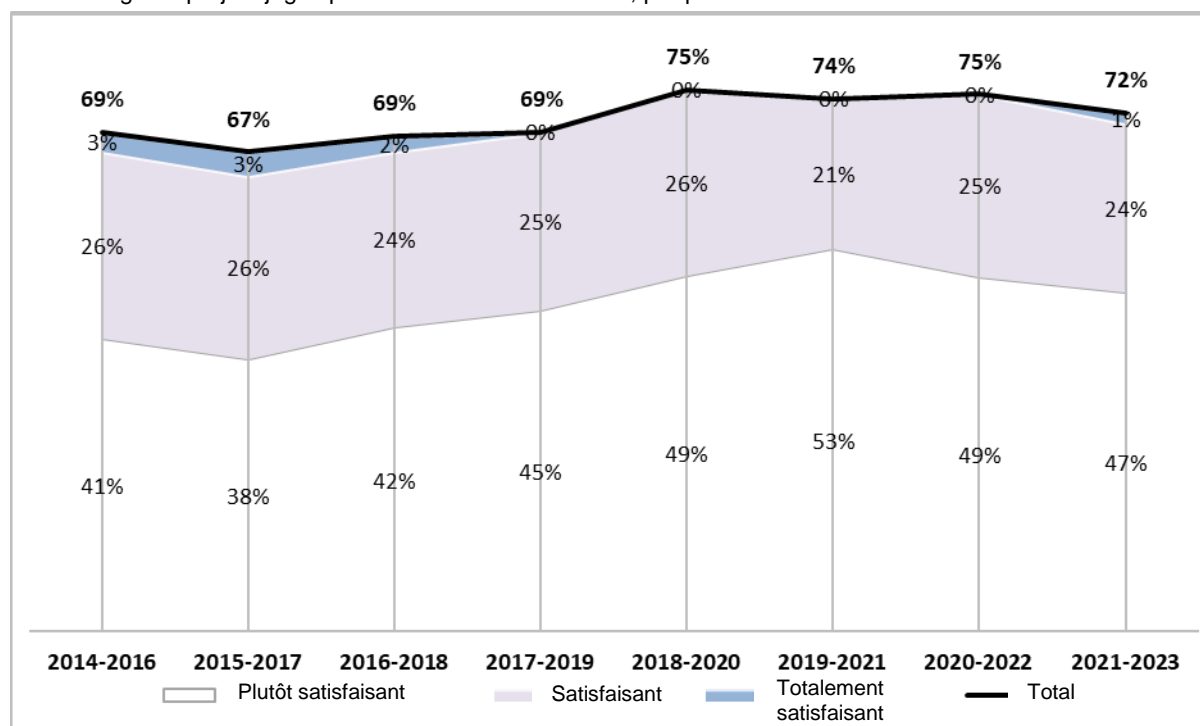
Source: Notes des RAP dans le SGRO.

6. **L'efficacité et la durabilité ont suivi des trajectoires parallèles, la seconde affichant globalement de meilleurs résultats que la première, malgré une baisse subite de performance en 2020-2022.** Comme l'a montré la précédente analyse des RAP, ces critères sont étroitement liés. Dans les deux cas, la performance a atteint son niveau le plus bas en 2015-2017, avant de se redresser. La durabilité s'est détériorée en 2020-2022, vraisemblablement en raison de la variation de l'échantillon, pour ensuite s'améliorer en 2021-2023.

Figure 6

Effizienz selon les notes attribuées dans les Rapports à l'achèvement du projet

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

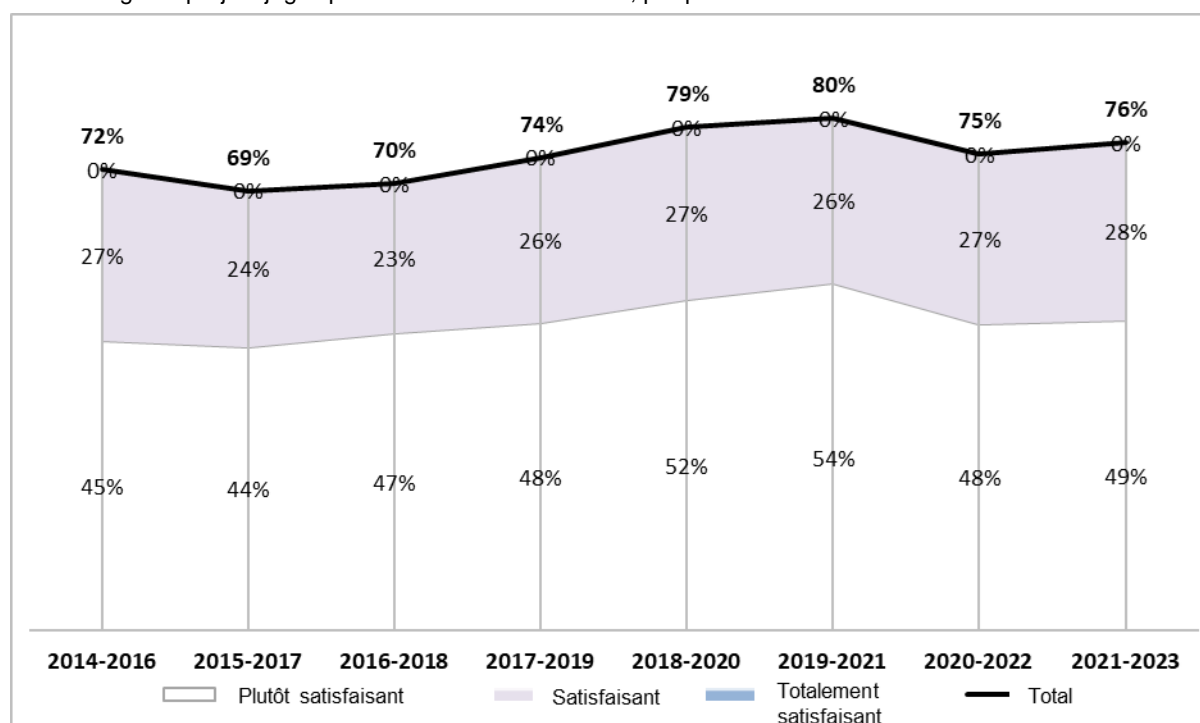


Source: Notes des RAP dans le SGRO.

Figure 7

Durabilité selon les notes attribuées dans les Rapports à l'achèvement du projet

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



Source: Notes des RAP dans le SGRO.

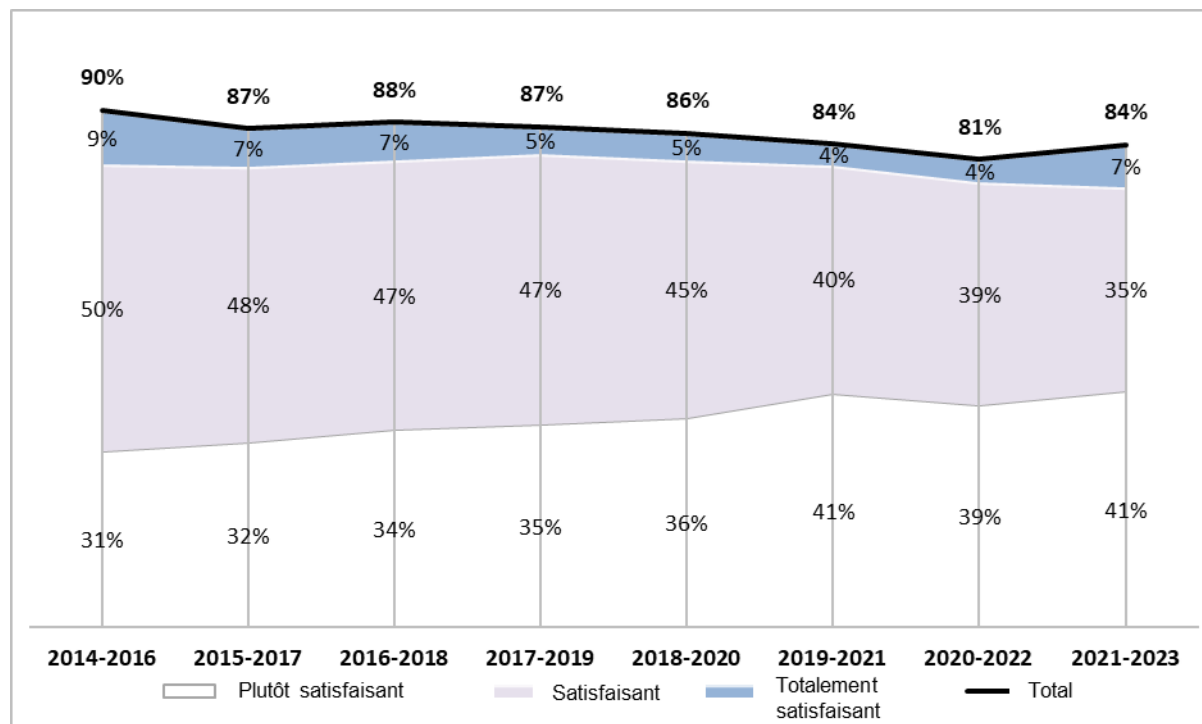
7. **À l'inverse de ce qui précède, les notes attribuées au regard de la reproduction à plus grande échelle ont diminué jusqu'à FIDA11 et n'ont commencé à s'améliorer que durant FIDA12.** La part des projets jugés plutôt satisfaisants ou mieux était de 90% en 2014-2016, mais elle est tombée à 81% en 2020-2022, avant de remonter à 84% en 2021-2023. La durabilité et la

reproduction à plus grande échelle suivent des trajectoires parallèles depuis le début de FIDA12, ce qui laisse penser que la révision des lignes directrices a permis de bien prendre en compte ces deux dimensions, fortement corrélées.

Figure 8

Reproduction à plus grande échelle selon les notes attribuées dans les Rapports à l'achèvement du projet

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



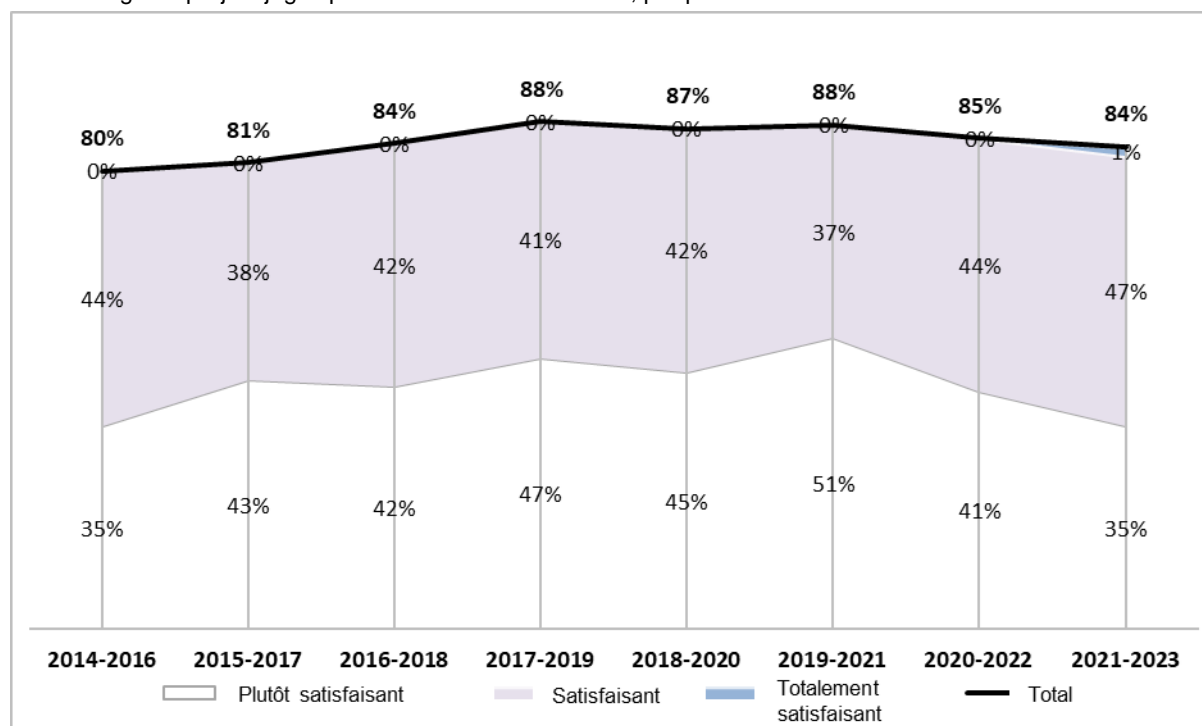
Source: Notes des RAP dans le SGRO.

8. L'efficacité a augmenté sans interruption jusqu'à FIDA11, mais elle a légèrement baissé depuis le début de FIDA12. La part des projets jugés plutôt satisfaisants ou mieux au regard de ce critère s'élevait à 80% en 2014-2016 et est montée à 88% en 2017-2019, niveau qu'elle a globalement conservé jusqu'en 2019-2021 avant de diminuer pour s'établir à 84% en 2021-2023. Cette tendance à la baisse semble indiquer que les notes d'efficacité, qui reposent sur des indicateurs et des cibles définis dans le cadre logique du projet et dépendent de la qualité du suivi-évaluation et de la disponibilité des données, ont été attribuées de façon plus rigoureuse.

Figure 9

Efficacité selon les notes attribuées dans les Rapports à l'achèvement du projet

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



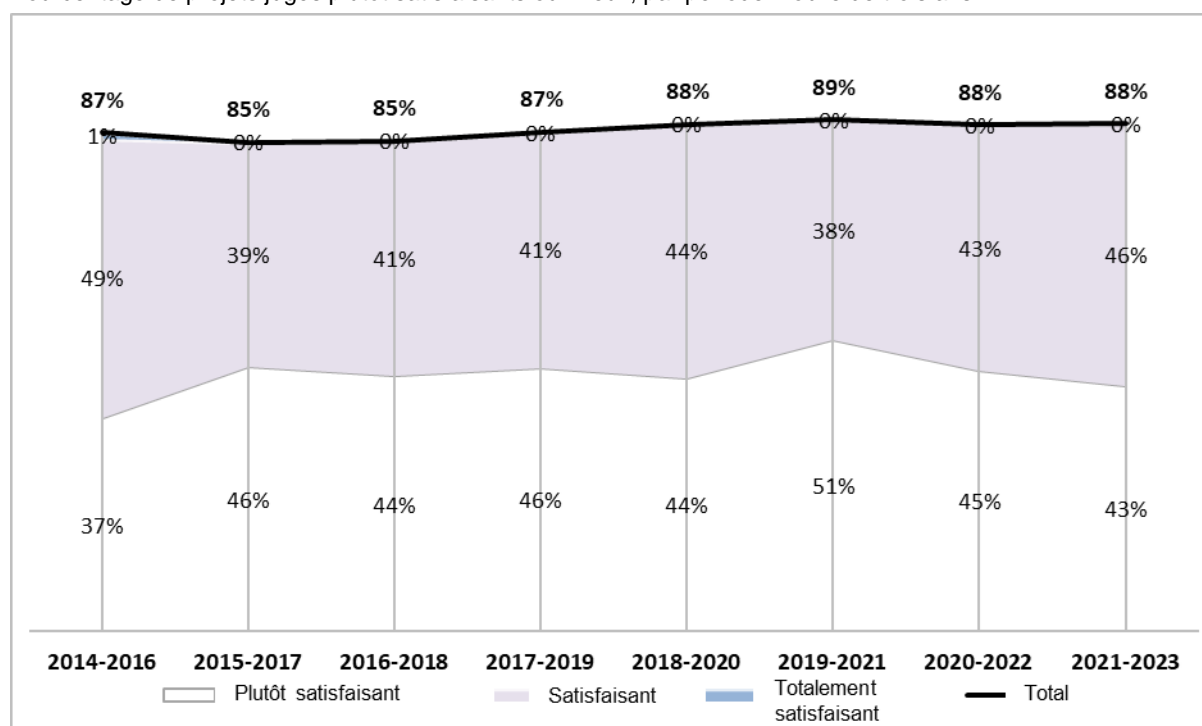
Source: Notes des RAP dans le SGRO.

9. **Le résultat global des projets, qui synthétise tous les critères d'évaluation, est resté très stable, n'enregistrant que de légères variations.** Cette trajectoire laisse penser que, malgré les fluctuations enregistrées dans la performance de chaque critère, la performance d'ensemble a été jugée positivement.

Figure 10

Résultat global des projets selon les notes attribuées dans les Rapports à l'achèvement du projet

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

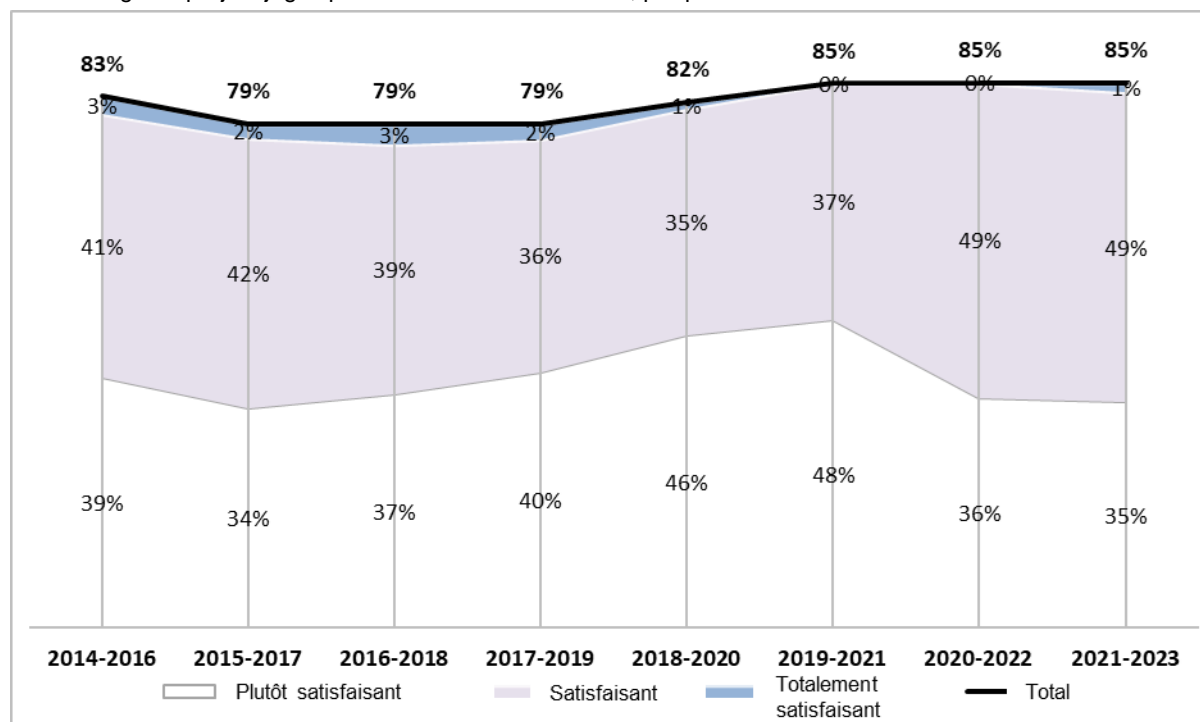


Source: Notes des RAP dans le SGRO.

10. La performance des pouvoirs publics a été satisfaisante malgré de légères fluctuations, et son évolution, similaire à celle de la durabilité et de l'efficacité, a vraisemblablement influé sur la performance des projets dans ces domaines. Alors que la performance des pouvoirs publics était jugée plutôt satisfaisante ou mieux dans 83% des projets en 2014-2016, cette proportion a enregistré un léger recul pour atteindre 79% en 2015-2019. Elle a ensuite commencé à se redresser pour se stabiliser autour de 85% en 2019-2021, et ce jusqu'à la fin de la période considérée.

Figure 11

Performance des pouvoirs publics selon les notes attribuées dans les Rapports à l'achèvement du projet
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 dimensions des quatre « E » (économie, efficacité, efficacité et équité) de l'optimisation des ressources	Indicateurs de succès	Source des données	Résultats de 2022 et comparaison avec la cible pour 2024	Résultats de 2023 et comparaison avec la cible pour 2024	Résultats de 2024 et comparaison avec la cible	Cible pour 2024
1) Obtention d'un impact: programmes de pays porteurs de transformations	Rehausser le degré d'ambition en ce qui concerne l'intégration des thématiques transversales et d'autres questions prioritaires, et cibler plus efficacement les populations rurales les plus vulnérables	Équité. Renforcer l'équité dans l'allocation des ressources en mettant l'accent sur les populations les plus pauvres et les plus vulnérables, y compris les personnes handicapées et les peuples autochtones, et répondre à leurs besoins spéciaux.	Nombre de nouveaux projets incluant les peuples autochtones comme groupe cible prioritaire (C)	SGRO	3 (inférieur à la cible)	5 (inférieur à la cible)	14 (supérieur à la cible)	10
			Nombre de nouveaux projets incluant les personnes handicapées comme groupe cible prioritaire (C)	SGRO	5 (inférieur à la cible)	5 (inférieur à la cible)	7 (supérieur à la cible)	5
			Ratio femmes-hommes parmi les personnes bénéficiant des services du projet (A)	SGRO	1:1 (suivi)	1:1,13 (suivi)	1:1 (suivi)	Suivi
			Pourcentage de projets du portefeuille conçus pour être porteurs de transformations en matière de genre (R)	Bases de données institutionnelles	53 (supérieur à la cible)	53 (supérieur à la cible)	51 (supérieur à la cible)	35
	Mettre un accent stratégique sur les situations de fragilité, les conflits et le renforcement de la résilience	Équité et efficacité. 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)	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% (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 dimensions des quatre « E » (économie, efficacité, efficacie et équité) de l'optimisation des ressources	Indicateurs de succès	Source des données	Résultats de 2022 et comparaison avec la cible pour 2024	Résultats de 2023 et comparaison avec la cible pour 2024	Résultats de 2024 et comparaison avec la cible	Cible pour 2024
	Nouer des partenariats stratégiques pour renforcer l'impact	Efficacité. Permet à chaque USD 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)	Système de projets d'investissement et de dons (GRIPS)	1:0,75 (supérieur à la cible)	1:1,07 (supérieur à la cible)	1:2,34 (supérieur à la cible)	1:0,7
			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)	5,7 (supérieur à la cible)	5
	Améliorer la performance et l'efficience	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)	75 (supérieur à la cible)	50
			Pourcentage de projets jugés problématiques (A)	Notes de supervision	9 (suivi)	13 (suivi)	8 (suivi)	Suivi
		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'efficacie et les résultats en matière de développement.	Ratio de décaissement** (R)	Oracle FLEXCUBE	16,8 (supérieur à la cible)	16,7 (supérieur à la cible)	18,8 (supérieur à la cible)	15

Engagements pris au titre de FIDA12	Mesures stratégiques prises pour intensifier l'optimisation des ressources	Lien avec les dimensions des quatre « E » (économie, efficacité, efficacie et équité) de l'optimisation des ressources	Indicateurs de succès	Source des données	Résultats de 2022 et comparaison avec la cible pour 2024	Résultats de 2023 et comparaison avec la cible pour 2024	Résultats de 2024 et comparaison avec la cible	Cible pour 2024
	Pérenniser les résultats et les reproduire à plus grande échelle	Efficacité. Permet à chaque USD d'aide publique au développement d'avoir un effet multiplicateur sur le montant total du financement disponible pour les résultats de développement grâce à la reproduction ou à la reproduction à plus grande échelle des innovations du projet mises à l'essai.	Pourcentage de projets en cours jugés plutôt satisfaisants et mieux pour la reproduction à plus grande échelle (A)	Notes de supervision	96 (suivi)	90 (suivi)	93 (suivi)	Suivi
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 efficacie. Renforcer l'économie, l'efficacité et l'efficacie grâce à une présence accrue dans les pays, qui permet une meilleure circulation de l'information et un meilleur engagement, ainsi qu'une supervision plus efficace des projets et un appui à l'exécution à un coût réduit.	Pourcentage de postes inscrits au budget pour les bureaux de pays/les pôles régionaux** (R)	Bases de données institutionnelles	43,6 (inférieur à la cible)	46,7 (supérieur à la cible)	47,8 (supérieur à la cible)	45
			Ratio dépenses administratives/programm e de prêts et dons du FIDA (y compris les fonds gérés par le FIDA) (en pourcentage) (R)	Bases de données institutionnelles	15,0 (inférieur à la cible)	16,1 (inférieur à la cible)	12,4 (supérieur à la cible)	12,5

<i>Engagements pris au titre de FIDA12</i>	<i>Mesures stratégiques prises pour intensifier l'optimisation des ressources</i>	<i>Lien avec les dimensions des quatre « E » (économie, efficience, efficacité et équité) de l'optimisation des ressources</i>	<i>Indicateurs de succès</i>	<i>Source des données</i>	<i>Résultats de 2022 et comparaison avec la cible pour 2024</i>	<i>Résultats de 2023 et comparaison avec la cible pour 2024</i>	<i>Résultats de 2024 et comparaison avec la cible</i>	<i>Cible pour 2024</i>
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 (Programme élargi d'adaptation de l'agriculture paysanne [ASAP+] et Programme de financement du secteur privé [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	24,9 (suivi)	29 (suivi)	31,4 (suivi)	Suivi

* 4E: économie, efficience, efficacité et équité.

** 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 valeurs et notes dans l'annexe I et 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 des documents portant sur les éléments suivants, tels qu'examinés en 2024: programmes d'options stratégiques pour les pays (COSOP), dons, prêts, opérations non souveraines et demandes de financement additionnel.

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

2. Le Groupe assurance qualité du FIDA (QAG) a soumis neuf COSOP à un examen au titre de l'assurance qualité en 2024³²; six de ces examens ont été présentés au Conseil d'administration. Les examens des autres COSOP seront présentés au Conseil d'administration en 2025. Par ailleurs, les examens de trois COSOP effectués en 2024 ont été soumis au Conseil en 2024. Tous les COSOP ont fait l'objet d'une étude documentaire avant leur présentation au Conseil d'administration. Ils étaient conformes aux nouvelles lignes directrices relatives aux COSOP, entrées en vigueur en janvier 2024, et ont été examinés au moyen de la matrice de l'efficacité en matière de développement.
3. Estimée à l'aide de cette matrice, l'évaluation globale de la qualité des COSOP de 2024 a reçu une note moyenne de 4,7 sur une échelle de 1 à 6. La qualité des COSOP s'est fortement améliorée entre l'examen par le Comité chargé des stratégies opérationnelles et de l'orientation des politiques (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, en phase avec les politiques nationales, les stratégies, les objectifs de développement durable et les objectifs du Cadre stratégique du FIDA. Tous les COSOP intégraient des analyses institutionnelles et proposaient des interventions adaptées aux lacunes institutionnelles recensées.
4. Quatre des COSOP examinés en 2024 présentaient des stratégies élaborées concernant des pays qui avaient dépassé le seuil de revenu déclenchant un examen de reclassement pendant trois années consécutives: l'Argentine, le Brésil, la Chine et le Monténégro. Ces stratégies suivaient les lignes directrices applicables à ce type de COSOP et respectaient la Politique du FIDA en matière de reclassement. Plusieurs recommandations ont été formulées: accorder plus d'attention à l'innovation et à la reproduction à plus grande échelle, points clés de la politique en matière de reclassement, indiquer plus clairement la façon dont le FIDA soutiendrait ces pays dans leurs efforts pour atteindre les cibles et les jalons des COSOP, mais aussi faire en sorte que ces COSOP reflètent mieux le parcours de reclassement des pays et démontrent l'avantage comparatif du FIDA dans l'appui à leur trajectoire de croissance. La nécessité de mieux présenter la valeur ajoutée du FIDA et de réaliser une analyse approfondie du contexte politique et socio-économique a été pointée de manière répétée dans plusieurs examens de COSOP conduits en 2024.
5. De façon générale, les examens des COSOP effectués en 2024 ont relevé d'autres points à améliorer, notamment l'intégration des enseignements tirés et des résultats des stratégies précédentes, et la prise en compte des recommandations issues des évaluations de la stratégie et du programme de pays réalisées par IOE. Les examens ont également mis l'accent sur la nécessité d'appliquer une approche plus ciblée des partenariats stratégiques essentiels, notamment en matière de

³² Argentine, Bénin, Brésil, Chine, Guinée-Bissau, Kirghizistan, Monténégro, République de Moldova, Somalie.

collaboration avec les institutions locales et de renforcement de ces dernières, partenariats qui jouent un rôle crucial dans la lutte contre la pauvreté rurale et dans l'inflexion des politiques au niveau local. L'intégration d'activités hors prêt comme la mobilisation de partenaires et le recours à la coopération Sud-Sud et triangulaire (CSST) a aussi été pointée comme exigeant une plus grande attention dans l'ensemble des COSOP.

III. Qualité de la conception des dons

6. En 2024, 20 dons ont été soumis à un examen au titre de l'assurance qualité. Parmi eux, sept dons discutés par OSC en 2023 ont vu leurs documents de conception soumis à une étude documentaire. En ce qui concerne les treize autres, OSC s'est réuni six fois pour examiner dix propositions de don. Deux contributions sous forme de don ont été examinées au titre de la procédure simplifiée, uniquement sous forme d'études documentaires, et un don a été examiné par consultation en ligne.
7. Au total, 20 propositions de don ont été approuvées en 2024: 15 dons de montant élevé, par le Conseil d'administration au titre de la procédure de défaut d'opposition, un autre don de montant élevé, lors d'une session ordinaire du Conseil d'administration, et quatre dons de montant faible, par le Président.
8. Le FIDA a octroyé au total quelque 21,8 millions d'USD au titre des 20 dons approuvés et 965 000 USD à des propositions de microdons. Les 20 propositions de dons soumises à un examen au titre de l'assurance qualité ont toutes été jugées plutôt satisfaisantes ou mieux en termes de qualité globale. Les examens ont pointé des aspects à améliorer, source d'apprentissage interne. Notamment, les recommandations suivantes ont été formulées: mieux corréler les résultats attendus des dons aux difficultés rencontrées par les bénéficiaires du FIDA, consolider l'intégration dans le portefeuille de placements du Fonds, soutenir une approche structurée de la gestion des savoirs afin d'améliorer la qualité de la conception, et favoriser les synergies entre différentes propositions de don.

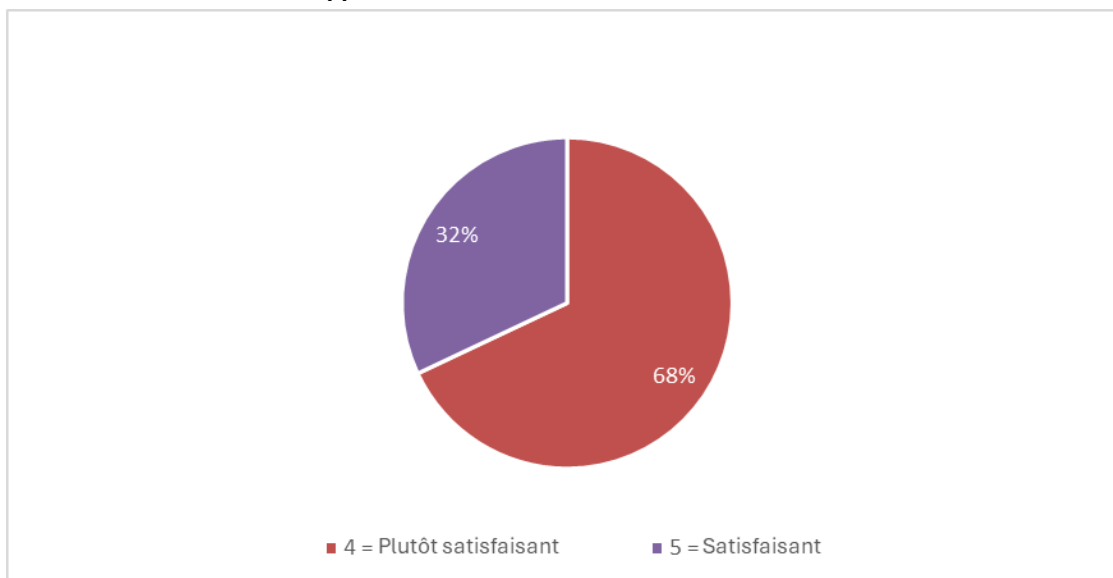
IV. Qualité de la conception des projets et programmes financés par des prêts et au titre du Cadre pour la soutenabilité de la dette

9. Le FIDA a procédé à un examen détaillé des notes évaluant la qualité initiale de la conception de 32 projets financés par des prêts et au titre du Cadre pour la soutenabilité de la dette, dont 25 ont été approuvés en 2024 par le Conseil d'administration. Le QAG a aussi examiné un projet émanant du Fonds vert pour le climat³³. Tous les projets approuvés affichaient une qualité initiale globale de la conception plutôt satisfaisante ou satisfaisante.

³³ À savoir le projet Interventions dans le secteur laitier pour l'atténuation et l'adaptation (Dairy Interventions for Mitigation and Adaptation, DalMA), qui doit être mis en œuvre au Kenya, au Rwanda, en République-Unie de Tanzanie et en Ouganda.

Figure 1

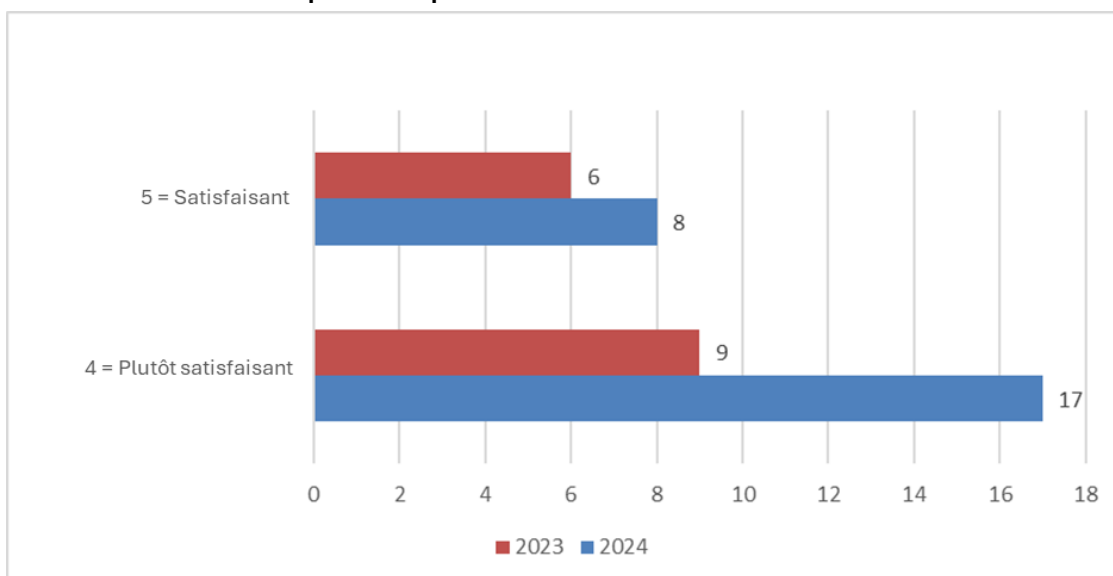
Qualité initiale de la conception: notes de 25 projets financés par des prêts et au titre du Cadre pour la soutenabilité de la dette approuvés en 2024



10. Les données montrent que la qualité initiale de la conception s'est améliorée entre 2023 et 2024. En 2024, huit projets ont été jugés satisfaisants, contre six en 2023 (voir la figure 2).

Figure 2

Qualité initiale de la conception: comparaison entre 2023 et 2024

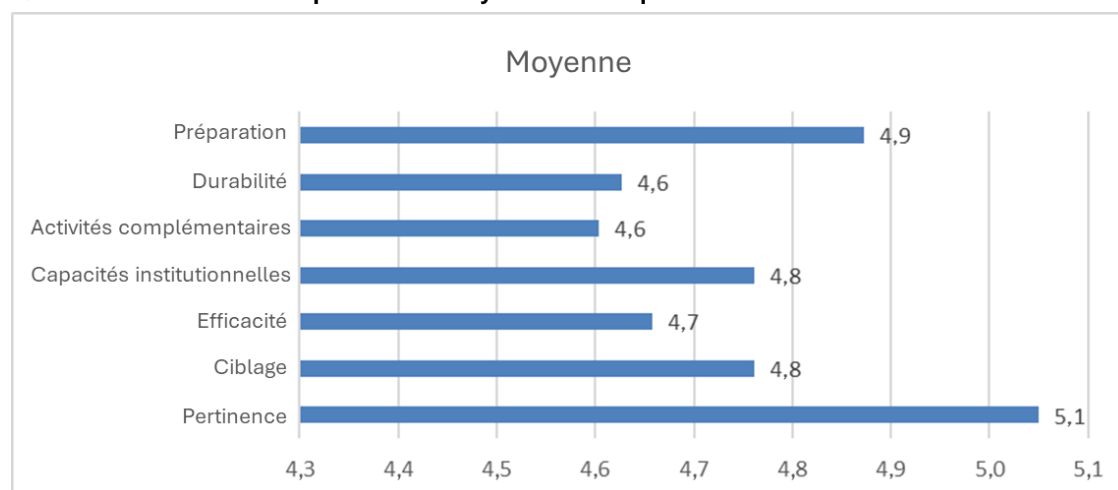


11. Dans l'ensemble, en 2024, les notes moyennes pour chacun des indicateurs de projet traduisent une conception rigoureuse. Les indicateurs « Pertinence » (de la conception) et « théorie du changement » se distinguent, affichant la meilleure note (5,1), ce qui témoigne de projets conçus dans le strict respect du Cadre stratégique du FIDA, du COSOP et des objectifs de développement durable applicables, ainsi que d'une prise en compte adéquate des politiques et des stratégies nationales. La « Préparation » a obtenu une note très proche (4,9), ce qui semble indiquer que le plan de démarrage des projets était clairement défini. Les indicateurs « Capacités institutionnelles » et « Ciblage » ont tous deux reçu une note de 4,8, reflet de dispositifs institutionnels solides dans le cadre des projets et d'une approche efficace en matière de ciblage des principaux groupes vulnérables, dont les femmes et les jeunes. La note de 4,7 attribuée à l'« Efficacité » montre

que la probabilité de réalisation des objectifs de développement a été jugée élevée sur la base de la conception du projet. Enfin, la « Durabilité » et les « Activités complémentaires » ont obtenu une note de 4,6³⁴, ce qui souligne le potentiel des projets en matière de viabilité à long terme et d'intégration à la conception d'activités complémentaires comme la gestion des savoirs et la contribution à l'élaboration des politiques.

Figure 3

Qualité initiale de la conception: note moyenne de chaque indicateur en 2024



V. Autres activités

12. **Opérations non souveraines (ONS).** Deux ONS ont fait l'objet d'un examen au titre de l'assurance qualité en 2024. La première est une ONS d'envergure mondiale, le Projet de financement des petites exploitations agroforestières, qui sera mis en œuvre en Afrique subsaharienne, en Amérique latine et en Asie du Sud et du Sud-Est, et a été intégré à la réserve de projets en 2024. La deuxième était une initiative conduite au Bénin, le projet PEBCo-Bethesda – Microfinance inclusive au service de la résilience et de l'amélioration des moyens d'existence, entré dans la réserve en février 2024 puis approuvé par le Conseil d'administration au titre de la procédure de défaut d'opposition le 21 août 2024.
13. **Opérations de financement additionnel.** En 2024, le QAG a traité 25 demandes de financement additionnel: i) 16 demandes visant à combler un déficit de financement et ii) neuf demandes à des fins de reproduction à plus grande échelle. Les premières ont été déposées pour répondre à des déficits déjà prévus au stade de la conception et ont été acceptées à mesure que les ressources devenaient disponibles. À des fins d'incitation à l'apprentissage et à la capitalisation sur les enseignements tirés, le FIDA a relevé les seuils applicables lors de l'évaluation des demandes de financement additionnel à des fins de reproduction à plus grande échelle. Il en résulte que seules trois des neuf demandes de ce type ont pleinement respecté ces seuils, les six autres ne les atteignant que partiellement (toutes étant cependant jugées au moins plutôt satisfaisantes). Le QAG a formulé des recommandations détaillées visant à renforcer encore l'élément de reproduction à plus grande échelle dans les demandes de financement additionnel, notamment en collectant des données plus probantes pour éclairer la conception. Ces mesures

³⁴ À l'exception du projet en faveur de la réhabilitation des parcours et de l'agriculture adaptée aux conditions climatiques (A2R2) en Somalie, qui a reçu une note de 3,5 au regard de la durabilité et de la stratégie de retrait au moment de l'étude documentaire finale.

devraient normalement garantir une conception plus robuste des opérations de financement additionnel au cours des prochaines années.

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

I. Contexte

1. La présente annexe rend compte des résultats du FIDA en matière de gestion des savoirs pour 2024 et le début de 2025. L'inclusion d'une annexe sur ce sujet dans le RIDE répondait à un engagement pris au titre de FIDA10 et de FIDA11. La direction a continué à communiquer des informations sur la gestion des savoirs dans le RIDE tout au long de FIDA12, de manière à couvrir et à rendre compte intégralement de la mise en œuvre de la Stratégie en matière de gestion des savoirs 2019-2025. À compter de 2026, l'entrée en vigueur du plan de gestion des savoirs pour l'après-2025 entraînera la suppression de cette annexe dans le RIDE.
2. La Stratégie du FIDA en matière de gestion des savoirs 2019-2025 a poursuivi le travail d'intégration de la gestion des savoirs comme une composante à part entière de l'approche du Fonds en matière d'efficacité du développement, tout en veillant à ce qu'elle soit plus adaptée aux besoins opérationnels, éclairée par des données factuelles et pleinement conforme à la logique de résultats de l'institution. Le modèle initial, axé sur la production et la coordination des savoirs, laisse place à une stratégie qui promeut un apprentissage opérationnel continu, favorise le renforcement des capacités du personnel et garantit que les savoirs et les données éclairent l'exécution des programmes et les résultats. À la lumière de l'évaluation au niveau de l'institution de 2023 réalisée par IOE et portant sur les pratiques de gestion des savoirs, ainsi que des réajustements institutionnels plus larges du FIDA, des changements importants ont été introduits pour renforcer la valeur stratégique et l'efficacité opérationnelle de la fonction de gestion des savoirs.

II. Production de savoirs, éléments factuels et données

3. En 2024, le FIDA a mené plus de 300 activités de production de savoirs documentées (publications, travaux de recherche, évaluations de l'impact ou encore notes d'orientation), complétées par des événements de partage des savoirs et des initiatives d'apprentissage opérationnel.
4. Les données factuelles tirées de huit évaluations de l'impact au niveau des projets menées à bien à Cabo Verde, au Cambodge, au Cameroun, au Honduras, au Monténégro, en Ouganda, en Ouzbékistan et en Türkiye ont apporté un éclairage sur les opérations du FIDA (voir l'exemple dans l'encadré 1). Complétées par des études examinées par des pairs et fondées sur des évaluations antérieures conduites aux Îles Salomon, en Inde et au Népal, ces évaluations ont permis de renforcer l'apprentissage opérationnel. À partir des évaluations de l'impact conduites au Monténégro, en Ouzbékistan et en Türkiye, des enseignements clés ont été tirés sur l'importance des formations continues, des outils d'inclusion financière et de l'accès aux marchés, avant d'être diffusés à l'occasion de « Food for Thought » (Du grain à moudre), une activité d'apprentissage spécialement consacrée à ces sujets.

Encadré 1

Données factuelles issues des évaluations de l'impact en Afrique de l'Ouest et du Centre

- Au Cameroun, les bénéficiaires du Programme de promotion de l'entrepreneuriat agropastoral des jeunes (PEA – Jeunes) ont vu bondir leur revenu brut total de 45,4%, tandis que le revenu brut par habitant a augmenté de 36,3% grâce à un appui financier et non financier apporté aux activités agropastorales.
- À Cabo Verde, dans le cadre du Programme de promotion des opportunités socio-économiques rurales, des agriculteurs ont augmenté leur production de 64% et leurs ventes sur les marchés de 161%, grâce à l'amélioration et à l'extension des infrastructures d'adduction d'eau et des systèmes d'irrigation, ainsi qu'à des formations promouvant l'utilisation d'engrais organiques.

5. En 2024, le FIDA a produit environ 80 supports de connaissances institutionnels. L'adaptation aux changements climatiques et la résilience climatique ont été des

priorités absolues, parallèlement à l'égalité femmes-hommes et l'inclusion financière. Les publications ont fourni des directives sur les flux d'envois de fonds, l'agriculture climato-compatible, l'agroécologie et la participation du secteur privé, venant nourrir une concertation sur les politiques fondée sur les faits. Dans ses produits axés sur le savoir, le FIDA a assuré un bon équilibre entre les régions, notamment grâce à des initiatives sur mesure menées en Afrique, en Asie et au Pacifique, au Proche-Orient et en Europe.

6. Des documents de recherche du FIDA de portée mondiale, comprenant 22 études thématiques, ont été élaborés à partir d'examens et de synthèses systématiques de données factuelles, offrant des directives opérationnelles dans des domaines tels que l'agriculture climato-compatible, la gestion intégrée de la fertilité des sols ou la participation du secteur privé. Dans des documents directifs complémentaires, l'inclusion financière et les envois de fonds ont été abordés sous un angle pragmatique et programmatique.
7. Dans un examen factuel réalisé à la demande du FIDA, l'Overseas Development Institute a étudié les modèles de financement du développement rural, en analysant les dernières évolutions du financement des donateurs, des instruments de financement mixte et des approches axées sur les petites et moyennes entreprises agricoles. Cet examen a mis en lumière la nécessité d'un financement fondé sur les écosystèmes, d'une meilleure harmonisation des politiques et d'une plus grande cohérence institutionnelle pour favoriser efficacement la transformation inclusive du monde rural. En complément, un examen factuel mondial sur la sécurité alimentaire, la nutrition et la résilience climatique, cofinancé entre autres par le FIDA, a synthétisé plus de 600 études. Les principales constatations font état d'interventions d'un bon rapport coût-efficacité telles que les programmes de repas scolaires, les cultures résilientes face aux changements climatiques, l'agroécologie et les transferts en espèces, tout en soulignant la valeur ajoutée d'approches techniques conjuguées à un changement de comportement.
8. Pour favoriser la concertation sur les politiques au niveau des pays, le FIDA a produit 16 notes d'orientation par l'intermédiaire des services consultatifs de pays et de l'Initiative multipartenaire 50x2030 qu'il mène conjointement avec la Banque mondiale et l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO). Ces notes abordaient des questions stratégiques prioritaires recensées par des équipes de pays et des parties prenantes nationales, couvrant des thématiques telles que la gestion de l'eau à usage agricole, l'agroécologie, l'inclusion financière et l'utilisation de biofertilisants. Dans le cadre de l'initiative des services consultatifs de pays, des examens de l'élaboration des politiques ont été menés dans dix pays – les notes ont été achevées dans l'État plurinational de Bolivie, en Guinée-Bissau, au Honduras et au Népal, et sont en cours de rédaction en Angola, au Burkina Faso, en Zambie et au Zimbabwe. Le dialogue avec ces pays a fait naître plusieurs recommandations communes, portant notamment sur le renforcement de la coordination institutionnelle, l'investissement dans les capacités des producteurs et du secteur public, l'amélioration des liens avec les marchés, l'implication du secteur privé dans la prestation de services et l'investissement, ainsi que la mise en place de mécanismes de certification et de financement inclusifs.

Encadré 2

Savoirs à l'appui de la contribution à l'élaboration des politiques au niveau national: quelques exemples

- Dans l'État plurinational de Bolivie, les savoirs produits dans la note d'orientation sur les camélidés ont nourri l'élaboration de la Stratégie nationale décennale sur les camélidés et la deuxième phase du Programme de renforcement intégral de la filière des camélidés dans le haut plateau bolivien.
- Au Népal, la note d'orientation sur la production agroécologique a enrichi la concertation nationale sur la promotion de systèmes alimentaires durables et de pratiques agricoles résilientes face aux changements climatiques.

9. En 2024, sur la base de présentations et d'échanges interdivisions, six notes thématiques de la série « Knowledge in focus » (Connaissances en lumière) ont été publiées sur différents sujets, notamment les technologies de l'information et des communications au service du développement, l'eau et les institutions rurales, l'agroécologie, l'innovation, l'élevage et les organisations paysannes. Élaborée en collaboration avec des spécialistes techniques et des responsables de la gestion des savoirs travaillant dans l'ensemble du FIDA, chaque note a synthétisé des données thématiques et des éléments factuels tirés du portefeuille mondial du Fonds. Consultées près de 1 000 fois au total, ces notes ont facilité l'accès aux connaissances opérationnelles et leur mise en application.
10. En 2024, le FIDA a en outre enregistré 522 enseignements opérationnels issus de différents projets. Ces enseignements portaient principalement sur l'efficacité, la productivité agricole et le capital humain et social. Les principales observations portaient notamment sur la nécessité d'améliorer les effets de synergie entre les composantes des projets, d'assurer un suivi plus proactif, de disposer de compétences techniques spécialisées dans des domaines tels que l'irrigation, de renforcer les liens avec les marchés, de collaborer plus en amont avec les investisseurs, et d'élaborer des stratégies à plus long terme en matière de participation des communautés. Ces enseignements sont un levier essentiel pour éclairer et améliorer en continu la conception et l'exécution des projets, en particulier dans les contextes fragiles.
11. Le FIDA a publié trois notes internes réunissant des données et des éléments factuels sur 13 domaines thématiques, en s'appuyant sur des sources de données vérifiées telles que le Rapport sur L'état de la sécurité alimentaire et de la nutrition dans le monde (SOFI), le système des Nations Unies, la Banque mondiale, l'Institut international de recherche sur les politiques alimentaires et FAOSTAT. La dernière note élaborée intègre également les constatations issues de sept évaluations de l'impact dans le cadre de FIDA¹¹. Ces notes ont contribué à renforcer l'application d'une approche fondée sur les faits lors de l'établissement de rapports, de campagnes de sensibilisation et d'activités de plaidoyer. En outre, le Fonds a rassemblé des données factuelles de terrain dans 39 pays sur 14 thèmes (dont l'égalité femmes-hommes, les enjeux fonciers, les jeunes et l'adaptation aux changements climatiques), qui ont mis en exergue des approches opérationnelles efficaces. Ces notes ont été mises à profit pour faciliter l'apprentissage institutionnel et éclairer la contribution à l'élaboration des politiques et les communications.

III. Partage et utilisation des savoirs

12. En 2024, les enseignements et les données sur les impacts ont systématiquement été pris en compte dans les nouvelles stratégies de pays et conceptions de projets du FIDA, au profit des connaissances opérationnelles. Par exemple, en Angola, la deuxième phase du Projet d'appui à la pêche artisanale et à l'aquaculture a été conçue à la lumière des enseignements tirés en matière d'alignement des capacités et de découpage en séquences; tandis qu'au Soudan du Sud, la conception du Projet de développement agricole durable a pris en compte les enseignements tirés afin de réduire les vulnérabilités sur le plan alimentaire et nutritionnel dans des contextes fragiles. Ces exemples illustrent la manière dont le FIDA renforce son portefeuille par une approche systématique pour synthétiser les connaissances opérationnelles. Cette démarche d'intégration témoigne de la détermination croissante du Fonds à recourir à des supports de connaissances non seulement à des fins de diffusion, mais aussi pour en faire des ressources exploitables pour améliorer la prise de décisions et les résultats en matière de développement.
13. En 2024, le FIDA a participé à plus de 120 activités d'apprentissage, dont il était parfois l'organisateur, bâtissant un écosystème de savoirs allant des échanges sur les opérations à l'échelle locale aux plateformes de dialogue à l'échelle mondiale,

telles que la COP29 et le Forum mondial de l'alimentation. Parmi les thèmes abordés figuraient la résilience climatique, la transformation des systèmes alimentaires, les nouveaux modes de financement, l'inclusion des femmes et des jeunes, les contextes fragiles, l'innovation numérique et le financement durable. Les activités d'apprentissage ont mobilisé des équipes de projet, des directeurs et directrices de pays, des spécialistes techniques et des décideurs, favorisant tant la réflexion stratégique que l'apprentissage opérationnel. L'unité de la gestion des savoirs a notamment organisé huit activités « Food4Thought » (Du grain à moudre) et deux activités « Evidence4Results » (Données factuelles au service des résultats), à l'occasion desquelles sont intervenus des spécialistes issus de la Banque mondiale, de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE), de l'International Initiative for Impact Evaluation et du Results for Development Institute, entre autres partenaires. Ces initiatives ont fait ressortir des enseignements exploitables et ont renforcé la capacité du FIDA à mobiliser des données factuelles au profit de la performance opérationnelle et de la contribution à l'élaboration des politiques.

14. Le FIDA a également poursuivi la mise en œuvre de son plan en matière d'innovation. Parmi les initiatives clés figuraient des axes de travail sur les infrastructures publiques numériques et le financement durable, l'innovation ouverte et l'intelligence artificielle au service de la résilience climatique, les sciences comportementales et l'innovation organisationnelle. Ces efforts ont abouti à des manifestations telles que le Carrefour des innovations, où ont été présentées des solutions comme le Voice Companion for farmers de Viamo, un assistant vocal reposant sur l'intelligence artificielle conçu à l'intention des agriculteurs. Le FIDA a également rédigé des bulletins d'information et organisé des manifestations pour présenter et partager les solutions et les réalisations innovantes issues du Défi de l'innovation de 2024.
15. La bibliothèque du FIDA a continué à offrir au personnel un accès rapide aux savoirs via la plateforme numérique TIND, qui réunit plus de 17 000 ressources sélectionnées et s'enrichit de plus de 10 titres chaque semaine. Plus de 300 membres du personnel se sont abonnés à des notifications thématiques personnalisées couvrant 51 domaines. En 2024, la bibliothèque a élargi son rayonnement auprès des bureaux de pays, maintenu un accès à 3 946 livres électroniques et à 19 revues internationales en ligne, et mis à disposition des abonnements à des publications internationales telles que The Economist, dans un souci de formation continue. Elle a également géré une liste de diffusion ciblée comptant 3 400 spécialistes, destinée à partager des supports de connaissances et des informations sur des manifestations. Grâce à ses partenariats avec le Consortium des bibliothèques des Nations Unies et à sa collaboration avec le Programme alimentaire mondial, l'OCDE, l'Organisation des Nations Unies, la Banque mondiale et la FAO, la bibliothèque a facilité les prêts entre bibliothèques et élargi l'accès aux ressources pédagogiques mondiales.
16. En 2024, dix réseaux de praticiens étaient actifs, dont deux nouveaux consacrés au financement rural et à la transposition à plus grande échelle. Ces réseaux contribuent à la diffusion de récits tirés du terrain, favorisant la réplique des bonnes pratiques ainsi que le renforcement de l'apprentissage et de la collaboration dans le cadre des opérations du FIDA et des travaux menés avec les partenaires.

IV. Environnement favorable

17. L'unité de la gestion des savoirs a quitté le Département de la stratégie et des savoirs pour rejoindre le Bureau de l'efficacité du développement, et s'appelle désormais « équipe des savoirs et de l'apprentissage ». La fonction de gestion des savoirs fait actuellement l'objet de réformes visant à intégrer plus étroitement les savoirs dans les opérations. Ces changements traduisent l'évolution du rôle de la gestion des savoirs, passant de coordonnateur des connaissances à un véritable

levier en faveur de l'apprentissage, de l'utilisation de données factuelles et de gains d'efficacité en matière de développement. Le Groupe de coordination pour la gestion des savoirs, qui réunit des coordonnateurs issus de toutes les divisions, reste la principale plateforme favorisant la collaboration, la cohérence et la complémentarité dans le cadre des travaux du FIDA en matière de gestion des savoirs menés au niveau décentralisé et régional. En 2024, ce groupe s'est réuni chaque mois pour harmoniser les travaux des divisions, coordonner les initiatives institutionnelles et partager les bonnes pratiques. Pour améliorer leur efficacité opérationnelle dans le cadre de la décentralisation, certaines divisions régionales ont également mis en place leurs propres mécanismes de gouvernance en matière de gestion des savoirs. La Division Afrique de l'Ouest et du Centre a par exemple lancé un groupe régional de coordination en matière de gestion des savoirs, réunissant des représentants de différents domaines techniques répartis dans l'ensemble des bureaux de pays.

18. Au début de 2025, l'équipe des savoirs et de l'apprentissage du FIDA a pris en charge la gestion de l'Académie des opérations du FIDA, un mécanisme institutionnel clé conçu pour renforcer les capacités opérationnelles des équipes de pays, des spécialistes techniques et des partenaires. L'Académie mobilise trois grands instruments: des cours d'apprentissage en ligne (niveau 1), des webinaires interactifs et des sessions de formation en présentiel (niveau 2), et un programme de mentorat structuré.
19. En outre, afin de développer la capacité des équipes de projet à élaborer et à mettre en œuvre des stratégies et plans en matière de savoirs, l'équipe des savoirs et de l'apprentissage a organisé 20 stages et 6 séances régionales à la demande des pays, en privilégiant les projets affichant des résultats insuffisants. Le centre de ressources et les portails internes en matière de savoirs ont été enrichis de nouveaux modèles, lignes directrices et contenus spécialisés. Plus de 700 nouvelles ressources ont été référencées à des fins de consultation interne.

V. Partenariats

20. Des partenariats solides sont au cœur des activités du FIDA en matière de savoir et d'apprentissage. En collaborant avec des instituts de recherche, des organismes des Nations Unies, des banques multilatérales de développement et des réseaux internationaux, le Fonds a renforcé sa capacité à co-produire, à diffuser et à exploiter des données factuelles dans l'optique d'améliorer l'exécution des projets et son influence sur l'élaboration des politiques. En 2024, il a ainsi travaillé avec, entre autres, l'Overseas Development Institute, la FAO, la Banque mondiale, The Nature Conservancy, la Convention sur la diversité biologique, l'OCDE, le Fonds pour l'environnement mondial, l'Université de Chicago et l'Innovation Commission for Climate Change, Food Security and Agriculture afin d'élaborer des examens factuels, de coorganiser des activités d'apprentissage et d'éclairer des directives stratégiques sur la biodiversité, le financement rural et l'apprentissage institutionnel.
21. Le FIDA a continué à prendre part, aux côtés de la FAO, du Fonds des Nations Unies pour l'enfance, du Programme alimentaire mondial et de l'Organisation mondiale de la Santé, à la publication conjointe du rapport SOFI, contribuant ainsi à sensibiliser la communauté internationale sur l'importance du financement en faveur de la sécurité alimentaire. L'examen factuel sur la sécurité alimentaire, la nutrition et la résilience climatique, élaboré en collaboration avec la Commission sur l'innovation, l'Agence allemande de coopération internationale et l'Université de Chicago, a offert une base de données factuelles consolidée à l'appui des décisions d'investissement portant sur les systèmes alimentaires, la nutrition et la résilience.
22. Dans le cadre des séries Food4Thought et Evidence4Results, le FIDA a organisé des échanges réunissant des spécialistes issus de groupes de réflexion, d'universités et d'initiatives mondiales, renforçant ainsi l'efficacité et le rayonnement de ses

opérations. Le partenariat qu'il a conclu avec les académies d'apprentissage en ligne de la FAO, de la Banque interaméricaine de développement et du Fonds pour l'environnement mondial vise à mettre à disposition des ressources pédagogiques en ligne multilingues pour enrichir l'Académie des opérations.

23. Les équipes régionales de gestion des savoirs ont facilité l'établissement conjoint de réseaux d'apprentissage entre pairs et de partenariats en matière de savoirs dans les pays, ce qui a contribué à renforcer l'appropriation des savoirs au niveau local, à améliorer l'utilisation des données opérationnelles et à renforcer la concordance entre les priorités en matière de gestion des savoirs et les stratégies de pays.

VI. Réajustement de la fonction de gestion des savoirs

24. À la faveur du processus de réajustement organisationnel du FIDA, la fonction interne de gestion des savoirs a été rattachée au tout nouveau Bureau de l'efficacité du développement, afin de mieux mettre les savoirs, l'innovation et l'impact au service de l'efficacité du développement. Ce repositionnement consolide le rôle de la gestion des savoirs en tant que levier stratégique de la performance opérationnelle, de la contribution à l'élaboration des politiques et de la gestion des résultats.
25. L'une des priorités essentielles pour l'avenir est le renforcement de l'apprentissage opérationnel en temps réel. Désormais à la tête de l'Académie des opérations du FIDA, l'équipe des savoirs et de l'apprentissage met à la disposition des équipes de pays des outils pédagogiques ciblés destinés à améliorer la conception et la supervision des programmes. La fonction de gestion des savoirs continuera à mettre en application les recommandations de l'évaluation au niveau de l'institution de 2023, en mettant l'accent sur les partenariats axés sur le savoir, l'apprentissage fondé sur les résultats et les pratiques de gestion des savoirs rentables et adaptées au contexte propre à chaque pays.
26. Dans sa nouvelle configuration, la fonction de gestion des savoirs s'attachera en priorité à: i) intégrer des données factuelles dans les stratégies et les conceptions; ii) renforcer l'apprentissage opérationnel grâce à un appui adapté et à des échanges entre pairs; iii) élaborer des typologies et des directives pour les supports de connaissances; iv) promouvoir des partenariats pour produire conjointement et mobiliser des connaissances exploitables. À la lumière de ces priorités, le FIDA entamera l'élaboration de son nouveau plan en matière de gestion des savoirs pour l'après-2025.

Méthode

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

Processus et sources de données

2. Établi à l'échelle de l'institution, le RIDE repose sur les données issues de différents systèmes externes et internes. Les données relatives au niveau I proviennent de la Division de statistique de l'Organisation des Nations Unies et du rapport intitulé *The Sustainable Development Goals Report*. Les données relatives au niveau II reposent sur des indicateurs et cibles provenant du système d'autoévaluation et de l'évaluation indépendante du FIDA, comprenant notamment des données sur la portée, les produits et les effets directs au niveau des projets transmises au FIDA par les emprunteurs. Les informations de niveau III proviennent de l'analyse de données issues de bases de données internes (liées aux fonctions institutionnelles, à l'assurance qualité et à la gestion des programmes) et de systèmes internes, tels que le Système de gestion des résultats opérationnels (SGRO), le Centre de documentation des opérations, le Système de projets d'investissements et de dons, Oracle Business Intelligence et Oracle FLEXCUBE. Certains indicateurs sont évalués par l'entremise d'un examen manuel des programmes d'options stratégiques pour les pays. Enfin, certains indicateurs de niveau III fournissent des données relatives à la progression provenant d'enquêtes réalisées par le FIDA (retours d'information des parties prenantes) ou de sources externes telles que l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide.
3. **L'analyse de la performance des projets à l'achèvement dans les pays en situation de fragilité est fondée sur la liste harmonisée des pays en situation de fragilité publiée chaque année financière par la Banque mondiale.** L'annexe II en présente la version la plus récente disponible, correspondant à l'année financière 2025. Conformément à la méthode retenue par IOE, dans le RIDE, un projet est considéré comme relevant d'une situation de fragilité si le pays d'intervention a figuré sur la liste de la Banque mondiale pendant plus de la moitié de la durée du projet (de son approbation à son achèvement).

Limites

4. **En ce qui concerne les effets directs en matière de développement au niveau des projets à l'achèvement (niveau II), la diminution de la taille de l'échantillon accroît la variabilité des résultats observés.** L'éventail de projets analysé dans le cadre de la présente édition du RIDE est composé d'opérations dont la clôture financière est intervenue durant FIDA12 (2022-2024) et dont le rapport d'achèvement de projet a été approuvé (70 projets). L'échantillon de FIDA12 est plus petit que celui de FIDA11 (79 projets) et de FIDA10 (98 projets). La taille de l'échantillon devrait continuer à se réduire dans les années à venir, en raison des efforts de regroupement des projets du portefeuille actuellement déployés, du recours accru aux projets en plusieurs phases et de la multiplication des financements additionnels en faveur des projets en cours qui affichent de bons résultats. Le nombre de projets effectivement « achevés » diminuera donc chaque année, ce qui accentuera la variabilité des résultats. Celle-ci devient encore plus évidente à des niveaux de granularité plus fins – par exemple, si l'on examine les résultats d'une seule région ou ceux des pays en situation de fragilité uniquement, au lieu de considérer l'ensemble du portefeuille. Par exemple, l'échantillon pour la période 2022-2024 est composé de 11 à 19 projets par région, tandis qu'au total, seuls 14 projets se situent dans des pays en situation de fragilité. Les variations de performance d'une année sur l'autre doivent donc être interprétées avec prudence, car elles peuvent en grande partie

s'expliquer par les résultats de certains projets; il convient donc plutôt de se concentrer sur les tendances à plus long terme.

5. **L'éventail de projets analysés prend en compte la date de clôture des opérations.** En effet, les rapports d'achèvement de projet sont normalement attendus dans un délai de six mois après la date d'achèvement du projet, mais le FIDA peut accorder un délai supplémentaire selon les cas. Par conséquent, les résultats de l'année précédant le rapport sont seulement provisoires, de nouveaux rapports d'achèvement de projet étant généralement disponibles au cours de l'année couverte par le rapport et pris en compte dans le RIDE suivant.
6. **Concernant les produits et les effets directs obtenus (niveau II), le RIDE ne rend pas compte de l'ensemble des résultats obtenus dans le cadre des projets d'investissement financés par le FIDA.** En effet, il ne prend pas en compte les indicateurs spécifiques à chaque projet, ni ne communique d'informations sur tous les indicateurs de base relatifs aux effets directs. Il se concentre uniquement sur un sous-ensemble d'indicateurs de base relatifs aux effets directs et aux produits retenus dans le Cadre de gestion des résultats de FIDA12, qui reposent sur les résultats provenant des rapports sur les cadres logiques validés dans le SGRO. Les résultats effectivement obtenus dans l'ensemble du portefeuille vont donc bien au-delà de ceux que le Cadre de gestion des résultats ou même le cadre des indicateurs de base sont à même de restituer. Le seul indicateur commun à tous les projets est l'indicateur de portée (indicateur de base), qui vise à rendre compte de la portée globale des projets du FIDA. Dans l'édition 2025 du RIDE, cet indicateur mesure le total cumulé de l'ensemble des membres des ménages ayant bénéficié de projets en cours ou récemment achevés, depuis leur lancement jusqu'à la fin de l'année 2024. Les résultats prennent en compte toutes les sources de financement – FIDA comme cofinanceurs – des opérations assorties d'une garantie souveraine.
7. **Une autre mise en garde importante est que les résultats présentés dans le Cadre de gestion des résultats de FIDA12 ne couvrent pas l'ensemble des domaines d'intervention du FIDA.** À ce jour, l'accent est uniquement mis sur les résultats des projets d'investissement souverains, sans que ne soient pris en compte les résultats des activités suivantes: i) les opérations non souveraines; ii) les dons mondiaux ou régionaux; iii) les initiatives hors projet financées par des fonds supplémentaires (lorsque ces fonds ne sont pas utilisés à des fins de cofinancement); iv) les activités hors prêts ou les travaux hors prêts en matière de savoirs et d'élaboration de politiques menés par le FIDA à l'échelle nationale, régionale ou mondiale. En effet, le cadre des indicateurs de base ne couvre actuellement que les projets d'investissement souverains, et seuls les résultats de ces projets sont pris en compte dans le SGRO. Des travaux sont en cours pour mieux restituer les résultats de l'ensemble des activités du FIDA et étendre l'application du cadre des indicateurs de base à un éventail plus large d'activités.
8. **La pratique consistant à fixer des cibles institutionnelles en matière de résultats sur le plan de la portée, des produits et des effets directs a en outre été abandonnée, conformément à la décision prise lors des consultations sur FIDA13³⁵ et à l'approche adoptée par des institutions de référence.** 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 projets³⁶ et le niveau de maturité nécessaire pour obtenir les résultats prévus. Pendant la période triennale couverte par le Cadre de gestion des résultats, la marge de manœuvre dont bénéficie le FIDA pour ajuster l'exécution en temps utile et obtenir des résultats pour l'année ou les années suivantes est limitée. En outre, les domaines

³⁵ GC/47/L.5.

³⁶ Notamment le délai de ratification, l'état de préparation au démarrage, les remaniements de gouvernement et les conflits dans les zones cibles.

d'action privilégiés des projets approuvés chaque année (et, dans une certaine mesure, des projets en cours qui sont restructurés) dépendent fortement des demandes spécifiques à chaque pays. Cela est conforme à l'approche de gestion adaptative fondée sur la demande adoptée par le FIDA, celui-ci s'efforçant d'aligner ses programmes de pays sur les priorités et les besoins des gouvernements. Contrairement aux cibles du niveau III (par exemple, le cofinancement ou la part de projets propres à transformer la dynamique femmes-hommes), les cibles relatives à la portée, aux effets directs et aux produits ne peuvent pas être répercutées en cascade selon une approche descendante.

9. Nonobstant ce qui précède, chaque projet dispose de ses propres cibles, qui sont clairement définies dans le cadre logique établi lors de la phase de conception. Le FIDA assure le suivi des résultats à la lumière de ces cibles tout au long de l'exécution du projet, ainsi qu'à l'achèvement. À ce jour, ces résultats ne sont mesurés qu'à un niveau supérieur dans la note attribuée à l'indicateur 2.3.1 (« résultat global des projets ») du Cadre de gestion des résultats. Le FIDA cherche des solutions pour comparer visuellement les résultats cumulés des projets de l'échantillon du RIDE avec les cibles finales cumulées des mêmes projets, afin de rendre compte plus en détail de la mesure dans laquelle les projets atteignent leurs cibles relatives à la portée, aux produits et aux effets directs.
10. **Les données relatives aux effets directs pour l'année 2024 montrent une amélioration globale de la qualité par rapport aux années 2022 et 2023.** Cela s'explique par la plus grande taille de l'échantillon validé, qui renvoie au nombre de projets dont les résultats ont été comptabilisés pour tel ou tel indicateur, après exclusion des projets présentant des données incohérentes lors du contrôle qualité. Plus précisément:
 - a) L'indicateur portant sur les bénéficiaires ayant obtenu de nouveaux emplois et de nouvelles possibilités d'emploi a été calculé à partir d'un échantillon validé de 25 projets fournissant des données effectives à cet égard. Ces données étaient généralement estimées par les équipes de projet à partir du calcul des équivalents temps plein ou au moyen d'un suivi continu (notamment dans les projets d'appui aux petites et moyennes entreprises), et non collectées dans le cadre d'enquêtes. Il s'agit d'une amélioration notable par rapport à 2022, où l'indicateur n'avait pas pu être calculé faute d'un échantillon suffisamment grand, ainsi que par rapport à 2023, où le calcul reposait sur 16 projets seulement. Lorsque les données provenaient du suivi assuré par l'équipe de suivi-évaluation du projet, et non d'une enquête, les résultats n'étaient retenus que si la note attribuée au projet en matière de suivi-évaluation était plutôt satisfaisante ou supérieure.
 - b) L'indicateur relatif à la diversité alimentaire chez les femmes était fondé sur un échantillon de 22 projets (le même nombre qu'en 2023, soit une nette amélioration par rapport aux six projets retenus en 2022). Toutefois, la direction est en train de réexaminer son approche à l'égard de cet indicateur, conformément aux recommandations de l'évaluation thématique de l'appui du FIDA à la nutrition (2025)³⁷.
 - c) L'indicateur portant sur l'adoption de technologies et pratiques écologiquement viables et résilientes face aux changements climatiques reposait sur un échantillon validé de 21 projets (contre 20 en 2023 et 17 en 2022).
11. **Malgré les améliorations susmentionnées, des problèmes de qualité des données persistent, comme le soulignent les documents de l'autoévaluation et de l'évaluation indépendante.** La méthode de mesure des indicateurs de base relatifs aux effets directs repose sur des techniques quasi expérimentales permettant de montrer la mesure dans laquelle les effets sont

³⁷ EB 2025/129/W.P.4.

attribuables aux interventions, ainsi que sur de grandes enquêtes menées auprès des ménages, comprenant groupes de participants et groupes témoins. Cela représente une difficulté majeure dans le cadre de nombreux projets, en raison des coûts et de la complexité des travaux requis. Le FIDA procède à un examen de contrôle qualité systématique des enquêtes et exclut celles dont la qualité est jugée insuffisante. Depuis l'adoption de la méthode de mesure des indicateurs de base relatifs aux effets directs, il s'efforce d'analyser les enseignements tirés afin de déterminer de possibles améliorations, y compris concernant les liens avec ses évaluations de l'impact. En parallèle, le Fonds continuera d'apporter un appui aux unités de gestion de projet en matière de suivi-évaluation par l'intermédiaire de l'Académie des opérations du FIDA et dans le cadre de la troisième phase du Programme de suivi et d'évaluation en milieu rural (PRiME), approuvée en 2024.

Liens avec le Rapport annuel sur l'évaluation indépendante au FIDA (ARIE)

12. L'ARIE et le RIDE répondent tous deux à des objectifs de reddition de comptes et d'apprentissage, mais selon des perspectives différentes:
 - a) **Le RIDE rend compte de la performance récente et des facteurs sous-jacents, communiquant à la direction et aux États membres des informations sur les domaines dans lesquels il est impératif de corriger rapidement le tir, conformément à l'approche de gestion adaptative du FIDA.** Le RIDE est le rapport de la direction sur la performance du Fonds, qui, à partir des données de l'autoévaluation, rend compte des progrès réalisés au regard des engagements pris dans le cadre des reconstitutions de ressources et des indicateurs du Cadre de gestion des résultats. Ces indicateurs sont définis en accord avec les membres de la Consultation à chaque reconstitution des ressources³⁸, et se réfèrent généralement à l'année examinée (ici, 2024) ou à une période triennale, afin de faire précisément ressortir les domaines nécessitant des améliorations à court terme. Par ailleurs, les valeurs de certains indicateurs – tels que le pourcentage de postes décentralisés par rapport au total des effectifs – renvoient à mars 2025, le but étant de fournir aux États membres les données les plus récentes disponibles.
 - b) **L'ARIE est une évaluation indépendante réalisée par IOE qui porte sur la performance à long terme des opérations du FIDA, distillant des données et des enseignements utiles pour améliorer la conception et l'exécution des projets à moyen et long terme.** L'ARIE fournit une analyse des tendances à long terme de la performance opérationnelle, en s'appuyant sur les dix dernières années d'évaluations. Le rapport rend également compte de la performance opérationnelle récente, sur la base des évaluations menées au cours des trois dernières années. Il ne porte ni sur les processus organisationnels dans leur globalité, ni sur les progrès accomplis au regard des priorités du Fonds.
 - c) **Ainsi, le RIDE s'appuie sur un échantillon légèrement différent, incluant des données préliminaires portant sur l'année précédant le rapport, afin de répondre aux besoins de la direction en matière de gestion adaptative et de suivi. L'échantillon de l'ARIE, quant à lui, a pour finalité une analyse plus approfondie des résultats et des réalisations, à partir d'évaluations ultérieures.**
13. Partant de ce constat, les résultats présentés dans le RIDE complètent ceux de l'ARIE, sans pour autant être directement comparables. Les notes attribuées reposent toutefois sur des critères et définitions communs³⁹, comme pour la classification des projets menés dans des pays en situation de fragilité.

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

³⁹ Tels qu'établis dans la version révisée du Manuel de l'évaluation du FIDA ([EB 2022/135/R.29](#)).

14. **L'annexe III du RIDE présente les tendances sur 10 ans de la performance de projets achevés, conformément à la méthode appliquée dans l'ARIE, ce qui permet une comparaison directe.** Les différences observées entre l'annexe III du RIDE et l'ARIE s'expliquent par un écart entre les notations de la direction et celles d'IOE. Cet écart entre les autoévaluations et les évaluations indépendantes s'est globalement réduit, atteignant -0,29 pour les projets achevés entre 2014 et 2023, et -0,27 en moyenne pour ceux achevés entre 2021 et 2023. L'application progressive de la version révisée du Manuel de l'évaluation du FIDA (2022) commence à porter ses fruits, contribuant à réduire cette divergence. **Tant qu'il reste stable, cet écart n'est pas préoccupant; bien au contraire, il tend à enrichir le débat sur la mesure des résultats et de l'efficacité du développement.**

Observations d'IOE à propos du RIDE 2024 et suites données

1. IOE a validé l'aperçu de la performance présenté dans le RIDE 2024, qui résume les progrès réalisés par rapport aux indicateurs du Cadre de gestion des résultats de FIDA12 au cours des deux premières années de ce cycle de reconstitution. Il s'est félicité de la poursuite de cette collaboration avec la direction, l'objectif étant notamment d'affiner la cohérence méthodologique entre son ARIE et le RIDE. IOE a aussi noté que le RIDE 2024 présentait une évaluation complète des points forts, des points à améliorer et des mesures adoptées pour renforcer la performance dans certains domaines (comme l'efficacité, la durabilité, l'égalité femmes-hommes et l'autonomisation des femmes, et la transposition à plus grande échelle). On trouvera dans les paragraphes ci-après les réponses apportées par la direction aux observations d'IOE concernant l'amélioration du RIDE.
2. **Complémentarité et différences entre l'ARIE et le RIDE.** La direction et IOE ont collaboré afin de mieux comprendre et expliquer les divergences entre les constatations de l'ARIE et du RIDE, à la lumière des observations formulées par les États membres. Concernant en particulier l'écart constaté, les deux parties s'accordent à dire qu'il est normal que les évaluations internes et les évaluations indépendantes aboutissent à des notes différentes. Tant que l'écart reste stable et d'ampleur raisonnable, il n'y a pas lieu de s'en inquiéter; bien au contraire, il nourrit généralement le débat sur la façon de mesurer les résultats et l'efficacité du développement.
3. **La direction et IOE ont tous deux reconnu qu'il convenait de suivre de près les écarts d'évaluation et de fournir des explications lorsque ceux-ci étaient importants,** lorsque les tendances observées divergeaient ou que cette divergence s'accroissait, ou encore lorsque les constatations paraissaient contre-intuitives. Par exemple, s'agissant des pays en situation de fragilité, les divergences entre les constatations du RIDE 2023 et de l'ARIE ont été attribuées à la méthode de classification employée, ainsi qu'à la tendance des autoévaluations à valoriser les efforts consentis dans ces contextes. En réponse, les éditions 2024 et 2025 du RIDE ont adopté la même méthode que l'ARIE pour classer les projets dans les pays en situation de fragilité. Cette approche, qui prend en compte l'ensemble du cycle des projets, est ainsi plus fiable.
4. **La direction a instauré plusieurs mesures pour améliorer la qualité de la notation des rapports d'achèvement de projet, ce qui contribue à réduire l'écart** entre les notes des autoévaluations et celles des évaluations indépendantes. Dans les directives actualisées de 2023 sur les rapports d'achèvement de projet, qui sont pleinement en phase avec la version révisée du Manuel de l'évaluation du FIDA (2022), on trouve des appréciations de la performance qui permettent de réduire la subjectivité dans l'attribution des notes. Ces directives ont progressivement commencé à être suivies dans les projets, et s'appliqueront à l'ensemble des rapports d'achèvement de projet à compter de février 2025. La direction a pris en charge l'attribution des notes des rapports d'achèvement de projet et a mis en place des mécanismes d'assurance qualité renforcés. En outre, les divisions régionales ont instauré des mécanismes de contrôle qualité plus stricts, incluant un dispositif d'examen par les pairs amélioré. Contrairement aux dispositions précédentes, l'équipe de direction du FIDA approuve désormais les rapports d'achèvement de projet et peut demander une révision des notes lorsque la justification fournie n'est pas jugée suffisamment solide.
5. **Résultat: l'écart entre les notes a commencé à se réduire,** atteignant -0,29 pour les projets achevés entre 2014 et 2023, et -0,27 pour ceux achevés entre 2021 et 2023. Cette tendance se confirme dans les éditions 2024 et 2025 de l'ARIE. Les mesures d'amélioration de la qualité adoptées par la direction

permettent d'améliorer la fiabilité des notes, contribuant à éviter les tendances divergentes entre les projets menés dans des contextes fragiles et non fragiles, comme le montre la réduction de l'écart entre les deux périodes considérées. Ces mesures favorisent également une meilleure harmonisation des exigences de qualité applicables aux rapports d'achèvement de projet des différentes divisions régionales, facilitant ainsi les comparaisons entre régions. La direction continuera toutefois de surveiller cet écart et interviendra si nécessaire.

6. **La direction est prête à envisager la possibilité d'intégrer les notes des évaluations indépendantes dans le Cadre de gestion des résultats.** Le Cadre de gestion des résultats de FIDA13⁴⁰, qui repose uniquement sur des indicateurs issus de l'autoévaluation, a été approuvé à la quarante-septième session du Conseil des gouverneurs du FIDA. Les consultations officielles sur FIDA14 et le Cadre de gestion des résultats connexe débiteront en 2026. La direction reste disposée à étudier les solutions visant à améliorer le Cadre de gestion des résultats et à mieux rendre compte des résultats liés au modèle opérationnel et à l'architecture financière du Fonds, en constante évolution, y compris les résultats relatifs aux fonds supplémentaires et à la collaboration avec le secteur privé. Elle demeure également prête à échanger avec les États membres et IOE sur la possibilité d'intégrer les notes des évaluations indépendantes dans le Cadre de gestion des résultats de FIDA14. Dans l'intervalle, elle continuera de mettre à profit l'évaluation indépendante pour améliorer la qualité et la fiabilité des outils d'autoévaluation.
7. **Le RIDE offre également l'occasion d'analyser les résultats quantitatifs à la lumière du processus de décentralisation, comme suggéré par IOE.** Les données factuelles présentées dans les éditions 2024 et 2025 du RIDE indiquent que la décentralisation a contribué à renforcer la proposition d'optimisation des ressources du FIDA, tout en ouvrant la voie à une meilleure rentabilité de l'investissement. Conformément aux indications de l'évaluation du FIDA réalisée par le Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (MOPAN) en 2023 et à celles de l'évaluation au niveau de l'institution portant sur la décentralisation, la direction a accru le budget alloué à la mise en œuvre des programmes de pays⁴¹. Dans la même optique, elle a fait réaliser un examen externe du processus de réaffectation, dont les constatations serviront à faciliter et à ajuster le processus à l'étape suivante. Le taux de rétention du personnel s'est amélioré en 2024, tandis que le délai moyen pour pouvoir les postes vacants a considérablement diminué. La direction continuera à suivre de près ces indicateurs clés et à tirer parti de l'apprentissage, notamment à partir de l'évaluation au niveau de l'institution de FIDA11 et de FIDA12, prévue pour 2026.

⁴⁰ GC 47/L.5.

⁴¹ EB 2024/143/R.17.

RMF12 indicator definitions⁴²

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.

⁴² 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 outputs⁴³			
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,

⁴³ 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 completion⁴⁴		
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, 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

⁴⁴ 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 (ratings 4 and above) (percentage)	PCR ratings	Percentage of projects rated moderately satisfactory (4) or better for scaling. Scaling 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 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) ⁴⁵	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 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.

⁴⁵ Definitions related to CCRs were updated in line with the 2022 IFAD Evaluation Manual.

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

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

IFAD12 RMF code	Indicator	Source	Definition
			amounts used). The ratio indicates the US\$ amount of cofinancing per US\$ of IFAD financing (36-month rolling average).
3.4.4	Leverage effect of IFAD private sector investments ⁴⁶	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).

⁴⁶ 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].