
Évaluation au niveau de l'institution de la gestion des ressources humaines du FIDA

Document d'orientation

Cote du document: EC 2026/132/W.P.6

Point de l'ordre du jour: 7

Date: 18 février 2026

Distribution: Publique

Original: Anglais

POUR: EXAMEN

Questions techniques:

Indran A. Naidoo

Directeur

Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA

courriel: i.naidoo@ifad.org

Oanh Nguyen

Responsable supérieure de l'évaluation

Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA

courriel: o.nguyen@ifad.org

Table des matières

Résumé	ii
I. Contexte et justification de l'évaluation	1
II. Étapes clés de la gestion des ressources humaines	3
III. Objet et portée de l'évaluation	6
IV. Approche, questions et méthode d'évaluation	9
A. Approche de l'évaluation	9
B. Questions d'évaluation	9
C. Méthode	9
V. Processus d'évaluation et calendrier	12

Appendices

I. Definition of key terms	Error! Bookmark not defined.
II. HR related findings and recommendations from previous evaluations	3
III. Timeline of IFAD HR reforms 2017 to 2025	5
IV. Scope of the evaluation by core HR functions	6
V. Reconstructed theory of change	8
VI. Evaluation framework	10
VII. Background data and key HR characteristics	18
VIII. Evaluation team, key stakeholders, phases and timeline	20
IX. Bibliography	22

Résumé

1. Il n'existe à ce jour aucune évaluation indépendante et exhaustive de la gestion des ressources humaines au FIDA. Entre 2017 et 2025, d'importantes initiatives organisationnelles (décentralisation, réaffectations et réajustement) ont transformé de fond en comble le tableau d'ensemble des ressources humaines et les conditions de travail du personnel au FIDA. Des évaluations antérieures, portant notamment sur la décentralisation et les engagements pris au titre des reconstitutions de ressources, ont mis en évidence des lacunes dans les services liés aux ressources humaines. Le Conseil d'administration du FIDA a donc approuvé, à sa cent quarante-troisième session, la conduite d'une évaluation au niveau de l'institution (ENI) de la gestion des ressources humaines du FIDA, qui s'inscrit dans le programme de travail 2025-2026 du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE).
2. L'évaluation en question vise à renforcer la capacité du FIDA à mener à bien sa stratégie et son mandat, en lui offrant une appréciation crédible, indépendante et factuelle de sa gestion des ressources humaines. Elle couvre la période 2017-2025 et s'inscrit dans une approche globale de l'organisation, destinée à examiner la pertinence et l'efficacité du cadre directeur du FIDA en matière de ressources humaines au siège, au niveau régional et dans les pays.
3. La question centrale à laquelle l'évaluation entend répondre est la suivante: dans quelle mesure la gestion des ressources humaines du FIDA permet-elle à celui-ci d'accomplir son mandat, de mettre en œuvre sa stratégie et d'atteindre ses objectifs, tout en garantissant le bien-être du personnel, la diversité et l'inclusion? Pour y répondre, l'évaluation s'intéressera à des domaines fonctionnels clés des ressources humaines, à savoir: la planification stratégique des effectifs, le recrutement, l'accueil et l'introduction au travail, la gestion des aptitudes (formation, gestion de la performance, etc.), la mobilité, la rétention du personnel, l'évolution professionnelle et l'organisation de la relève, l'apprentissage et la formation professionnelle. L'évaluation portera également sur des enjeux transversaux tels que le bien-être du personnel et la promotion d'un environnement de travail inclusif et propice à la diversité, ainsi que les systèmes d'appui fonctionnels des ressources humaines, notamment l'administration et les relations du travail. Seront aussi examinées la culture organisationnelle et son influence sur les fonctions des ressources humaines.
4. L'évaluation s'appuiera sur quatre critères d'évaluation reconnus au niveau international, à savoir la pertinence, la cohérence, l'efficacité et l'efficience. Elle sera fondée sur une théorie du changement et mobilisera des méthodes qualitatives et quantitatives permettant de recueillir des données pour répondre à la question d'évaluation. Les méthodes de collecte comprennent une étude sur dossier, une autoévaluation par la direction, des entretiens auprès d'informateurs clés, une enquête en ligne, des analyses thématiques approfondies, des études de cas de pays et des analyses comparatives. Les informations recueillies à partir de différentes méthodes et de sources variées seront ensuite recoupées à des fins de validation.
5. L'évaluation s'achèvera en 2026 et le rapport final d'évaluation sera soumis au Conseil d'administration au début de 2027. Les constatations, conclusions et recommandations issues de l'évaluation éclaireront l'élaboration de la future stratégie et du futur cadre directeur en matière de ressources humaines.

Évaluation au niveau de l'institution de la gestion des ressources humaines du FIDA

Document d'orientation

I. Contexte et justification de l'évaluation

1. **Le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) réalise sa première évaluation au niveau de l'institution (ENI) de la gestion des ressources humaines du FIDA¹.** Cette évaluation s'inscrit dans le cadre du plan de travail d'IOE pour 2025-2026², tel qu'approuvé par le Conseil d'administration du FIDA à sa cent quarante-troisième session tenue en décembre 2024. S'il n'existe aucune autre évaluation spécifiquement sur ce sujet, d'autres évaluations peuvent apporter des éclairages utiles, en particulier celles sur l'expérience du FIDA en matière de décentralisation et sur la performance institutionnelle et opérationnelle lors des Onzième et Douzième reconstitutions des ressources du Fonds (FIDA11 et FIDA12). IOE prendra également en considération d'autres cadres des ressources humaines en vigueur à l'échelle du système des Nations Unies, tel que le Règlement du personnel et la Charte de l'Organisation des Nations Unies, ou encore le mandat de la Commission de la fonction publique internationale, qui couvre tous les aspects de l'emploi du système.
2. **La capacité du FIDA à mettre en œuvre sa stratégie et à remplir son mandat en faveur du développement repose largement sur son personnel.** Le Fonds mène des opérations dans 92 pays répartis dans cinq régions, et emploie au total 1 511 personnes afin de s'acquitter de son mandat³. Un cadre directeur bien conçu et mis en œuvre est essentiel pour épauler, motiver et outiller le personnel pour qu'il puisse travailler avec fruit, et pour en même temps favoriser le bien-être, la diversité et l'inclusion au travail. Les fonctions clés des ressources humaines (telles que la planification des effectifs, le recrutement, la rétention du personnel, la gestion de la performance, le perfectionnement et l'évolution professionnelle) sont au cœur de l'efficacité organisationnelle et contribuent à positionner le FIDA comme un employeur recherché sur un marché mondial des talents de plus en plus concurrentiel.
3. **Le Cadre stratégique du FIDA 2016-2025 souligne l'importance des systèmes institutionnels et de la culture organisationnelle dans l'obtention de résultats en matière de développement.** Il met l'accent sur la nécessité de créer un environnement porteur et d'ajuster les politiques et les pratiques en matière de ressources humaines pour favoriser la motivation et la performance du personnel. Le changement de nom de la Division des ressources humaines du FIDA, rebaptisée Division du personnel et de la culture interne en 2024, reflète l'attention croissante que l'institution accorde à la valorisation et au soutien de ses effectifs.

¹ Dans le présent document d'orientation, la gestion des ressources humaines renvoie aux pratiques de gestion des personnes adoptées par les responsables hiérarchiques à l'échelle de l'institution avec l'appui de la Division du personnel et de la culture interne, qui est chargée de concevoir et de gérer le cadre directeur du FIDA en matière de ressources humaines.

² [EB 2024/143/R.17](#).

³ Le FIDA intervient en Afrique, en Asie et dans le Pacifique, en Amérique latine et dans les Caraïbes, ainsi qu'au Proche-Orient, en Afrique du Nord et en Europe. Les données relatives aux effectifs sont fondées sur les chiffres de 2024 et incluent les consultants. Voir l'appendice VII pour une vue d'ensemble des ressources humaines du FIDA.

4. **Entre 2017 et 2025, des initiatives organisationnelles majeures telles que la décentralisation, les réaffectations et le processus de réajustement ont eu des répercussions importantes sur l'environnement des ressources humaines et les conditions de travail du personnel.** En passant d'une organisation largement centralisée à une organisation décentralisée, le FIDA a dû revoir ses exigences en matière de prestation de services liés aux ressources humaines. Ces changements mettent en évidence la nécessité d'évaluer la pertinence, la cohérence, l'efficacité et l'efficience du cadre directeur des ressources humaines dans l'appui à l'évolution du modèle opérationnel du FIDA.
5. **Des évaluations antérieures, portant notamment sur la décentralisation et les engagements pris au titre des reconstitutions de ressources, ont mis en lumière des lacunes dans les services liés aux ressources humaines.** Elles ont plus précisément relevé des insuffisances dans l'affectation du personnel, la gestion des postes vacants, le recrutement et les réaffectations, ainsi que dans l'intégration des valeurs, politiques, pratiques et modes de travail nécessaires pour soutenir l'accomplissement du mandat du FIDA⁴. Il paraissait nécessaire aussi d'organiser des formations dans certains domaines thématiques et d'établir des critères clairs d'affectation du personnel dans les bureaux de pays du FIDA⁵. C'est en tout cas ce qui ressort des sondages demandant d'attribuer une note aux services des ressources humaines au FIDA⁶.
6. **Certaines questions intéressant les ressources humaines figurent déjà dans telle ou telle évaluation, mais la gestion globale des ressources humaines au FIDA n'a encore fait l'objet d'aucune évaluation exhaustive.** Une telle évaluation permettra de mieux comprendre la place qu'occupent les enjeux liés aux parcours individuels dans l'institution et de cerner plus précisément la manière dont les ressources humaines peuvent optimiser la réalisation de la stratégie, du mandat et des objectifs du FIDA. Elle est également justifiée par la nécessité de disposer d'un regard indépendant sur les moyens de renforcer la contribution stratégique des ressources humaines compte tenu de l'évolution des dynamiques internes (décentralisation, restructurations organisationnelles) et des bouleversements externes du contexte mondial (transformation agricole, innovations technologiques). Ces changements redéfinissent la nature des activités du FIDA et les compétences nécessaires à l'accomplissement de sa mission. À la lumière de ces éléments et à l'issue de consultations avec la direction du FIDA, IOE accorde la priorité à cette évaluation dans un souci de reddition des comptes, d'apprentissage continu et d'amélioration sur le plan organisationnel.
7. **Le service des ressources humaines comprend dans son périmètre un large éventail de fonctions intégrées.** Ces fonctions comprennent la planification, le recrutement et la sélection des effectifs, la gestion de la performance, l'apprentissage et le développement, la planification des carrières, l'évaluation des fonctions, la rémunération, les relations du travail, la participation des employés et la communication, la santé, la sécurité, le bien-être et les responsabilités administratives⁷.

⁴ ENI sur l'expérience du FIDA en matière de décentralisation, p. 75-76.

⁵ ENI sur les pratiques du FIDA en matière de gestion des savoirs, p. xii, par. 10; ENI sur l'expérience du FIDA en matière de décentralisation, par. 217.

⁶ Notamment les enquêtes sur l'efficacité de la décentralisation (2022-2025), les sondages mondiaux du personnel (2018, 2022, 2024 et 2025), et les enquêtes sur le plan d'action relatif à la motivation du personnel et à la culture organisationnelle (2019 et 2021).

⁷ <https://www.aihr.com/blog/human-resources-functions/>. Les fonctions énumérées sont directement reprises du manuel intitulé *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practices: A guide to the Theory and Practice of People Management*.

8. Outre ces fonctions clés, la gestion des ressources humaines s'inscrit dans des thématiques transversales telles que la culture organisationnelle, la gestion du changement, la diversité, l'équité et l'inclusion, les systèmes d'information et l'analyse des données sur les ressources humaines, et les pratiques liées à la protection et à l'éthique. Dans la section sur la portée de l'évaluation, on précisera les modalités d'étude de chaque fonction.

II. Étapes clés de la gestion des ressources humaines

9. **La Politique actuelle du FIDA en matière de ressources humaines, publiée en 2019, définit les principes directeurs de la gestion des ressources humaines⁸.** Il y est reconnu que les personnes sont la principale ressource du FIDA dans le domaine des connaissances et qu'il existe un rapport entre une saine gestion des ressources humaines et des résultats satisfaisants. La politique souligne en outre que le FIDA évolue dans un environnement politique, économique, social et technologique en rapide mutation, et qu'il doit donc s'adapter à des exigences diverses et changeantes en s'employant sans relâche à développer ses capacités organisationnelles, à améliorer la performance par la responsabilisation de son personnel, à stimuler la créativité, à récompenser la prise de risques et l'innovation, et à investir dans l'amélioration continue grâce au partage des connaissances et à la formation. Le Règlement du personnel et les Procédures d'application en matière de ressources humaines viennent compléter la Politique en matière de ressources humaines.
10. **Entre 2017 et 2025, d'importantes réformes institutionnelles ont remodelé le paysage des ressources humaines au FIDA.** La décentralisation et les réajustements ont eu des répercussions sur l'environnement et le cadre directeur des ressources humaines du FIDA, qui ont dû être ajustés. Le FIDA a donc entrepris de nombreuses réformes en matière de ressources humaines au cours de cette période. On trouvera à l'appendice III la chronologie des réformes lancées entre 2017 et 2025.
11. **La décentralisation a entraîné une forte hausse du nombre d'effectifs détachés et imposé de nouvelles pratiques en matière de ressources humaines.** En 2017, le FIDA s'est engagé à renforcer la décentralisation et a lancé des activités relatives à l'excellence opérationnelle au service des résultats (juin 2017-décembre 2018), dans l'optique d'une refonte du modèle au niveau des pays. La proportion de personnel hors siège est passée de 18% en 2016 à 46,7% à la fin de 2024⁹. Cette profonde transformation de la structure du FIDA a exigé l'introduction de nouvelles procédures, comme la procédure de mobilité, pour encadrer les réaffectations et la modification des délégations de pouvoirs. Elle a également débouché sur la mise en place de quatre bureaux régionaux, de bureaux multipays et de bureaux de pays du FIDA. La modification structurelle s'est répercutée sur la répartition et l'échelon hiérarchique des postes relevant de la catégorie des administrateurs recrutés sur le plan national et international et des agents des services généraux. Elle a en outre accéléré la mise en place du cadre de mobilité du FIDA. Ce cadre fait l'objet d'un examen annuel depuis avril 2020, qui a été réalisé en 2024 par des consultants externes¹⁰. Compte tenu de ces évolutions, l'équipe chargée de l'évaluation examinera **la pertinence** et la souplesse du cadre directeur des ressources humaines et des pratiques à l'appui d'une organisation radicalement différente. La gestion des ressources humaines au FIDA sera également examinée à l'aune des normes du secteur, notamment celles d'autres

⁸ La politique en matière de ressources humaines adoptée en 2019 est une version révisée de la politique élaborée et approuvée en 2004. Cette politique a déterminé les principes directeurs de la gestion des ressources humaines du FIDA et fera l'objet d'un examen approfondi permettant d'analyser l'évolution du cadre directeur des ressources humaines au fil du temps.

⁹ Le renforcement de la décentralisation est considéré comme une stratégie clé pour rapprocher le FIDA des communautés qu'il sert. Des cibles ont été fixées à cet effet au titre des cycles couverts par FIDA11 et FIDA12.

¹⁰ Examen de l'opération de réaffectation au FIDA. 2024. Global People Culture Consulting GmbH.

institutions financières internationales, d'autres organismes des Nations Unies et de la Commission de la fonction publique internationale.

12. **L'étude réalisée par McKinsey & Company a jeté les bases de la planification du nombre d'effectifs et des capacités requises.** Achievée en 2019, elle portait spécifiquement sur les questions relatives à la dotation en personnel (nombre d'effectifs), aux capacités du personnel (compétences et aptitudes requises) et à l'offre employeur. Le FIDA a retenu les recommandations sur les deux premiers aspects, mais a écarté celles relatives à l'offre employeur. Cette étude a principalement débouché sur l'élaboration de taxonomies des compétences utilisées pour définir, recenser et orienter les formations en fonction des aptitudes dont l'institution a ou aura besoin. Le rapport a également mis en évidence deux leviers essentiels: la gestion de la performance et la mise à niveau technologique de la fonction des ressources humaines. Les évaluations antérieures n'ont pas examiné la contribution de la gestion de la performance ni la manière dont celle-ci favorise la réalisation des objectifs de développement du FIDA. Cette question importante sera prise en compte dans l'évaluation ici visée.
13. **Le Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies (2020-2023) visait à aligner les ressources humaines sur les objectifs de développement.** Il entendait « permettre au FIDA de disposer de ressources humaines en nombre suffisant et qualifiées, de processus institutionnels efficaces et des solutions technologiques nécessaires pour amplifier et approfondir ses résultats dans le domaine du développement »¹¹. Dans le cadre de ce plan, le FIDA a mené, entre 2021 et 2023, un projet d'audit des fonctions destiné à examiner et à classer les différents postes au sein de l'institution. Il a commencé par établir des profils d'emplois, qu'il a ensuite classés en appliquant la méthode de la Commission de la fonction publique internationale.
14. Le Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies s'articulait autour de quatre axes de travail. L'axe relatif aux personnes portait sur la planification stratégique des effectifs, la formation pour le perfectionnement et la reconversion professionnelle, la gestion de la performance et l'offre employeur. L'évaluation visée examinera ces enjeux sous deux angles: l'efficacité du cadre directeur des ressources humaines du FIDA tout au long de la carrière des employés, et l'efficacité de ce cadre s'agissant de créer un environnement de travail productif, inclusif, adéquatement doté en ressources et propice à la diversité.
15. **La planification dynamique des effectifs (2021) s'est traduite par l'adoption d'une approche intégrée de la planification des effectifs à l'échelle de l'institution, qui tient compte du budget, de la structure fonctionnelle, de l'usage des effectifs et de la gestion des aptitudes**¹². Cette approche visait à garantir que le FIDA dispose à tout moment des effectifs compétents pour soutenir la concrétisation de ses priorités institutionnelles. La capacité à garantir l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée a été une préoccupation récurrente dans plusieurs ENI, dans le rapport du [Multilateral Performance Network](#) (MOPAN) et dans les sondages mondiaux du personnel menés entre 2018 et 2025¹³. L'évaluation sur la décentralisation a conclu que la dotation en ressources calculée à l'aide du système de mesure était insuffisante pour assurer une présence dans les pays à la hauteur du mandat et des engagements¹⁴. La pertinence, l'efficacité et l'efficacité de l'approche de planification dynamique des effectifs n'ont pas été examinées sous l'angle de la charge de travail et de

¹¹ Le Plan de gestion des personnes, des processus et des technologies a été approuvé en avril 2020 et mis en œuvre entre 2020 et 2023 (EB 2021/132/R.34).

¹² Note du Président du FIDA: La planification dynamique des effectifs. 12 mai 2021.

¹³ ENI sur l'expérience du FIDA en matière de décentralisation; ENI sur les pratiques en matière de gestion des savoirs au FIDA; ENI sur la performance institutionnelle et opérationnelle lors de FIDA11 et de FIDA12.

¹⁴ *CLE of IFAD's decentralization experience*, p. 76, alinéa a) du par. 217.

l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Ces aspects seront pris en compte dans l'évaluation en cours.

16. **La mise en place d'une structure organisationnelle nettement plus décentralisée a amené à une refonte des délégations de pouvoirs.** Cette question a été examinée dans l'évaluation sur la décentralisation du FIDA, puis réexaminée dans l'évaluation sur la performance institutionnelle et opérationnelle lors de FIDA11 et de FIDA12. La délégation de pouvoirs étant une fonction de gouvernance, elle ne relève pas du champ de l'évaluation ici visée.
17. **Le FIDA a investi dans le développement de systèmes et l'organisation de formations à l'échelle de l'institution afin de faciliter l'accueil, l'initiation au travail et le perfectionnement de son personnel, en particulier dans les domaines touchant aux opérations.** Le Département des opérations de pays (ancien Département de la gestion des programmes) a mis en place l'Académie des opérations, une plateforme de formation en ligne destinée à renforcer les capacités opérationnelles. Cette initiative a été appuyée par le déploiement, à l'échelle du FIDA, d'un système de gestion de l'apprentissage permettant de faciliter l'accès à une offre de formation élargie. Les observations concernant l'opération de réaffectation, tirées du rapport sur le personnel et la culture interne à l'échelle mondiale et fondées sur les résultats des sondages mondiaux du personnel menés entre 2018 et 2025, ont mis en évidence des lacunes dans les approches du FIDA en matière d'évolution et de formation professionnelles. Ce domaine joue un rôle déterminant dans la rétention des compétences essentielles. L'équipe d'évaluation examinera les questions relatives à l'apprentissage, aux parcours professionnels et à la rétention du personnel au service d'un environnement de travail productif, inclusif et propice à la diversité.
18. **Le FIDA a mis en œuvre une approche ciblée pour pallier le nombre élevé de postes vacants** qui, selon le sondage mondial du personnel réalisé en 2022¹⁵, contribue aux problèmes de surcharge de travail. Pour surmonter ces difficultés, les méthodes de recrutement et de sélection ont été ajustées à plusieurs reprises entre 2022 et 2024. L'évaluation portera sur ces processus de recrutement et de sélection et sur le rôle qu'ils jouent dans la réduction du taux élevé de vacance de postes au FIDA.
19. **La vision portée par le FIDA d'un environnement de travail fondé sur la diversité, l'équité et l'inclusion se reflète dans la Stratégie du Fonds pour la diversité, l'équité et l'inclusion adoptée en 2021.** L'équipe d'évaluation examinera le degré de cohérence et l'efficacité de la mise en œuvre de cette stratégie au regard du cadre directeur global du FIDA en matière de ressources humaines.
20. **En 2024, une réorganisation du siège a été engagée dans le cadre du processus de réajustement.** Les fonctions du siège ont ainsi été réorganisées pour privilégier l'exécution des opérations. Les derniers ajustements ont pris effet début 2025. L'évaluation couvrira les facteurs concernés par le processus de réajustement, en lien avec le recrutement, la gestion de la performance, l'initiation au travail, l'accueil et le perfectionnement, la planification des effectifs et le bien-être du personnel.

¹⁵ Communications du Département des services institutionnels: Plan d'action pour réduire le taux de vacance de postes au FIDA.

III. Objet et portée de l'évaluation

21. **L'évaluation ici visée a pour premier objectif de renforcer la capacité du FIDA à mener à bien sa stratégie et son mandat, en lui offrant une appréciation crédible, indépendante et factuelle de sa gestion des ressources humaines.** En l'absence d'une stratégie globale en matière de ressources humaines, l'évaluation portera sur l'ensemble des initiatives, processus et pratiques énoncés dans le cadre directeur des ressources humaines¹⁶. Elle poursuivra les objectifs suivants:
- **évaluer la performance dans la gestion des ressources humaines du FIDA au cours de la période examinée, ainsi que les facteurs ayant contribué à cette performance;**
 - **offrir un éclairage sur les domaines dans lesquels le FIDA peut renforcer son cadre directeur et ses pratiques en matière de ressources humaines, afin de mieux accompagner ses effectifs et de faciliter l'accomplissement de sa mission et de son mandat.** Le but est également de promouvoir la reddition de compte et la transparence dans la gestion des ressources humaines, et de renforcer ainsi la confiance dans l'organisation;
 - **fournir des enseignements et des recommandations à intégrer dans une future stratégie et un futur cadre directeur en matière de ressources humaines.**
22. L'évaluation couvrira la période 2017-2025. Bien que la Politique actuelle du FIDA en matière de ressources humaines ait été officiellement adoptée en 2019, l'année 2017 marque un tournant majeur dans la stratégie de décentralisation du FIDA. Il s'agit d'une année charnière qui a imprimé une marque profonde sur la structure et les opérations de l'organisation. L'accélération de la décentralisation a eu des répercussions importantes sur la gestion des ressources humaines, d'où la nécessité d'examiner les changements intervenus depuis 2017 pour bien saisir l'évolution et la pertinence actuelle du cadre directeur des ressources humaines. L'approche globale de l'institution retenue consistera à évaluer la pertinence et l'efficacité du cadre directeur du FIDA en matière de ressources humaines au siège, au niveau régional et dans les pays.
23. Les principaux domaines fonctionnels des ressources humaines qui seront évalués comprennent: i) la planification stratégique des effectifs; ii) le recrutement, l'accueil et l'initiation au travail; iii) la gestion des aptitudes (y compris la gestion de la performance); iv) la mobilité et la rétention du personnel, l'évolution professionnelle et l'organisation de la relève; v) l'apprentissage et la formation professionnelle. En outre, certaines composantes transversales recouvrent l'ensemble des fonctions des ressources humaines, notamment le bien-être du personnel et la promotion d'un environnement de travail inclusif et propice à la diversité. Ces fonctions seront analysées en tenant compte de l'influence de la culture organisationnelle du FIDA sur la gestion des ressources humaines. L'évaluation portera également sur le système d'appui aux fonctions des ressources humaines, qui englobe l'administration des fonctions et les relations professionnelles (y compris les contributions de l'Association du personnel du FIDA, notamment sa participation aux réflexions stratégiques et à la révision des politiques et son rôle dans la communication avec le personnel et la participation des employés). En s'appuyant sur les éléments abordés dans les évaluations précédentes, cette évaluation abordera des aspects qui n'ont pas encore été examinés. Le tableau ci-après présente les principales fonctions des ressources

¹⁶ Le cadre directeur des ressources humaines regroupe toutes les sources juridiques régissant les ressources humaines, notamment la Politique en matière de ressources humaines, le Règlement du personnel, les Procédures d'application relatives aux ressources humaines et d'autres documents internes pertinents tels que les circulaires et les notes d'information sur les ressources humaines.

humaines du FIDA et indique dans quelle mesure elles seront couvertes par l'évaluation. On trouvera à l'appendice IV des précisions sur les éléments examinés.

Tableau 1

Fonctions des ressources humaines et degré de prise en compte dans l'évaluation

Description de la fonction	Incluse dans l'évaluation	Exclue de l'évaluation
Planification des ressources humaines. Cette fonction consiste à déterminer les besoins organisationnels en matière de planification, afin de garantir à tout moment la disponibilité des talents et compétences nécessaires pour atteindre les objectifs stratégiques de l'organisation.	Alignement stratégique des ressources humaines sur les objectifs et le mandat du FIDA; prévision et planification des effectifs; élaboration des politiques, y compris les contributions de l'Association du personnel du FIDA.	Structure organisationnelle, qui est déjà largement couverte par l'ENI sur la performance institutionnelle et opérationnelle lors de FIDA11 et de FIDA12.
Recrutement et sélection (ou acquisition de talents). Cette fonction consiste tout d'abord à développer une image de marque de l'employeur attractive sur le marché des talents, avant de passer au recrutement des employés et à la sélection et nomination des candidats les plus adaptés aux postes.	Recrutement; accueil; initiation au travail dans le cadre de la préparation des employés à leur affectation.	Évaluation de la perception de l'image de marque du FIDA sur le marché de l'emploi, qui nécessiterait des études de marché approfondies dépassant le cadre de l'ENI.
Gestion de la performance. Cette fonction contribue i) à soutenir les employés productifs et motivés qui ont des objectifs clairs, et à créer des conditions propices à des échanges de points de vue, ii) à orienter la formation professionnelle.	Gestion de la performance et gestion des cas de non-performance, et application pratique au FIDA.	Licenciements d'employés pour des raisons de performance, car cela comprend des informations confidentielles.
Apprentissage et perfectionnement. Cette fonction vise à encourager les employés à acquérir les compétences dont ils ont besoin pour remplir leurs fonctions et répondre aux besoins futurs de l'organisation.	Alignement de l'apprentissage et du perfectionnement sur les objectifs organisationnels. Mesure dans laquelle l'apprentissage et le perfectionnement sont intégrés à la culture organisationnelle, fondés sur les besoins et appuyés par des systèmes adaptés à leur finalité pour favoriser le transfert et la rétention des compétences.	Examen des formations individuelles programme par programme, dont l'analyse détaillée du contenu, de l'assurance qualité et de l'efficacité. Évaluation de la rentabilité des programmes d'apprentissage et de perfectionnement également exclue.
Planification des carrières (ou gestion des aptitudes). Cette fonction vise à aligner les objectifs de carrière des employés sur les besoins futurs de l'organisation. C'est souvent l'un des grands axes des politiques de rétention du personnel.	Alignement des objectifs de carrière du personnel sur les besoins futurs de l'organisation, en prenant en compte la mobilité, les réaffectations, les parcours professionnels et les entretiens, l'équité d'accès, les systèmes et outils d'appui, et les résultats favorables à la mobilité interne et à la rétention du personnel.	Examens de cas individuels
Évaluation des fonctions ou des postes. Cette fonction vise à comparer les différents postes dans l'organisation et à évaluer leur contribution afin de déterminer le niveau de rémunération équitable.		Exclue. Le FIDA étant un organisme des Nations Unies, l'évaluation des postes est réalisée selon la méthode de référence des Nations Unies.
Gratification. Ce domaine englobe la rémunération et les avantages, qui sont importants pour attirer et retenir les compétences et les employés. Il recouvre également la reconnaissance, les possibilités d'évolution, l'équilibre entre vie professionnelle et vie privée, ainsi que la culture et les objectifs organisationnels.	Mobilité; équilibre entre vie professionnelle et vie privée. Les gratifications non financières et la reconnaissance seront examinées.	Rémunérations et avantages financiers exclus. Le FIDA étant un organisme des Nations Unies, ses systèmes de rémunération et d'avantages sont alignés sur les normes des Nations Unies.

Description de la fonction	Incluse dans l'évaluation	Exclue de l'évaluation
Relations du travail (employeur-employés)¹⁷. Cette fonction est axée sur le maintien et le développement de relations avec les organisations représentatives du personnel pour prévenir d'éventuels conflits et favoriser la motivation du personnel. Cela peut aussi inclure les actions en justice liées à des cas d'inexécution de contrat ou de non-performance.	Contributions de l'Association du personnel du FIDA aux politiques et pratiques en matière de ressources humaines; rôle facilitateur de l'Association dans la communication et la gestion du changement.	Contentieux et questions juridiques, car confidentiels et régis par des dispositions réglementaires.
Participation des employés et communication. Cette fonction est essentielle pour informer le personnel et défendre ses intérêts.	Bien-être du personnel; rôle facilitateur de l'Association du personnel dans la communication et la gestion du changement; diversité; inclusion; relations du travail, y compris les contributions de l'Association du personnel. Approche organisationnelle et efficacité dans l'établissement d'un climat de confiance, le dialogue et le soutien du personnel en période de changement (la participation des effectifs, les communications internes et leur contribution à la motivation, à la performance et à la rétention du personnel seront aussi examinées).	L'éthique et la conduite, qui ne relèvent pas du cadre directeur du FIDA en matière de ressources humaines – à l'exception des questions à l'interface des ressources humaines et de la déontologie.
Bien-être individuel (ou bien-être du personnel). Ce domaine concerne le soutien au bien-être des employés sur les plans psychologique, physique et financier afin de leur permettre de donner le meilleur d'eux-mêmes.	Initiatives du FIDA en matière de bien-être et retours d'informations du personnel à ce sujet. Cela inclut l'approche du FIDA en matière de bien-être du personnel, qui tient compte du devoir de diligence, du soutien psychosocial, de la charge de travail et de l'organisation des tâches, de la culture et de l'inclusion, des systèmes et des outils, ainsi que des capacités de leadership nécessaires pour favoriser le bien-être dans les équipes.	Examens de cas individuels, enquêtes sur la sécurité ou les incidents, audits de conformité au niveau des pays ou des bureaux.
Santé et sécurité. Ce domaine est axé sur l'instauration d'un environnement de travail sûr et sain pour le personnel.		Cela relève des fonctions du FIDA en matière de sûreté et de sécurité, et n'entre donc pas dans le champ couvert par l'ENI.
Administration. Cette fonction a trait aux systèmes et procédures permettant de mettre en œuvre, de suivre et d'enregistrer les changements relatifs aux effectifs tout au long de leur carrière dans une organisation.	Appui fonctionnel aux ressources humaines et systèmes facilitant le déploiement de pratiques en matière de ressources humaines dans l'ensemble des fonctions concernées. L'analyse des données relatives aux ressources humaines, les technologies et l'automatisation au service de la gestion des ressources humaines au FIDA seront aussi incluses.	Spécifications techniques des systèmes relatifs aux ressources humaines.

Source: équipe d'évaluation du FIDA.

¹⁷ Le terme « relations du travail » renvoie généralement aux relations avec les partenaires sociaux. Au FIDA, il désigne plus précisément les relations entre la direction du FIDA et l'organisation représentative du personnel. L'Association du personnel du FIDA est également membre de la Fédération des associations de fonctionnaires internationaux.

IV. Approche, questions et méthode d'évaluation

A. Approche de l'évaluation

24. **L'évaluation est fondée sur une approche théorique.** Les évaluations de ce type s'appuient sur une chaîne logique d'activités, de produits et d'effets directs pour analyser la manière dont une intervention contribue à l'obtention des résultats attendus. En l'absence d'une théorie du changement associée à la gestion des ressources humaines du FIDA, IOE a mobilisé des documents internes et des études afin d'élaborer une théorie du changement et un cadre d'évaluation. La théorie du changement ainsi établie figure à l'appendice V.

B. Questions d'évaluation

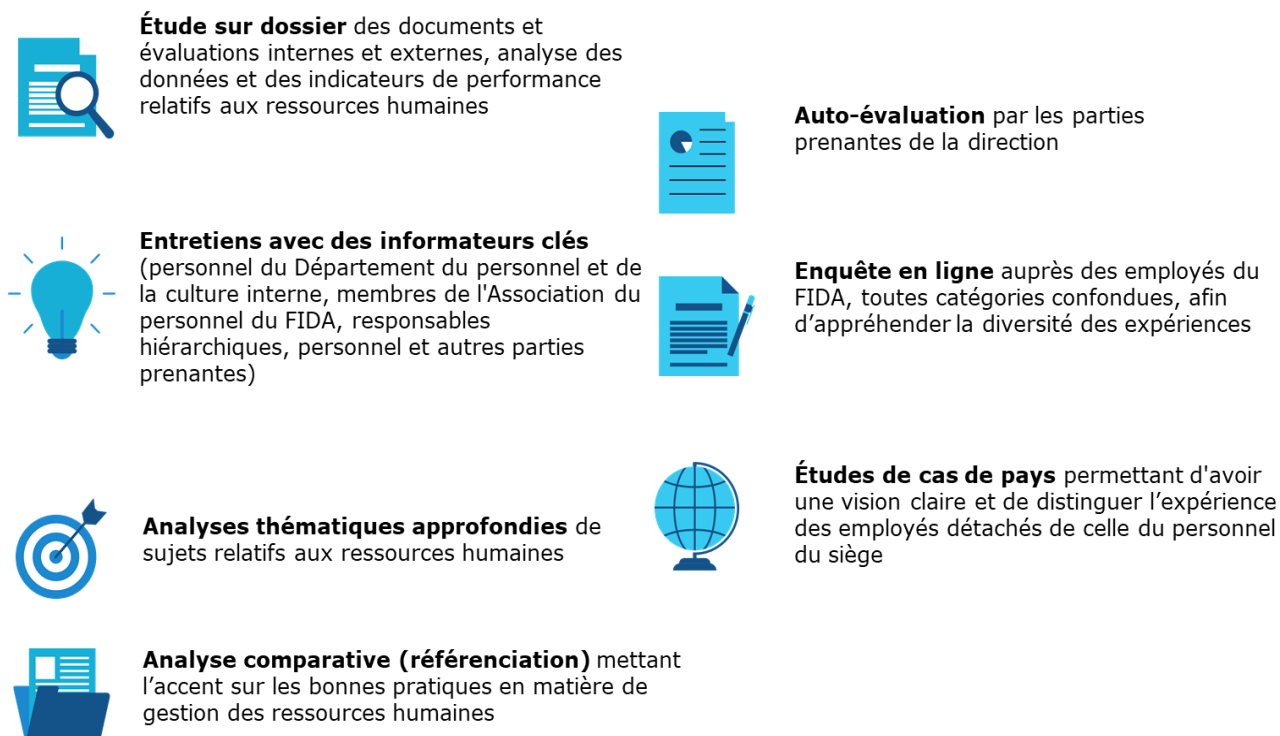
25. L'évaluation s'appuie sur quatre des six critères d'évaluation reconnus au niveau international: la pertinence, la cohérence, l'efficacité et l'efficience¹⁸.
26. La question centrale à laquelle l'évaluation entend répondre est la suivante: dans quelle mesure la gestion des ressources humaines du FIDA permet-elle à celui-ci d'accomplir son mandat, de mettre en œuvre sa stratégie et d'atteindre ses objectifs, tout en garantissant le bien-être du personnel, la diversité et l'inclusion?
- **Pertinence.** Dans quelle mesure la gestion des ressources humaines du FIDA est-elle adaptée à sa finalité et pertinente au regard des besoins actuels et futurs de l'institution?
 - **Cohérence.** Dans quelle mesure le cadre directeur des ressources humaines du FIDA est-il cohérent, tant en interne entre ses différentes composantes qu'au regard des priorités institutionnelles, des normes des Nations Unies et des bonnes pratiques d'organisations comparables?
 - **Efficacité.** Dans quelle mesure le cadre directeur des ressources humaines a-t-il été efficacement appliqué pour mettre en place des effectifs et un environnement de travail productifs, inclusifs, dotés de ressources adéquates (compétences et capacités) et propices à la diversité, afin d'aider le FIDA à mener à bien sa stratégie, son mandat et sa mission?
 - **Efficience.** Dans quelle mesure les processus des ressources humaines sont-ils appliqués de manière efficiente tout au long de la carrière des employés?
27. Des questions subsidiaires associées à chacun des critères précités sont présentées dans le cadre d'évaluation figurant à l'appendice VI. Elles seront précisées durant la phase initiale de l'évaluation.

C. Méthode

28. L'évaluation sera conduite conformément à la Politique révisée de l'évaluation au FIDA (2021) et au Manuel de l'évaluation. Elle combinera de multiples sources d'information et mobilisera des méthodes qualitatives et quantitatives et différentes techniques d'analyse à des fins de recoupement et de validation des données. Le cadre d'évaluation présenté à l'appendice VI précise, pour chaque question d'évaluation, les approches et méthodes d'analyse et les sources de données utilisées.
29. La méthode de collecte de données de l'évaluation sera fondée sur sept grands jeux de données. Ces jeux de données proviendront notamment: d'une étude sur dossier; d'une autoévaluation par la direction; d'entretiens avec des informateurs clés; d'une enquête en ligne; d'analyses thématiques approfondies; d'études de cas de pays; d'une analyse comparative. Ces données issues de multiples sources seront recoupées pour garantir que les constatations, les conclusions et les recommandations reposent sur des faits.

¹⁸ L'évaluation ne portera pas sur l'impact et la durabilité, puisqu'il est difficile, d'un point de vue conceptuel et méthodologique, d'isoler les effets du cadre directeur des ressources humaines à cet égard.

Figure 1
Jeux de données de l'ENI



Source: équipe d'évaluation du FIDA.

- **Étude sur dossier.** La réalisation d'une étude sur dossier exhaustive passera par l'analyse des documents et des sources de données concernant les ressources humaines, de manière à évaluer l'efficacité opérationnelle et l'alignement stratégique sur les objectifs de développement du FIDA. Elle comprendra:
 - i) l'examen des plans, politiques et procédures en matière de ressources humaines, ainsi que des constatations provenant d'autres ENI et d'évaluations de stratégies et de programmes de pays;
 - ii) l'étude des documents relatifs aux pratiques en vigueur dans le système des Nations Unies et dans d'autres institutions financières internationales, ainsi que des normes et des directives internationales pertinentes;
 - iii) l'analyse des données issues des systèmes de suivi et de production de rapports sur les ressources humaines, notamment les taux de vacance de postes, les critères de recrutement, les données relatives aux formations et au perfectionnement, les taux de rotation, les indicateurs liés à la gestion de la performance et aux réaffectations, les informations sur le profil du personnel et les résultats d'enquêtes;
 - iv) l'examen des données budgétaires et financières, destiné à apprécier l'adéquation des ressources allouées aux ressources humaines;
 - v) l'analyse des données sur la performance des projets issues des évaluations indépendantes consignées dans la base de données du Rapport annuel sur l'évaluation indépendante au FIDA (ARIE) élaboré par IOE, combinée à une analyse qualitative de la contribution des ressources humaines aux résultats de développement. Il s'agira notamment d'examiner dans quelle mesure les fonctions des ressources humaines favorisent la mobilisation des compétences et des talents au service des objectifs stratégiques du FIDA, ainsi que les liens entre les

indicateurs relatifs aux ressources humaines et le cadre de résultats de l'institution.

- **Autoévaluation.** La direction autoévaluera sa perception des questions liées aux ressources humaines, notamment les progrès réalisés au regard des plans et objectifs fixés, les résultats obtenus et les difficultés rencontrées. Ces éléments contribueront à améliorer la conception de l'évaluation.
- **Entretiens avec des informateurs clés.** Des entretiens seront conduits avec le personnel de la Division du personnel et de la culture interne, des responsables, des représentants de l'Association du personnel du FIDA et d'autres employés, afin de recueillir des informations sur la mise en œuvre du cadre directeur du FIDA en matière de ressources humaines. Les entretiens seront menés avec le personnel et les responsables du siège, des bureaux régionaux, des bureaux multipays et des bureaux de pays du FIDA. Seront visés tant les bureaux disposant de services internes de ressources humaines que ceux où ces services sont disponibles à distance. Les entretiens se dérouleront dans les cinq régions du FIDA.
- **Enquête en ligne.** Une enquête en ligne sera menée à différents échelons de l'organisation afin de recueillir des avis sur le cadre directeur des ressources humaines et sur l'application de celui-ci. Cette enquête servira également à recueillir des données sur des questions telles que le bien-être du personnel et l'approche du FIDA en matière de diversité et d'inclusion. Elle s'adressera à toutes les catégories d'employés du FIDA afin d'appréhender la diversité des expériences au sein de l'organisation.
- **Études de cas de pays.** Les études de cas permettront de distinguer clairement les expériences des employés détachés de celles du personnel au siège. Les critères de sélection comprendront: i) l'équilibre géographique; ii) la diversité des contextes nationaux (pays à revenu intermédiaire, pays à faible revenu, pays en situation de fragilité ou touchés par un conflit); iii) la représentation des différents types de bureaux (bureaux régionaux, bureaux de pays, bureaux multipays); iv) les modalités régissant la dotation en personnel; v) des considérations opérationnelles. Il est prévu de mener des études de cas dans toutes les régions d'intervention du FIDA. Sous réserve des ressources budgétaires disponibles, certaines études de cas pourront impliquer la conduite de missions, tandis que les autres seront réalisées sur la base d'une analyse documentaire.
- **Analyse comparative (référenciation).** Cette analyse portera sur les bonnes pratiques en matière de gestion des ressources humaines adoptées dans certains organismes du système des Nations Unies et certaines institutions financières internationales. Les organisations seront retenues sur la base de la disponibilité des données (autrement dit, on privilégiera celles qui ont réalisé une évaluation ou un examen de la gestion des ressources humaines). La comparabilité des données étant généralement une limite inhérente à ce type d'analyse, on précisera les différences entre les modèles opérationnels, les mandats et les caractéristiques organisationnelles. Cette démarche contribuera à faire connaître les bonnes pratiques qui émergent et à évaluer dans quelle mesure le FIDA s'y conforme.
- **Analyses thématiques approfondies.** Des analyses approfondies de certaines thématiques liées aux ressources humaines seront réalisées afin d'apporter des éléments probants en réponse aux questions d'évaluation. Elles mobiliseront les données issues des études de cas, de l'enquête en ligne, des entretiens avec les parties prenantes et de l'étude documentaire, et seront résumées dans un bref rapport qui sera annexé au rapport final d'évaluation.

30. **Méthode d'analyse des données.** L'évaluation suivra une approche mixte d'analyse des données, combinant des méthodes quantitatives et qualitatives. Le recoupement des données sera un principe central de l'analyse. L'intelligence artificielle – en l'occurrence un grand modèle de langage supervisé – sera utilisée pour synthétiser les informations issues des documents et des notes d'entretien disponibles. L'équipe d'évaluation garantira un usage éthique et responsable de l'intelligence artificielle; assurera la transparence; validera les résultats obtenus; respectera les règlements internes.
31. **Directives éthiques.** L'évaluation sera conduite dans le strict respect de la Politique de l'évaluation au FIDA et du Manuel de l'évaluation, et conformément aux normes et règles internationales, notamment les directives éthiques en matière d'évaluation du Groupe des Nations Unies pour l'évaluation et la Politique du FIDA relative à la gouvernance des données. L'équipe d'évaluation appliquera tout au long du processus les principes fondamentaux d'indépendance, d'impartialité, de crédibilité, de confidentialité et de respect des droits humains. Une attention particulière sera accordée aux questions d'éthique, de confidentialité des données et de traitement des informations sensibles. Toutes les données personnelles seront anonymisées, conformément au principe consistant à « ne pas nuire ». L'équipe d'évaluation veillera à refléter la diversité des points de vue au moyen d'un échantillonnage représentatif et s'assurera que la participation est volontaire et fondée sur un consentement éclairé. Les autorisations et validations nécessaires d'un point de vue déontologique seront sollicitées, le cas échéant.
32. **Limites possibles.** L'évaluation devra peut-être composer avec l'indisponibilité de certaines données et de certains cahiers des charges, critères ou cadres de référence relatifs à des processus clés de gestion des ressources humaines (par exemple, les critères pour la planification dynamique des effectifs, les plans relatifs à la relève, ou les approches en matière de parcours professionnels). L'absence d'un plan ou d'une stratégie globale en matière de ressources humaines pourrait restreindre la capacité à évaluer les objectifs généraux dans ce domaine. L'évaluation s'appuiera sur le Cadre stratégique du FIDA 2016-2025 et sur d'autres stratégies pertinentes, telle que la Stratégie du FIDA pour la diversité, l'équité et l'inclusion, afin d'assurer une orientation et un cadrage stratégiques clairs. Les principales parties prenantes seront associées dès les premières étapes du processus afin de combler les lacunes éventuelles dans les données. L'examen des documents sera croisé avec les entretiens, l'enquête en ligne et des groupes de discussion thématique afin de recouper les constatations et de consolider la base factuelle, même lorsque les documents officiels sont limités.

V. Processus d'évaluation et calendrier

33. **L'appendice VIII présente la composition de l'équipe d'évaluation, les principales parties prenantes, les étapes clés et le calendrier de l'évaluation.** Le Comité de l'évaluation examinera le document d'orientation en mars 2026, à sa cent trente-deuxième session. Le projet de rapport d'évaluation sera transmis à la direction pour observations d'ici à octobre 2026. Le rapport final sera présenté à la cent trente-sixième session du Comité de l'évaluation en mars 2027 et à la cent cinquantième session du Conseil d'administration en avril 2027.

Definition of key terms

HR terms	Definition
Diversity	Recognizing and valuing a broad range of identities, experiences, beliefs and other diversity dimensions, whether visible or invisible, inherent or acquired. These include gender, race, ethnicity, nationality, age, language, sexual orientation, abilities and disabilities, culture, religion, profession, education, marital status, workplace experience, role, staff position (national/international) and contract modality. ^a
Employee lifecycle	The period of time of employee-employer interaction, which begins from the moment of attraction of the required employee on the labour market and lasts until their employment termination. ^b
HR Management	It is the “strategic and coherent approach to management of an organisation’s most valued assets, the people working there who individually and collectively contribute to the achievement of its objectives”. ^c In this evaluation, the management of human resources refers to the organization-wide people practices owned by line managers, and enabled by the division responsible for HR.
HR Policy Framework	HR policies set out the approaches that an organisation adopts to deal with the key aspects of people management. They provide generalised guidance on how HR issues should be dealt with. ^d HR framework links the practices of HRM through the employee lifecycle with the employee outcomes and organisational culture contributing to organisational outcomes. ^e In this evaluation, the HR policy framework refers to all legal sources of HR regulations, including HR policy, Staff Rules, HR Implementing Procedures, and other relevant internal instruments such as HR Information Circulars and Notes.
Inclusion	The way people show that they value and respect one another's unique contributions. An inclusive environment is one where everyone can be themselves and have an equal chance to contribute, where differences are seen as valuable and used for the good of the organization. ^f
Induction	The process through which newly appointed staff are formally introduced, oriented and get familiar with the job, performance expectations, the company, the people and the organization's culture and values of their new employer. ^g
Mobility	The movement and/or reassignment of employees (vertically and laterally), across duty stations, roles, functions and/or geographic locations as part of talent management, organisational capability building and career development opportunities within the same organization. ^h
Performance management	The systematic way in which the organisation clarifies expectations, sets measurable goals aligned with the strategic objectives, monitors and supports performance, provides regular feedback, recognises good performance, addresses under-performance and allows for personal development. ⁱ
Recruitment	The process of attracting, selecting, and hiring individuals with the required competencies, values and potential into positions. ^j
Retention	The capacity to retain staff over a specific period measured by reviewing the number of staff remaining at the end of the period expressed as a percentage of staff at the start of the period. ^k
Succession planning	The process of identifying and developing key (internal) talent to ensure the continuity of leadership and business-critical positions in the future. ^l
Talent management	All HR processes and strategies to attract, develop, motivate and retain high-performing employees. ^m
Training	The systematic process of developing staff knowledge, technical skills and behavioural competencies through formal courses, e-learning modules, on-the-job learning and coaching to enhance individual and organisational performance. ⁿ
Work-life balance	The commitment to creating and maintaining an enabling environment in which staff can effectively manage their professional responsibilities alongside personal, family and social commitments. ^o

^a IFAD strategy on diversity, equity and inclusion, page 2.

^b Gladka, O., Fedorova, V., & Dohadailo, Y. (2022). *Development of conceptual bases of the employee life cycle within an organization. Business: Theory and Practice*, 23(1), 39-52.

^c Anbuoli, P, Thenpandian, N and Sakthivel, M (August 2016). HR Challenges and Opportunities – 2020, International Education and Research Journal, Volume 2, Issue 8. <https://ierj.in/journal/index.php/ierj/article/view/401/402>.

^d Armstrong, M. (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice* (13th ed.). Kogan p2.

^e Nirbhik Chatterjee & Muthukarupan Swaminathan & Yuangsawad Ratanaporn, 2021. "[A Conceptual Framework for Human Resource Management: An Application to the Organizational Culture](#)," *Journal of Management World*, Academia Publishing Group, vol. 2021(2), pages 181-190.

^f IFAD strategy on diversity, equity and inclusion, page 2.

^g Hendricks, K., & Louw-Potgieter, J. (2012). A theory evaluation of an induction programme. *SA Journal of Human Resource Management*, 10(3), Article #421. <https://doi.org/10.4102/sajhrm.v10i3.421>.

^h EB2021/132/R.4 p9.

ⁱ Interpretation from Staff Rules Chapter 5 Performance Management.

^j Interpretation from Staff Rule Chapter 2 Staff Recruitment, Selection and Mobility.

^k As captured in IFAD Corporate Risk Dashboard EB 2019/128/R.9 Appendix p1.

^l Rothwell, W. J. (2010) *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within*, 4th edn. New York: AMACOM.

^m Interpretation from IFAD HR Policy 2019.

ⁿ Interpretation from IFAD HR Policy 2019 and IFAD Work With Us Employment FAQs webpage https://www.ifad.org/en/work-with-us/employment-fags?utm_source=chatgpt.com.

^o Interpretation from IFAD 2025 Global Staff Survey questions.

HR related findings and recommendations from previous evaluations

HR related themes	Key findings
Strategic workforce planning	- CLE of IFAD's decentralization experience exposed a gap in strategic workforce planning, evidenced by a high vacancy rate that couldn't keep up with the desired pace of out posting staff to the field. - There was no allocation of adequate human resources for decentralization – HR had to rely on consultants to help with the recruitment demand generated by decentralization. - CLE of the institutional and operational performance under IFAD11 and IFAD12 reported disjointedness between workforce planning, career progression and re-assignment that does not match staff ambitions with organisational needs. - Unclear job roles for new Country Directors (CDs), many CDs were either new to the job or new to IFAD and in some cases, both.
Recruitment, Onboarding and induction	- Vacancy rates were higher than industry acceptable and hence the CLE of IFAD's decentralization experience had a recommendation for IFAD to improve the vacancy rate. - CLE of IFAD's decentralization experience reported staff being outposted without appropriate skills for their new roles and lack of mentorship in the process. Induction for outposted staff was reported as being ad hoc, inadequate, or lacking altogether. - As it took long to fill up positions, affected staff reported having to do the work for portfolios not filled. - Key skill gaps, such as written and verbal communication, strategic mindset, analytical skills, problem- solving, leadership abilities were missing in newly appointed staff and induction did not cover these critical aspects.
Performance management	This was not discussed in any previous evaluations.
Mobility and reassignment	- Between 2016 and 2022 there was a significant increase in the proportion of P-4-level CDs. There was a slight reduction in the number of P-5-level CDs appointed which was at 27 in 2016 and reduced to 22 in 2022. The number of P-4-level CDs appointed more than doubled from 14 in 2016 to 29 in 2022. - The lack of clarity around where staff were going as well as the short lead times for moving made the process personally disruptive for staff and their families. - Disruptive scheduling of re-assignment without consideration to family needs/school calendars. - One-way communication from management on when and where staff to move to. - Even after decentralisation the organisation still retained its HQ centric culture. - CLE of IFAD's decentralization experience reported loss of experienced CDs during the decentralization 2.0 period.
Talent management, career development, retention and succession planning	Limited career path and succession planning opportunities constrained IFAD's ability to retain or attract skilled staff who were not willing to decentralise.
Staff well-being, diversity and inclusion	- Widespread work-life imbalance and excessive workloads were strongly influenced by high vacancy levels, delays in appointing staff and long working hours for staff in different time zones. These adversely affected staff empowerment and morale. - Time zone difference between headquarters and the ICOs, coupled with the requirements to participate in meetings and activities resulted in staff working either very early, very late or at weekends. - The gender profile of staff in finance operations, programme management and strategy and knowledge management shifted slightly in favour of women between 2016 and 2022.
HR communication relating to Decentralization	There was no effective two-way communication strategy. Senior and mid-level managers found that while their feedback influenced some decisions, core issues were not adequately addressed. When staff voices were solicited in forums such as townhalls, staff saw it as tokenism as no real changes emerged from such fora.

Evaluation sources	Recommendations related to HR
CLE of IFAD's decentralisation experience	Recommendation 4: • <i>Address the limitations of human resource management to achieve better development outcomes through greater consideration of the impact on IFAD operations:</i> • Identify critical factors to improve effective functioning of decentralized office including: a. Reducing vacancy rate b. Appoint appropriately skilled staff c. Augment induction and skills development processes d. Integrate these factors into routine HR practices • CDs need clarity and skills to fulfil roles and interlocutors of the President, lead non-lending activities and carry out additional responsibilities that result from increased DoA.
CLE of IFAD's decentralisation experience	Recommendation 5 <i>HR management, policies and practices to focus on improved well-being of staff specifically:</i> • Reviewing the reassignment approach and frequency • Consider the impact of relocation on staff and families • Implement effective communication strategies to facilitate buy-in from staff on decentralisation and reassignment processes • Communication needs to be two way • Quality and quantity of communication needs to be increased • Address work-life imbalance influenced by high vacancies and headquarters centric culture • Review assumptions of DWP tools • Expedite filling of vacancies created through reassignment and SDA • Institutionalise an organisational culture that recognises the decentralised nature of IFAD

Timeline of IFAD HR reforms 2017 to 2025

2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025
OpEx Exercise		Decentralization 2.0						
		HR Policy (2019)						
		McKinsey's Study						
			PPTP					
Job Audit								
			OPAC					
			Reassignment	Reassignment			Rotational mobility	
			Revised DoA	DoA amended				
Vacancy action plan								
				Strategy on Diversity, Equity and Inclusion (2021)				
							Recalibration	
	Global Staff Survey (GSS)	Staff engagement and workplace culture action plan survey		Staff engagement and workplace culture action plan survey	GSS		Global Staff Pulse Survey	GSS

Source: Evaluation team.

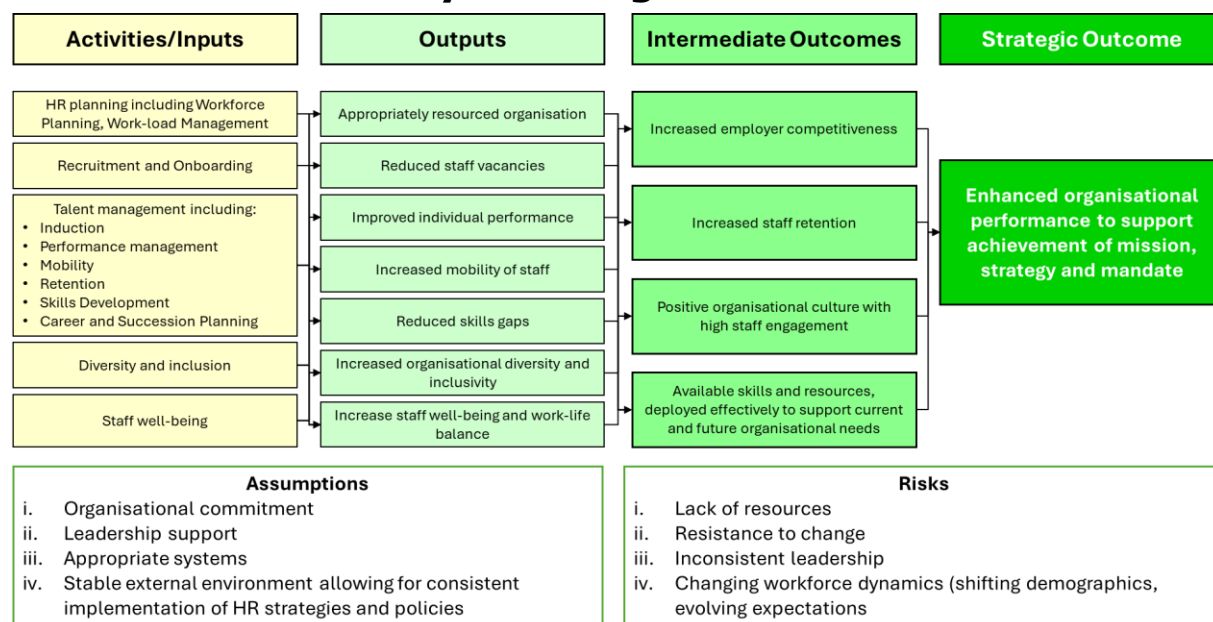
Scope of the evaluation by core HR functions

This table provides further information on the elements to be assessed in this evaluation for each of the HR core functions included (strategic workforce planning, recruitment, onboarding and induction, performance management, mobility and retention, talent management, career development and succession planning, and staff well-being, diversity and inclusion). As mentioned in the main document, HR functions such as job evaluation, remuneration, operational health and safety will not be covered.

HR functions covered in this CLE	Elements already assessed in previous evaluations/studies and will be built upon in this CLE	New elements to be assessed in this CLE
Strategic workforce planning	Planning includes organisational structure and design, and these two aspects were covered in both the CLE of IFAD's decentralisation experience and in the CLE of the institutional and operational performance under IFAD11 and IFAD12. Specifically, regarding the Dynamic Workforce Planning initiative, the application of metrics to define the structures in the ICOs was explored in CLE of IFAD's decentralisation experience. The CLE of the institutional and operational performance under IFAD11 and IFAD12 identified the staffing levels in ICOs as a constraint in meeting replenishment commitments, particularly in light of the high vacancy rates. An internal audit of the efficiency of workforce planning in the context of vacancy management was completed in 2024	Planning will be assessed as part of the review of the overall alignment between the organisational strategy and HR policy framework. Planning will also be considered in the context of staffing levels and the dynamic workforce planning approach and implementation. Regarding the Dynamic Workforce Planning initiative, the criteria, principles and metrics that inform the DWP will be considered in the light of resourcing needs and the specific context and nature of the different ICOs. The approach to workload analysis and how this informs the metrics will also be analysed.
Recruitment, onboarding and induction	Vacancy Rate: The CLE of the institutional and operational performance under IFAD11 and IFAD12 considered the vacancy rate over time and analysed the time to fill positions from the time the vacancy was advertised until the appointed incumbent started in the position. Induction: The induction of staff into positions was raised as a recommendation in the CLE of IFAD's decentralisation experience. An analysis of training done for the CLE of the institutional and operational performance under IFAD11 and IFAD12 identified specific investment in induction training. This was included in the broader training analysis.	This evaluation will assess how the recruitment, onboarding and induction function supports IFAD to achieve its strategy and mandate and how it integrates considerations linked to diversity and inclusion. It will assess the overall policy and approach on attraction, selection and appointment, including the different roles that are played, and the different decision makers involved. The policy position regarding internal versus external positions as well as the role of diversity and inclusion in recruitment will be considered. It will also assess the induction approach, its effectiveness and appropriateness for the range of different contexts. The approach to handover when staff move because of reassignment and the policies and procedures followed will also be assessed as part of the induction component.
Performance management		The evaluation will assess the policy related to performance management, management of non-performance and how this supports decision making.
Mobility and reassignment	The CLE of IFAD's decentralisation experience identified key challenges with reassignment. Management appointed GPC to conduct an independent review of the reassignment exercise in 2024. The alignment of reassignment with other good practices was included in the GPC review. The CLE of the institutional and operational performance under IFAD11 and IFAD12 considered reassignment and its impact on staffing levels and the availability of skills to support IFAD to meet its replenishment requirements	This evaluation will assess the reassignment policy amendments over time and how they have responded to the feedback from staff and the ISA and the operational and skills requirements. The integration of recommendations from the GPC review into the reassignment policy will be analysed. The evaluation will also analyse the factors considered in the identification and classification of posts included in the reassignment processes as well as the integration of reassignment as part of a career development process.

Talent management, career development, retention and succession planning	A broad analysis of skills development activity was undertaken in the CLE of the institutional and operational performance under IFAD11 and IFAD12. This identified areas of training in line with mainstreaming activity and priority skill areas.	This evaluation will assess career planning from both the perspective of staff growth and aspirations and in the context of the mobility policy of IFAD and how this supports career growth that benefits staff and IFAD. This evaluation will look at learning and development specifically related to the development of current and future skills in line with the current and anticipated needs of IFAD. It will analyse how skills development is integrated into career planning, how it identifies and drives development of current and future skills required and how staff development is implemented.
Staff well-being, diversity and inclusion	Aspects of well-being were highlighted by staff in the CLE of IFAD's decentralisation experience. The overall work-life imbalance is constantly monitored through the Global Staff Surveys. The 2025 GSS indicated an improvement in work-life balance. The CLE of the institutional and operational performance under IFAD11 and IFAD12 identified dissonances between the findings of the GSS and feedback received in its Country Case Studies.	Staff wellbeing will be covered in this evaluation. This will be specifically considered in terms of aspects such as work-life balance, onboarding, induction, career development, skills development, mobility and communication. The evaluation will consider the role of dynamic workforce planning, vacancy rates and the policy related to adaptation to being a decentralised organisation in its analysis on work-life balance issues. While wellbeing, diversity and inclusion are inputs into HR processes, they can also be measured as results from well executed HR inputs.

Reconstructed theory of change



Source: Evaluation team.

- The theory of change is predicated on the assumption that an appropriate HR policy framework, when consistently implemented, will enable enhanced organizational performance.** The core premise is that by investing in strategic workforce planning, recruitment, onboarding and induction, performance management, mobility and retention, talent management, career development, succession planning, and policies promoting staff wellbeing, diversity and inclusion, IFAD can build and sustain a workforce capable of delivering development results.
- The key inputs into the theory of change focus on the primary functions relating to staff resourcing and the employee lifecycle which fall within the ambit of human resources.** These relate to recruitment, onboarding and induction, performance management, mobility and retention. The employee lifecycle value chain is augmented by inputs that are more transversal in nature that span the entire employment journey. These relate to strategic workforce planning, talent management, career development, succession planning and staff wellbeing, diversity and inclusion.
- Appropriately delivered, these inputs should ensure IFAD is appropriately resourced with a diverse and inclusive profile of staff and that it has improved staff wellbeing and work-life balance.** These key outputs will include staffing having the required mix and level of skill to perform at the required level. It will also allow staff the opportunity for mobility within the organization to facilitate career development and growth. These components all support positioning IFAD as an employer of choice that will increase its competitiveness in the employment environment. An inclusive and diverse environment that considers staff wellbeing and drives a healthy work life balance will facilitate staff retention. Staff well-being, opportunities for growth through staff mobility and an appropriately resourced organization will also contribute to a positive organizational culture and access to the correct skills to meet the current and future organizational needs. These are the intermediate outcomes which should be viewed as steps towards the strategic outcome of enhanced organizational performance to support the achievement of mission, strategy, and mandate.
- Organizational commitment and a stable external environment are critical enablers.** A stable external environment and support and commitment, at organizational, leadership and systems levels are key in supporting achievement of

the outcomes of increased employer competitiveness, high levels of staff engagement and retention and availability of skills necessary to meet the IFAD mission, mandate and strategy. These factors are assumptions required for the theory of change to hold true.

5. **However, several risks could undermine progress if not managed proactively.** Risks that can undermine the achievement of the outcome include inconsistent leadership, resource scarcity, resistance to change and shifting dynamics in the broader labour market. Unmanaged, these risks can adversely affect IFAD's ability to attract, develop, manage and retain the skills that are required, now and in the future, to enable IFAD to meet its mission, mandate and strategy.

Evaluation framework

Evaluation sub question	Main line of investigation /How to assess (approach, methods and factors to consider)	Data collection/data sources
Overall Evaluation question: To what extent does IFAD's management of human resources enable IFAD to deliver on its mandate, strategy and objectives while ensuring the workforce's well-being, diversity and inclusivity?		
EQ1. To what extent has IFAD's management of human resources been fit for purpose and relevant to the current and future needs of the organization?		
1.1 To what extent does IFAD's management of human resources align with IFAD's mandate , strategy and objectives to support delivery of its mission?	Analysis of the HR policy framework and organisational strategy for alignment	• HR policies, procedures/guidelines • IFAD strategic frameworks • Interviews • Survey data
1.2 To what extent is IFAD's management of human resources appropriate and responsive to its current operational environment, including its size, structure and workforce composition?	Analysis of contextual alignment and strategic suitability Review of the changes of the HR policy framework in line with organisational and strategic changes between 2019 and 2025 Analysis of HR policy framework to identify prioritisation of inclusion and diversity. Review of amended staffing matrices and integration of amendments Analysis of DWP decisions and overall adjustments and adaptability in line with changing operational requirements and organisational changes such as decentralisation and reassignment Analysis of DWP approaches with good practices from comparable organisations	• HR policies, procedures/guidelines • IFAD strategic frameworks • IFAD performance reports • Interviews • Survey data
1.3 How does IFAD's management of human resources anticipate, and adapt to evolving workforce needs, ensuring the right skills and staff capacities in a changing global context?	Analysis of the strategic workforce planning and the extent to which it anticipates resourcing and skills requirements necessary to enable IFAD to meet its current and future staffing needs Review of amended staffing matrices and integration of amendments Analysis of DWP decisions and overall adjustments and adaptability in line with changing operational requirements and organisational changes such as decentralisation and reassignment Review of talent management policies, tracking amendment over time in line with changed approaches, skills requirements and different learning approaches. Analysis of the succession planning and career development approaches and policy framework and how they enable planning to mitigate key skills loss Analysis of career pathing and succession planning initiatives in line with anticipated skills requirements for IFAD in line with the strategy and mandate	• DWP documentation and audit • McKinsey's Report • IFAD strategy • HR policies, procedures and guidelines • Succession plans • Career path policies/methods/reports • Interviews • Survey data • Engagement with the members of the DWP Committee

Evaluation sub question	Main line of investigation /How to assess (approach, methods and factors to consider)	Data collection/data sources
1.4 In what ways has the HR policy framework demonstrated flexibility or rigidity in adapting to structural and strategic shifts within IFAD?	Review of the changes in the HR policy framework between 2019 and 2025 in response to the structural and strategic changes in IFAD Analysis of DWP decisions and overall adjustments and adaptability in line with changing operational requirements and organisational changes such as decentralisation and reassignment	• HR policy changes • Organisational structure changes • Key informant Interviews
1.5 How did HR management in IFAD respond to shocks, including the COVID-19 pandemic and what does this reveal about its adaptability in times of crisis?	Review the impact that the COVID-19 had on the HR policy framework and its response to the pandemic driven changes. Analysis of induction and onboarding over time, including how this was addressed prior to, during and post COVID. Analysis of skills development undertaken during COVID, including different modes and approaches implemented, skills development areas and alignment with taxonomies and skills requirements for IFAD Review of staff wellbeing policy initiatives initiated during COVID 19 and their amendments post COVID 19	• HR policy changes • President's bulletins • Key informant Interviews • Survey
1.6 What are the key strengths and limitations of HR management in IFAD from a design perspective and how have these evolved over time in response to internal and external pressures?	Explore areas of strength and weaknesses in the design of the HR policy framework and how they have been addressed in due course (or considerations being made for future policy) Review of HR policies in line with comparator organisations and relevant UN standards and good practices. Review feedback from informant interviews, GSS, pulse and other surveys and the policy responses to feedback provided Review feedback from the ISA and consequent policy amendments and positions	• Key informant interviews • Literature review of HR related reviews, surveys and previous evaluations • HR policy framework
1.7 To what extent does IFAD policy framework integrate principles of diversity and inclusion, as well as staff wellbeing ?	Review the Strategy on Diversity and Inclusion and its incorporation into the broader IFAD HR policy framework Analysis of HR policy framework to identify prioritisation of inclusion and diversity. Analysis of GSS concerns related to diversity, inclusions and staff wellbeing over time through review of GSS reports and pulse surveys from 2018 to 2025 and the relevant policy responses	• Strategy on Diversity, Equity and Inclusion • UN frameworks on diversity, equity and inclusion • Interviews • HR policy framework
EQ2: To what extent does IFAD's HR policy framework demonstrate coherence across its different components, with organizational priorities and with relevant UN standards and good practices from comparable organizations?		

Evaluation sub question	Main line of investigation /How to assess (approach, methods and factors to consider)	Data collection/data sources
2.1 To what extent are the various components of the HR policy framework (i.e. recruitment, performance management, learning, mobility) logically integrated and mutually reinforcing ?	Review the coherence among different components of the HR policy framework Review of the linkages between recruitment, onboarding, induction, learning, mobility, performance management and career pathing and succession planning	• HR policy framework • Surveys • Interviews
2.2 To what extent is the IFAD HR policy framework coherent with other internal policy frameworks and organizational priorities such as gender equality, social inclusion, decentralization, and engagement in fragile contexts? Does the HR framework reinforce or conflict with these thematic priorities?	Review the coherence between the HR policy framework and the broader organizational policies frameworks related to key themes and focal points such as gender, social inclusion, decentralization, fragility etc. Analysis of IFAD HR policies supporting staff wellbeing, diversity and inclusion and the extent to which the support focuses on gender equality, social inclusion, decentralization and fragility. Analysis of onboarding, induction and skills development with a specific focus on gender quality, social inclusion, skills required because of decentralization and fragility	• 2016 – 2025 Strategic Plan • Mainstreaming themes and development priorities • HR policy framework • Surveys • Interviews
2.3 To what extent is the IFAD HR policy framework aligned with UN system's HR-related norms and standards ? To what extent does it reflect good practices from comparable international organizations, including international financial institutions?	Review relevant UN norms and standards including the ICSC and ILO and compare the IFAD HR policy framework with these standards Review the findings from comparative organization's HR evaluations in the context of IFAD's HR policy framework Review the alignment between IFAD HR policy framework and different UN norms and standards (e.g. gender, diversity etc.) Review consistency with other UN Agency actions in terms of recruitment, indication, training, performance management, diversity, inclusion and staff well-being Analysis of IFAD HR policy framework's alignment on staff wellbeing, diversity and inclusion with relevant UN standards and good practices from comparable organisations.	• ICSC standards • ILO standards • Evaluations from comparator organisations such as UNESCO, UNICEF and the African Development Bank • Evaluations of the HR components in IFIs and UN organizations • System-wide UN guidance • HR policies and procedures of selected peer organizations
EQ3. How effectively has the HR policy framework been implemented to create an appropriately resourced (skills and capacity), diverse, inclusive and productive work force and work environment to support IFAD in achieving its strategy, mandate and mission?		
3.1 How effective is IFAD in attracting and retaining the skills and talent needed to meet current and future organizational demands?	Review how effectively IFAD attracts, selects and appoints staff with the skills and values to support meeting its mission, objectives and mandate Review of amended talent acquisition approach in line with organisational structure changes made during recalibration Review of recruitment SOPs Analysis of recruitment activity and data linked to diversity, inclusion and appointments in line with different skills taxonomies and categories of staff (P, G, D etc)	• IFAD recruitment and appointment data • IFAD staff data • IFAD turnover data • HR policy framework • Interviews • Surveys • Recruitment SOPs

Evaluation sub question	Main line of investigation /How to assess (approach, methods and factors to consider)	Data collection/data sources
	Analysis of training data in line with skills taxonomies and identified skills for current and future requirements in line with IFAD strategy and objectives Review how effectively HR indicators are tracked to inform areas of focus and improvement through analysing information from HR dashboard Review how effectively IFAD retains staff, specifically in key skill areas identified as necessary for IFAD now and in the future Analysis of staff retention data, including retention considering diversity and inclusion aspects and specific skills requirements	
3.2 How effectively does IFAD align individual performance with organisational goals to support the delivery of its strategy and commitments?	Review the approach to individual performance management in the context of organisational commitments, strategy and mission. Review performance management processes, feedback on performance management, data on management of non or under performance and the integration of performance information into HR decisions	• HR policy framework • Performance management SOPs • Interviews • Surveys • HR data on performance and performance improvement management
3.3 To what extent are staff provided with opportunities for professional development and continuous learning that support both individual career aspirations and IFAD's evolving skill needs?	Review the training, career development and succession planning approaches in line with the current and future skills requirements of IFAD and the needs and aspirations of staff. Review of talent management policies, tracking amendment over time in line with changed approaches, skills requirements and different learning approaches. . Review of succession planning for IFAD including a review of the policy and its implementation.	• HR policy framework • Strategic workforce plans and future skills requirements • Training data • Career development plans • Succession plans • Interviews • Surveys
3.4 How effectively does IFAD manage internal mobility, including reassignment and career progression across divisions and duty stations to facilitate development effectiveness of IFAD?	Review the mobility approaches, reassignment exercises and the alignment with IFADs resourcing requirements Analysis of the available information from the previous CLE of IFAD's decentralization experience, ISA reports to the Executive Board, Decentralization Effectiveness Surveys and Global Staff Survey relating to reassignment Analysis of the follow up to the recommendations of the GPC Review of the Reassignment Exercise at IFAD Analysis of mobility data in terms of diversity, inclusion, promotions, functional reassignment, classification of posts subject to reassignment and other policy provisions	• HR policy framework • External reviews • Comparator organisation approaches • Reassignment data • Interviews • Surveys

Evaluation sub question	Main line of investigation /How to assess (approach, methods and factors to consider)	Data collection/data sources
3.5 How well does IFAD's management of human resources support and enable work-life balance and overall staff wellbeing?	Review how effectively IFAD creates an employment environment that is supportive of work-life balance and overall staff wellbeing. This will include considering wellbeing initiatives and structures that are in place and responsiveness to feedback related to staff wellbeing and engagement Analysis of DWP decisions and overall adjustments and adaptability in line with changing operational requirements and organisational changes such as decentralisation and reassignment Analysis of DWP approaches with good practices from comparable organisations Analysis of GSS concerns over time through review of GSS reports and pulse surveys from 2018 to 2025	• GSS reports • ISA input • IFAD staff wellness initiatives, policies and procedures • Interviews • Surveys
3.6 How effectively has IFAD's HR policy framework contributed to building and sustaining a diverse and inclusive workforce across all levels of the organization ?	Review the extent to which diversity and inclusion is integrated into the IFAD HR policy framework and represented in the employment profile and environment of IFAD. Analysis of staff data with specific gender, international representivity (from member countries) and inclusion (in terms of disability) lenses Review the staff data on diversity and inclusion, including survey feedback. Analysis of recruitment activity and data linked to diversity, inclusion and appointments in line with different skills taxonomies and categories of staff (P, G, D etc) Analysis of mobility data in terms of diversity, inclusion, promotions, functional reassignment etc	• Staff profile data • HR policy framework • IFAD strategy and commitments • Interviews • Surveys • Staff data • Strategy on Diversity and Inclusion
3.7 How effectively has IFAD recognized and rewarded staff using non-monetary means?	Analysis of non-monetary recognition and reward mechanisms Review of feedback provided on recognition and reward mechanisms	• HR policy framework • Staff Interviews • Staff Survey • Global Staff Survey reports
3.8 To what extent has the HR policy framework and the adjustments along the way been effectively communicated to staff ? To what extent has staff feedback influenced its evolution?	Review how communication relating to HR has been carried out to staff (timing, content, provision for feedback) Review data to analyze in what ways feedback from staff (e.g. staff surveys and townhalls/ISA etc.) has been used to inform policy changes or decision making Analyse HR policy communications specifically how input was received in the development and review of the policy and how the approved policy was shared and implemented with staff	• Written communication in the form of blogs, emails, memos etc. • Feedback from the ISA • Minutes and recordings from staff communication sessions • Interviews • Surveys

Evaluation sub question	Main line of investigation /How to assess (approach, methods and factors to consider)	Data collection/data sources
3.9 How effectively has IFAD's management of human resources supported organizational changes?	Analysis how HR policies and practices have evolved in response to organizational changes over the period 2017-2025	• IFAD strategy documents • HR policy framework • Interviews • Surveys
3.10 How effectively are human resource related disputes addressed and resolved in IFAD?	Analysis of dispute resolution procedures Analysis of data on disputes referred and resolved	• HR policy framework • Interviews • Surveys
3.11 How well has the HR policy been able to stand up to legal challenges ?	Analysis of data on legal challenges and their outcomes Analysis of HR policy, procedure and practice changes linked to legal challenges	• HR policy framework • Data on legal challenges and their outcomes • Interviews
3.12 To what extent has IFAD demonstrated innovation and proactivity in its approach to talent and organizational development, including risk-taking initiatives such as tapping new talent pools or entering unfamiliar markets?	Analysis of the extent and nature of innovative HR initiatives launched (e.g new recruitment strategies, pilot programmes, etc.)	• Document review • Key informant interviews • Surveys
3.13 How effectively does IFAD leverage technology, data, and innovative practices to manage talent, improve HR processes, and anticipate organizational change?	Review of HR technologies and platforms in use Analysis of the frequency and quality of HR dashboards or reporting tools	• System audit • Interviews • Surveys
3.14 What evidence demonstrates how effective management of human resources contributes to IFAD's strategic deliverables and mission achievement?	Analysis of how HR practices support programme delivery, staff productivity and organizational effectiveness Identification of measurable contributions of HR management to IFAD's strategic deliverables	• Review corporate performance reports for HR-related metrics • Interviews • Surveys
EQ4. How efficiently are HR processes implemented through the employee lifecycle?		
4.1 To what extent has HR Management been adequately resourced to enable achievement of results , particularly during periods of organisational changes?	Review resourcing allocated to the implementation of the HR policy framework against breadth and depth of work Analyse budget allocation to HR initiatives and communication particularly linked to organisational changes such as decentralisation and recalibration and during periods of significant environmental change such as during COVID 19.	• IFAD approved annual budget that includes HR budget • Human resourcing gaps analysis

Evaluation sub question	Main line of investigation /How to assess (approach, methods and factors to consider)	Data collection/data sources
	Analyse alternative delivery approaches (virtual, technology enabled, insourcing and outsourcing etc.) adopted to resource and deliver HR policies during internal and external changes.	
4.2 How timely and efficient are HR processes for attracting, assessing and appointing the right talent that aligns with IFAD's mission, values and strategic needs?	Review the recruitment, selection and appointment policies and process in the context of the vacancy pool, skills requirements and staffing requirements. This will include reviewing recruiting and its contribution to diversity and inclusion. Consider lead times to appoint resources and alternative resourcing strategies implemented to provide the right talent to facilitate delivery. Updating with information from HR dashboard including definition used to determine vacancy rate	• Appointment data • HR policy framework • Staff profile data • HR dashboard information • HR reports • Interviews • Survey data
4.3 How efficiently are new staff onboarded and inducted into their new roles, the IFAD operational environment and organisational culture?	Review the onboarding and induction process and their appropriateness to achieving staff performance optimally. This will include reviewing the induction training, probation period management, leadership and contextual support provided Review of induction and onboarding programmes, including those linked to transfers due to reassignment, in terms of specific country/role context, IFAD specific training and generic skills training Analysis of induction and onboarding over time, including how this was addressed prior to, during and post COVID.	• Induction plans • Onboarding plans • Reassignment data • HR policy framework • Probation data • Interviews • Surveys
4.4 How efficiently is individual staff performance managed, including the handling of underperformance and the use of performance data to inform HR decisions?	Review the performance management processes and its implementation as well as the influence on performance since its implementation. This will include understanding the performance contracting, monitoring and reviewing processes Review feedback on performance management, data on management of non or under performance and the integration of performance information into HR decisions	• HR policy framework • Performance data • Interviews • Surveys
4.5 To what extent has IFAD efficiently invested in staff development to build the skills required to fulfil its mandate and adapt to evolving needs?	Review of the skills development plans in line with the key skills taxonomies and the progress in developing skills in line with these taxonomies Analysis of budget and spend on staff skills development, career pathing and succession planning and the alignment of the spend with the skills taxonomies and priority skill areas identified by IFAD. Analysis of the skills development evaluation approach utilised to determine whether the investment is producing the skills required	• Skills development data • Skills taxonomies • Surveys • Interviews
4.6 How efficiently has the reassignment process been in identifying and placing staff in positions	Review the reassignment process and analyse the alignment of staff skills with assigned roles	• Reassignment data

Evaluation sub question	Main line of investigation /How to assess (approach, methods and factors to consider)	Data collection/data sources
that support their skills, career aspirations and IFAD's delivery?		• Surveys • Interviews

Background data and key HR characteristics

Headcount and grade distribution

IFAD's staff headcount has grown from a total of 728 staff in 2019 to 953 staff in 2024. The breakdown per division is reflected below:

Table 1
Headcount per division 2019 to 2024

Year	CRU	CSD	CSSG	ERG	FOD	IOE	OPV	PMD	SKD	Total
2019	2	108	46	74	70	19	16	279	114	728
2020	2	110	54	88	73	20	16	302	124	789
2021	2	103	63	80	67	20	15	249	112	711
2022	2	112	57	84	70	20	16	262	112	735
2023	1	110	70	88	76	23	16	317	129	830
2024	3	129	69	90	82	23	21	372	164	953

Source: IFAD headcount data provided by PCD.¹⁹

The headcount, including consultants, between 2019 and 2024 it was as follows:

Table 2
IFAD staff and consultant full-time equivalents between 2019 and 2024

Year	Headcount	Consultant FTEs	Total Capacity
2019	728	406	1 134
2020	789	435	1 224
2021	711	497	1 208
2022	735	522	1 257
2023	830	552	1 382
2024	953	558	1 511

Source: IFAD HR headcount data.

¹⁹ Following name changes implemented in 2025: PMD to DCO, ERG to ERD, SKD to OTD.

Table 3
Key HRM characteristics at IFAD

IFAD workforce at a glance	HR Roles and Functions
Demographics • IFAD operates in 92 countries • 1 511 employees, with 953 being full time staff • IFAD's work and staff are spread across Africa, Asia and the Pacific, Latin America and the Caribbean, and the Near East, North Africa and Europe. • IFAD has provided US\$ 24 billion in loans and grants since inception and is reaching 78.6 million people with currently on-going projects. Qualitative attributes • Working to eliminate rural poverty, with a focus on mainstreaming themes such as climate and environment, rural women, youth, indigenous people and nutrition • Commitment to improving rural agriculture and enterprise driven by core IFAD values of integrity, professionalism, respect and a focus on results • Skilled workers with expertise in finance, lending and sovereign operations, programme delivery and technical support functions • International and multicultural organisational setting, working with and through governments to reach the rural poor Staff associations • IFAD staff association represents all categories of staff at HQ, regional and country levels • Provides a platform for staff engagement with management for issues affecting employees throughout the life cycle	HR roles & functions HR management is not the exclusive responsibility of the People & Culture Division. While PCD is typically the custodian of HR policies, other key organizational actors play a key role to enable IFAD to achieve the objectives outlined in its HR policy framework. HR management represents a shared responsibility between the below different entities and functions within the organization: • People & Culture Division: Sets strategic direction, aligning initiatives with organizational objectives, and promoting a diverse, ethical work environment. Also responsible for developing and implementing HR practices and policies, ensuring alignment with strategic goals • Headquarter, regional and country-level leaders: Tailor and implement HR policies locally, ensuring compliance to organizational rules. • Line Management: Manages daily HR responsibilities, supports staff, aligns with HR policies, and promotes employee well-being and development. • Oversight and independent functions (offices of the Ombudsman, Ethics and Investigations): Ensure compliance with ethical standards and HR policies, promoting organizational integrity, accountability, and a fair workplace culture

Applicable HR regulatory framework

The HR regulatory framework applicable to IFAD is set at UN-wide level.

As part of the UN Common System, IFAD is guided by policies and guidelines set by the International Civil Service Commission (ICSC) and other governing bodies. The UN regulatory system notably includes:

- **The Charter of the United Nations:** Establishes fundamental principles, staff regulations, and the international civil service system, while General Assembly Resolutions direct HR policies, ethics, and staff welfare, shaping overall HR management.
- **UN Staff Regulations:** Define conditions of service, rights, and obligations, while UN Staff Rules detail provisions for recruitment, promotion, entitlements, and disciplinary measures, ensuring consistent and fair HR policies
- **Standards of Conduct for International Civil Service:** Outlines the ethical principles and behavioural expectations for international civil servants, promoting integrity, impartiality, and professionalism in the performance of their duties
- **Administrative Instructions:** Guide implementation of HR policies, including recruitment, performance management, and staff development.
- **UN Chief Executive Board (CEB), High-Level Committee on Management (HLCM) and UN HR Network:** Coordinate HR policies across UN agencies, promoting coherence, mutual recognition and collaboration.

In addition, IFAD's internal Human Resource Policy Framework includes:

- Human resources policy, staff rules, HR Implementing procedures, handbook on consultants and other persons hired by IFAD under a non-staff contract, information circulars, and HR information notes.
- Other framework documents include the IFAD's President memos, IFAD's Core Values of integrity, professionalism, respect and a focus on results
- IFAD's 2016-2025 and 2025-2031 strategic frameworks recognise the important role of HR in helping the organisation achieve its mission

Evaluation team, key stakeholders, phases and timeline

1. **Evaluation team:** Under the overall strategic direction of Indran Naidoo, IOE Director, and Mona Fetouh, IOE Deputy Director, the CLE will be led by Oanh Nguyen, Lead Evaluation Officer, IOE and supported by Enala Mumba, Evaluation Officer, IOE. Three senior consultants – HR and evaluation experts will be recruited to provide specific inputs on different HR topics and to strengthen the analysis rigour of the CLE.
2. **Quality assurance mechanisms.** The approach paper will be reviewed by external senior evaluation experts, who will provide technical guidance during the evaluation process and review the final evaluation report for ensuring its technical quality. The approach paper will also be submitted to a peer review process internal to IOE; this will also apply to the draft evaluation report.
3. The **key stakeholders** of this evaluation are the People and Culture Division, which is the custodian of human resource policy framework in IFAD, and IFAD employees, who are users of the HR systems, represented by the IFAD staff association. In addition, there are other stakeholders who may be involved in different parts of HR management, such as the Planning, Organizational Development and Budget Division, which has a key role in workforce planning, and the Vice President office, which has the chairmanship of the Dynamic Workforce Planning Committee that defines the resourcing levels across IFAD. In addition, HR policies and practices are implemented by line management in IFAD so the line managers, including senior management are responsible for interpretation and application of the practices with staff. Furthermore, the President of IFAD holds overarching responsibility for managing employees in accordance with the guiding principles of the HR Policy.
4. **Core learning partnership group.** A core learning partnership (CLP) group will be established comprising representatives from IFAD management, People and Culture Division and ISA. The evaluation team will meet with this group at key moments in the evaluation to gather their views and feedback, in particular during the self-assessment and design workshop and the emerging findings workshop. The group will review and comment on the draft evaluation report, and contribute to the promotion, dissemination and use of the evaluation results at IFAD and beyond.
5. **Phases and timeline.** As described in the IFAD Evaluation Manual, the CLE will have four main phases: (i) design including further refinement of the approach paper with data-collection tools; (ii) implementation including secondary and primary data collection and initial synthesis; (iii) reporting; and iv) completion and dissemination. The table below reports an indicative timeline for the evaluation.

Evaluation timeline

Activities	Dates
Scoping desk review and initial scoping interviews	Completed
Draft approach paper shared for IOE internal peer review and external expert review	Completed
Draft approach paper shared with Management for comments	Completed
Management comments on the draft approach paper and finalisation of the document	Completed
Establishment of the CLP	December 2025
Self assessment workshop	January 2026
Further desk review and online key informants' interviews	January - March 2026
Presentation of the approach paper to the Evaluation Committee	March 2026

Activities	Dates
Data collection (e-survey and field missions if feasible)	March - April 2026
Data analysis and synthesis	May - June 2026
Emerging findings workshop	July 2026
Report drafting	July - August 2026
IOE internal and external quality assurance	September 2026
Report shared with Management	October 2026
Management comments	October 2026
Report finalised and disseminated	November 2026

Bibliography

Selected IFAD documents

- IFAD. *IFAD Strategic Framework 2016-2025. Enabling inclusive and sustainable rural transformation*. (Rome: IFAD, 2016).
- IFAD. 2019. *Human Resources Policy*. Rome: IFAD.
- IFAD. 2019. *Analytical HR study on IFAD's current and future workforce composition: Draft for EB discussion*. McKinsey & Company
- IFAD. 2020. *People, Processes and Technology Plan: Implementation of a Targeted Investment in IFAD's Capacity*. EB 2020/129/R.3/Rev.2. Rome: IFAD.
- IFAD. 2021. *Dynamic Workforce Planning*. President's memo. Rome: IFAD.
- IFAD. 2021. *IFAD Strategy on Diversity, Equity and Inclusion*. EB 2021/134/R.9. Rome: IFAD.
- IFAD. 2024. *IFAD Global Staff Pulse Survey 2024 - Overall Report*. Agenda Consulting. Rome: IFAD.
- IFAD. 2024. *Recalibration 2024: Changes to the Organizational Structure*. President's Bulletin. PB/2024/05. Rome: IFAD.
- Alvaro Lario. 2024. "An Overview of IFAD's Recalibration". IFAD intranet [online]. <https://intranet.ifad.org/web/guest/w/an-overview-of-ifad-s-recalibration>.
- GPC Global People Culture Consulting GmbH. 2024. *Review of the Reassignment Exercise at IFAD*.
- IFAD, IOE. 2023. *Corporate-level evaluation of IFAD's decentralization experience 2023*. Rome: IFAD.
- IFAD, IOE. 2023. *Thematic evaluation of IFAD's support for smallholder farmers' adaptation to climate change Agency*. Rome: IFAD.
- IFAD, IOE. 2024. *Corporate-level evaluation of knowledge management practices in IFAD*. Rome: IFAD.
- IFAD, IOE. 2024. *Thematic evaluation on IFAD's support to gender equality and empowerment*. Rome: IFAD.
- Multilateral Organization Performance Assessment Network (MOPAN). 2024. *MOPAN Assessment Report: International Fund for Agricultural Development (IFAD)*. Paris: MOPAN.

External resources

- Academy to Innovate Human resources. 2025. 12 Key functions of Human Resources to know in 2025. AIHR [Online] <https://www.aihr.com/blog/human-resources-functions/>
- AfDB, IDEV. 2017. *The African Development Bank's Human Resource Management Policy and Strategic Directions: A formative evaluation*. Abidjan: AfDB.
- AfDB, IDEV. 2023. *Evaluation of the African Development Bank (AfDB's) Human Resource Management System: Inception report*. Abidjan: AfDB.
- UNESCO. 2023. *Evaluation of the UNESCO Human Resource Management Strategy 2017-2022*. Paris: UNESCO.
- UNICEF. 2024. *Evaluation of Human Resources Management (HRM) in UNICEF 2016-2024: Inception Report*. New York. UNICEF.