



Investir dans les populations rurales

Comité de l'évaluation

Cent trente-troisième session

Rome, 18 juin 2026

Évaluation au niveau de l'institution des ressources supplémentaires du FIDA

Document d'orientation

Cote du document: EC 2026/133/W.P.3

Point de l'ordre du jour: 4

Date: 21 mai 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

Hansdeep Khaira

Responsable principal de l'évaluation

Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA

courriel: h.khaira@ifad.org

Table des matières

Résumé	ii
I. Introduction	1
A. Contexte et justification	1
B. Contexte mondial relatif aux ressources supplémentaires	2
C. Évolution des ressources supplémentaires au FIDA	4
II. Objectifs, portée et méthodes de l'évaluation	7
A. Objectifs et portée de l'évaluation	7
B. Principales questions de l'évaluation	8
C. Principaux points d'attention de l'évaluation	8
D. Cadre conceptuel	9
E. Méthodologie, jeux de données factuelles et sources de données	11
F. Analyse	13
G. Limites	13
III. Processus, mise en œuvre et calendrier de l'évaluation au niveau de l'institution	14
A. Processus de l'évaluation au niveau de l'institution	14
B. Mise en œuvre et calendrier	14

Appendices

I. CLE Evaluation Framework	
II. Narrative supporting the conceptual framework	
III. Sources of Evidence-by-Evidence block	
IV. RMC Terms of Reference	
V. Country case study selection	
VI. Background information	
VII. Tentative timeline of the CLE of IFAD's Supplementary Resources	
VIII. Glossary of terms used	
IX. List of IFAD key people met during scoping phase	
X. Bibliography	

Résumé

1. L'évaluation au niveau de l'institution (ENI) des ressources supplémentaires du FIDA a été approuvée à la cent quarante-sixième session du Conseil d'administration du FIDA en décembre 2025 dans le cadre du programme de travail du Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) pour 2026. Il s'agira de la première évaluation indépendante et complète de la performance du Fonds concernant la mobilisation, la gestion et l'utilisation des ressources supplémentaires. L'évaluation vient à point nommé étant donné le poids croissant de ce type de ressources au FIDA et leur rôle de plus en plus prépondérant dans le financement de l'aide en général. Les ressources supplémentaires désignent les prêts et de dons gérés par le FIDA pour le compte de donateurs partenaires au moyen de différentes modalités juridiques et administratives. Elles ont des finalités spécifiques, et c'est ce qui les distingue des ressources de base.
2. L'évaluation au niveau de l'institution portera sur le rôle et la contribution des ressources supplémentaires à la réalisation et à l'amélioration du programme du FIDA relatif à l'efficacité des activités de développement, et sur l'adéquation des dispositifs institutionnels et opérationnels du FIDA relatifs aux ressources supplémentaires ; elle cherchera notamment à déterminer si les dispositifs existants et les changements organisationnels apportés ont favorisé de manière efficace et efficiente leur mobilisation, leur gestion et leur utilisation. L'évaluation cherche à répondre à la question centrale suivante: dans quelle mesure le FIDA a-t-il utilisé les ressources supplémentaires comme partie centrale et maîtrisée de son financement et de son modèle stratégique en vue d'obtenir les résultats attendus en matière de développement? Pour ce faire, elle examinera l'architecture mondiale de l'aide au développement et le positionnement du FIDA en son sein; les ressources humaines affectées aux ressources supplémentaires et la structure organisationnelle sous-jacente à ces ressources; les frais afférents aux ressources supplémentaires et la gestion des commissions qui leur sont appliquées; les résultats et les systèmes de communication de l'information. Pour résumer, l'ENI évaluera les ressources supplémentaires à partir des trois dimensions que sont leur mobilisation, leur gestion et leur utilisation. La période couverte par l'évaluation s'étendra de 2016 à 2025.
3. L'évaluation se fonde sur les quatre critères d'évaluation internationalement reconnus suivants: la pertinence, la cohérence, l'efficacité et l'efficience. Elle repose sur un cadre conceptuel qui permet d'examiner de manière structurée les conditions institutionnelles qui influent sur la performance des ressources supplémentaires et les voies par lesquelles elles sont censées influencer le programme de travail du FIDA et y contribuer. L'évaluation au niveau de l'institution s'appuiera sur des méthodes qualitatives et quantitatives pour recueillir des données factuelles permettant de répondre à cette question. Ces données seront collectées par plusieurs méthodes (analyses de portefeuille et analyses statistiques, études de cas de pays, enquêtes en ligne, études thématiques approfondies et entretiens conduits au siège) et proviendront également d'évaluations récentes réalisées par IOE. Les données obtenues par des méthodes différentes ou issues d'autres sources seront recoupées à des fins de validation.
4. L'évaluation débutera en 2026 et le rapport final sera présenté au Conseil d'administration en décembre 2027. Les constatations, conclusions et recommandations formulées à l'issue de l'évaluation aideront la direction et le personnel du FIDA à mobiliser, gérer et utiliser ces ressources de façon à en accroître l'impact, et éclaireront toute nouvelle stratégie sur les ressources supplémentaires et les travaux des futures consultations sur la reconstitution des ressources.

I. Introduction

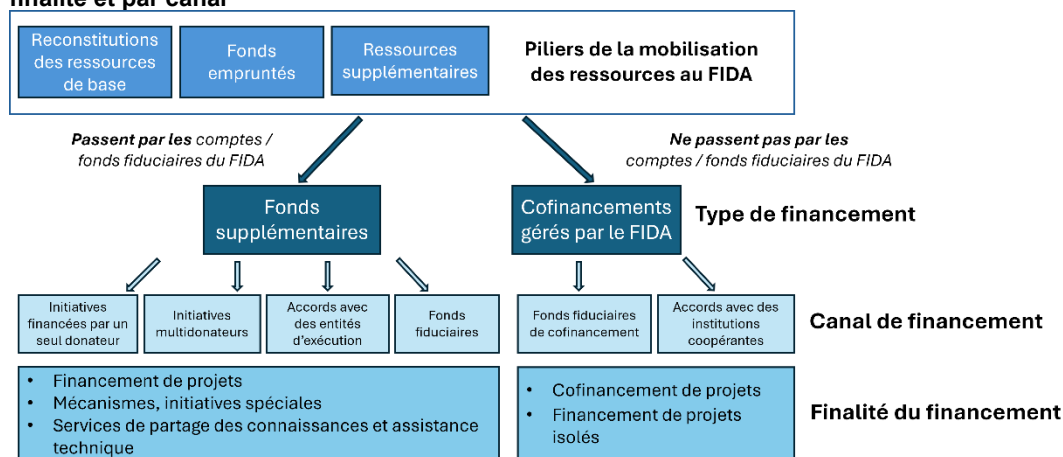
A. Contexte et justification

1. Conformément aux dispositions approuvées par le Conseil d'administration à sa cent quarante-sixième session, en décembre 2025, le Bureau indépendant de l'évaluation du FIDA (IOE) réalisera en 2026 une évaluation au niveau de l'institution (ENI) des ressources supplémentaires du FIDA. Il s'agira de la première évaluation indépendante et complète de la performance du FIDA au regard de la mobilisation, de la gestion et de l'utilisation des ressources supplémentaires. L'évaluation vient à point nommé étant donné le poids croissant de ce type de ressources au FIDA et leur rôle de plus en plus prépondérant dans le financement de l'aide en général.
2. L'évaluation au niveau de l'institution a pour objectif d'aider le FIDA et ses organes directeurs à parvenir à une compréhension partagée et cohérente du rôle des ressources supplémentaires compte tenu de l'ambition du FIDA d'agir encore plus, encore mieux et de manière encore plus avisée, telle que définie dans le Cadre stratégique du FIDA 2016-2025, et de déterminer dans quelle mesure l'organisation a été efficace et efficiente dans ce domaine. Elle vise à évaluer la contribution des ressources supplémentaires à la réalisation et à l'amélioration du programme du FIDA relatif à l'efficacité des activités de développement, et l'adéquation des dispositifs institutionnels et opérationnels du FIDA destinés à leur mobilisation et à leur gestion. Les constatations, conclusions et recommandations formulées à l'issue de l'ENI aideront la direction et le personnel du FIDA à mobiliser, gérer et utiliser ces ressources de façon à en accroître l'impact, et éclaireront la conception d'une éventuelle future stratégie relative aux ressources supplémentaires et les délibérations relatives aux futures consultations sur la reconstitution des ressources. La période couverte par l'évaluation s'étendra de 2016 à 2025.
3. **Les ressources supplémentaires n'appartiennent pas au FIDA et ont des finalités spécifiques.** Telles que définies dans la Stratégie de 2021 du FIDA relative aux ressources supplémentaires¹, les ressources supplémentaires sont des ressources affectées à des prêts ou à des dons gérés par le FIDA pour le compte de donateurs partenaires² via divers arrangements juridiques et administratifs. Ces ressources n'appartiennent pas au FIDA et ne sont pas « versées sans restriction quant à leur utilisation ». En outre, elles ne relèvent pas du système d'allocation fondé sur la performance ni du système d'allocation des dons. Elles ont des fins spécifiques, qui les distinguent des ressources de base (voir la figure 1). Comme indiqué dans la Stratégie, il existe deux sortes de ressources supplémentaires: i) les fonds supplémentaires, qui transitent par des comptes du FIDA ou par des fonds fiduciaires gérés par le FIDA; ii) les cofinancements gérés par le FIDA, où ce n'est pas le cas. Chaque type de financement emprunte des canaux bien précis. Les ressources supplémentaires ont trois finalités principales: le financement et le cofinancement de projets (fonds supplémentaires et cofinancements gérés par le FIDA); le financement de mécanismes et d'initiatives spéciales (fonds supplémentaires); la prestation de services de partage des connaissances, notamment le développement des capacités et l'assistance technique (fonds supplémentaires).

¹ [2021, IFAD Strategy for Supplementary Resources.](#)

² Les donateurs sont classés dans différentes catégories: États membres, États non membres, organisations et fonds internationaux, entités du secteur privé et fondations. Ibid.

Figure 1

Description et conceptualisation des ressources supplémentaires par type de financement, par finalité et par canal³


Source: graphique élaboré à partir des catégorisations et des définitions présentées dans la Stratégie relative aux ressources supplémentaires.

4. **Le volume des ressources supplémentaires augmente rapidement, si bien qu'elle sont devenues une source essentielle pour le financement du programme de travail du FIDA.** Les ressources supplémentaires offrent au FIDA la possibilité d'élargir son programme de travail, d'intervenir dans des domaines d'activité nouveaux et d'obtenir des financements pour ses thématiques transversales. Si les ressources de base (voir le glossaire à l'appendice VIII) restent la principale source de financement du FIDA, les financements supplémentaires gagnent rapidement du terrain en tant que nouvelle source, comme en témoigne l'importante augmentation du volume de financements reçus (voir la figure 2 de la section C). Plusieurs engagements pris par le FIDA, à l'égard de ses États membres, au titre des reconstitutions, reposent sur les ressources supplémentaires pour atteindre les objectifs fixés: par exemple, en ce qui concerne les cofinancements, le secteur privé, le climat, la jeunesse et la fragilité.
5. **Toutefois, leur augmentation entraîne des défis qui font peser des risques financiers, organisationnels et de réputation pour le FIDA.** La Stratégie a recensé un certain nombre de défis et de risques, tels que le besoin de clarifier, en interne, la question de la propriété des ressources supplémentaires, les modalités d'exécution inégales et parfois des modalités de recouvrement des coûts inadéquates ou complexes, créant des risques élevés et potentiels de pertes financières réelles et d'atteinte à la réputation du FIDA. En outre, le manque de clarté concernant la répartition des rôles conjugué avec les différences de processus entre les différents types de ressources supplémentaires gérées par les différentes divisions a entraîné un manque de cohérence et des lacunes dans les données, la tenue des dossiers et l'archivage. La direction et les organes directeurs du FIDA ont donc perdu en visibilité sur ce point.

B. Contexte mondial relatif aux ressources supplémentaires

6. **Bien que les organisations internationales s'appuient généralement sur les ressources de base pour financer leurs interventions, les ressources supplémentaires sont devenues une source importante de financement.** Depuis les années 1990, les contributions des donateurs aux ressources de base stagnent tandis que les contributions préaffectées sont en augmentation⁴. Dans le système des Nations Unies, les ressources préaffectées sont devenues une source

³ Pour des définitions précises, voir la Figure C i dans l'appendice VI. Veuillez noter que la figure peut ne pas correspondre exactement à la Figure 1 ci-dessus; plus précisément, la Figure C représente le programme des administrateurs auxiliaires (JPO) comme faisant partie des ressources supplémentaires, alors que celui-ci n'est pas couvert par la présente évaluation.

⁴ Reinsberg, Heinzl, et Siauwijaya 2024.

importante, voire dominante, de financement⁵. Elles se distinguent des ressources de base dans le sens où les donateurs restreignent l'emploi de ces fonds à des thématiques ou à des secteurs spécifiques, à des régions, des pays ou des projets. De même, au cours des deux dernières décennies, les canaux par lesquels les contributions préaffectées étaient acheminées se sont beaucoup diversifiés. Une part croissante de ces fonds sont désormais acheminés via des organisations internationales dites « de transit » (comme le Fonds pour l'environnement mondial ou le Fonds mondial) plutôt que par des organisations internationales dites « opérationnelles », comme le FIDA⁶. Les fonds fiduciaires⁷ sont devenus la forme dominante de sous-comptes détenus par des organisations internationales.

7. **Les fonds préaffectés ont augmenté, tant en termes absolus qu'en proportion des ressources de base.** Mises bout à bout, les contributions de base et les contributions préaffectées des pays membres du Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques ont augmenté de plus de 6 milliards d'USD entre 2016 et 2023, le dernier montant disponible (pour 2023) s'établissant à près de 114 milliards d'USD au total pour les contributions de base et les contributions préaffectées (voir la figure 3 de l'appendice VI). En proportion du total, les contributions préaffectées ont connu une augmentation régulière, étant passées de 37% en 2016 à 46% en 2023 (il est intéressant de noter qu'en 2022, les contributions préaffectées ont considérablement dépassé le montant des contributions de base, et ont ainsi représenté plus de la moitié du total des contributions). En 2023, la première catégorie d'organisations utilisées pour acheminer les fonds préaffectés était celle des organismes des Nations Unies⁸, FIDA compris, avec 33% des fonds préaffectés.
8. **Des évaluations menées par des organisations homologues du FIDA relèvent des forces et des contraintes convergentes dans leurs portefeuilles.** Un certain nombre d'organismes des Nations Unies et de banques multilatérales ont mené des évaluations sur ce sujet, lesquelles témoignent de son importance dans l'architecture globale des financements ainsi que ses implications pour l'avenir. Par exemple, la Banque mondiale, la Banque asiatique de développement, le Programme des Nations Unies pour le développement et le Programme alimentaire mondial ont mené des évaluations sur les fonds fiduciaires, les cofinancements et les mécanismes de financement thématiques (qui correspondent à la définition des ressources supplémentaires au FIDA). Ces organisations ont identifié plusieurs aspects communs entre leurs portefeuilles (voir l'encadré 1).

⁵ La documentation consultée indique qu'en ce qui concerne la Banque mondiale, la croissance des fonds préaffectés pourrait avoir ralenti (IDA 2024; Reinsberg, Heinzl, et Siauwijaya 2024; Heinzl et Reinsberg 2024). Cependant, les flux financiers vers les fonds fiduciaires ne sont plus rendus publics. Les données provenant d'autres organisations internationales nécessiteraient une analyse plus poussée, qui sort du cadre du présent document d'orientation.

⁶ Les organisations internationales opérationnelles sont des organisations internationales de développement disposant de capacités d'exécution. Les organisations internationales de transit sont des organisations internationales de développement qui ont pour seule fonction de mobiliser des financements et qui dépendent d'organisations internationales opérationnelles pour l'exécution (Reinsberg, Heinzl, et Siauwijaya 2024).

⁷ Voir glossaire à l'appendice VIII.

⁸ Ces fonds et programmes des Nations Unies étaient les suivants: le Programme des Nations Unies pour le développement, le Programme des Nations Unies pour l'environnement, le Programme des Nations Unies pour les établissements humains, le Fonds des Nations Unies pour l'enfance et le Programme alimentaire mondial.

Encadré 1

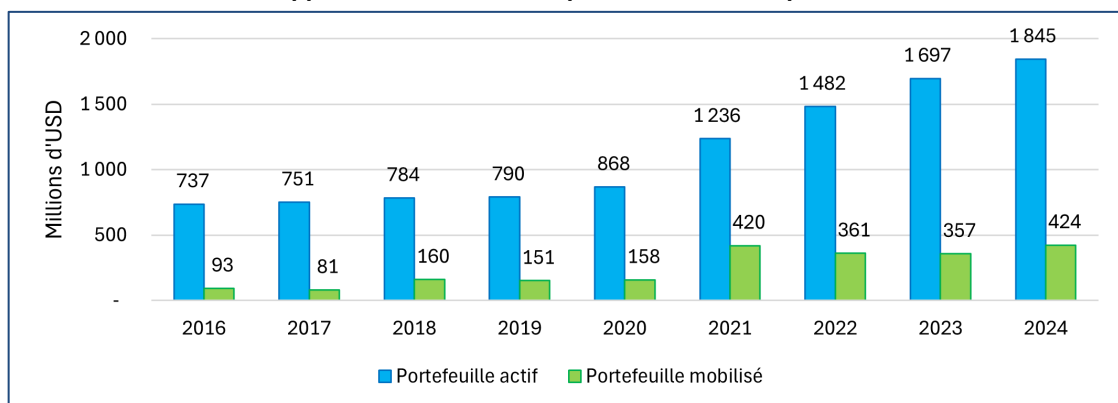
Constatations issues des évaluations sur les ressources supplémentaires menées par les organisations homologues du FIDA

L'évaluation de 2013 de la Banque mondiale a mis en lumière l'ampleur et l'utilisation croissantes des fonds fiduciaires comme instruments d'acheminement des ressources préaffectées, soulignant leur intérêt pour ce qui est de fournir de financements coordonnés destinés à des pays spécifiques, à des priorités en matière de développement et à des biens publics mondiaux, mais aussi leur faible intégration dans les programmes nationaux, la participation limitée des bénéficiaires et le manque de clarté des cadres de résultats. De même, l'évaluation menée par la Banque asiatique de développement en 2025 a montré que les fonds fiduciaires soutenaient l'innovation, les priorités climatiques et la réduction des risques, mais qu'ils étaient contraints par une cohérence stratégique faible, une gouvernance fragmentée, des décaissements lents et un suivi et un apprentissage limités. Il ressort de l'évaluation de 2025 du Programme des Nations Unies pour le développement, qui a porté sur son guichet de financement, qu'ils étaient alignés stratégiquement et qu'ils jouaient un rôle de catalyseur pour l'innovation et les interventions face aux crises, mais qu'ils étaient sous-utilisés en raison du manque de clarté de leurs propositions de valeur, de l'importance des montants préaffectés, de la concentration des donateurs et d'une flexibilité limitée. L'évaluation de 2024 du Programme alimentaire mondial indique également que des financements à court terme, strictement préaffectés, nuisaient à l'efficacité, à l'adaptabilité et à l'engagement dans la durée, tandis que des financements prévisibles, pluriannuels et flexibles amélioraient la planification, la programmation de la résilience et le positionnement stratégique, bien que leur échelle reste limitée.

C. Évolution des ressources supplémentaires au FIDA

9. **Reflétant la tendance mondiale à l'augmentation des contributions préaffectées, la taille du portefeuille de fonds supplémentaires du FIDA⁹ a plus que doublé depuis 2016.** Comme indiqué dans son tour d'horizon annuel relatif aux fonds supplémentaires¹⁰, le FIDA a conservé un portefeuille actif consacré aux ressources supplémentaires de près de 800 millions d'USD par an entre 2016 et 2020, soutenu par la mobilisation de nouveaux accords de fonds supplémentaires qui étaient évalués en moyenne à 121 millions d'USD sur la même période¹¹. Depuis 2021, la mobilisation de fonds supplémentaires a presque quadruplé pour atteindre une moyenne annuelle de près de 400 millions d'USD, ce qui a entraîné un accroissement substantiel du portefeuille de fonds supplémentaires actif, lequel est passé d'environ 1,2 milliard d'USD en 2021 à plus de 1,8 milliard d'USD en 2024.

Figure 2

Portefeuilles de fonds supplémentaires du FIDA: portefeuille actif et portefeuille mobilisé

Source: rapports annuels du FIDA présentant une vue d'ensemble des fonds supplémentaires, 2016-2024.

⁹ À la date de rédaction du présent document, le FIDA fournit une vue d'ensemble annuelle de la mobilisation des fonds supplémentaires. La mobilisation des cofinancements gérés par le FIDA ne fait l'objet d'aucun rapport. Toutefois, des informations sont publiées en ce qui concerne l'utilisation des cofinancements gérés par le FIDA.

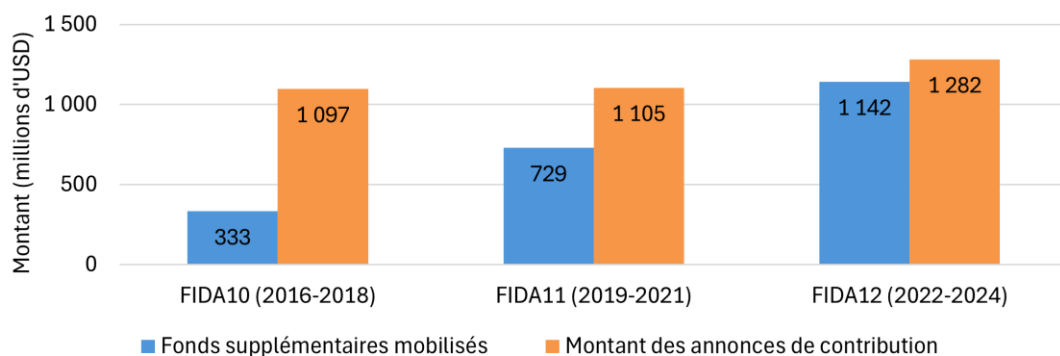
¹⁰ Les données fournies dans la présente section peuvent être consultées à la section B de l'appendice VI avec des explications supplémentaires, des éléments de contexte et des limites.

¹¹ Le portefeuille actif indique la valeur en dollars des États-Unis des accords relatifs à des fonds supplémentaires actifs pour une année donnée. Le portefeuille mobilisé indique la valeur totale en dollars des États-Unis de l'ensemble des ressources supplémentaires mobilisées par le FIDA jusqu'à l'année indiquée et cette valeur inclut à la fois les accords actifs et les accords finalisés en ce qui concerne les ressources supplémentaires.

10. **Les fonds supplémentaires mobilisés par le FIDA atteignent la parité avec les annonces de contribution relatives aux ressources de base.** Également en phase avec les tendances mondiales, les fonds supplémentaires mobilisés par le FIDA s'approchent rapidement du niveau atteint par les contributions annoncées par les États membres (figure 3). Si pendant la période couverte par la Dixième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA10), les fonds supplémentaires mobilisés représentaient 30% de la valeur des annonces de contribution relatives aux ressources de base, pendant FIDA11, cette proportion est passée à 60%, et elle a poursuivi son ascension durant FIDA12 pour atteindre un niveau proche de 89%.

Figure 3

Ressources de base du FIDA (montant des annonces de contribution) et fonds supplémentaires mobilisés par période de reconstitution des ressources (de FIDA10 à FIDA12)



Source: rapports annuels présentant une vue d'ensemble des fonds supplémentaires, 2016-2024 FIDA, Oracle Business Intelligence (OBI) 2025

11. **Reflétant les efforts déployés en matière de mobilisation, le FIDA a alloué aussi bien les ressources supplémentaires que les cofinancements qu'il gère de manière à élargir son programme de travail sur le plan de son montant total et en diversifiant les instruments utilisés.** Comme le montrent les données relatives au programme de travail (voir l'appendice VI, figure 6), entre 2016 et 2024, le FIDA a alloué près de 2,2 milliards d'USD de ressources supplémentaires à son programme de travail via des projets d'investissement (65%), des projets financés par des dons (29%) et plus récemment des opérations non souveraines (6%). Reflétant la tendance en matière de mobilisation, le volume des ressources supplémentaires allouées a augmenté depuis 2021 pour atteindre une allocation moyenne de 357 millions d'USD par an, contre une moyenne de 163 millions d'USD entre 2016 et 2019.
12. **Le FIDA a progressivement officialisé son approche de la mobilisation et de la gestion des ressources supplémentaires en ayant recours au Bulletin du Président, et ce processus a débouché sur l'élaboration de la Stratégie relative aux ressources supplémentaires en 2021.** À partir de 2006 (voir l'appendice VI, section D) i)), le FIDA a publié, dans le Bulletin du Président, des indications visant à définir des cadres pour la mobilisation et la gestion des ressources supplémentaires. Le Bulletin de 2006 instaurait un premier cadre général¹² comportant des définitions et une catégorisation des fonds, et décrivant les processus, les usages, le suivi et la communication d'informations en la matière. En 2013, un Bulletin du Président a remanié ce cadre pour l'actualiser de manière à ce qu'il soit conforme aux priorités institutionnelles et à un cadre décentralisé de gestion du budget. Son prises en compte aussi les recommandations formulées lors d'un audit en 2009 afin d'officialiser les processus d'autorisation et d'allocation pour les commissions de gestion, les obligations en

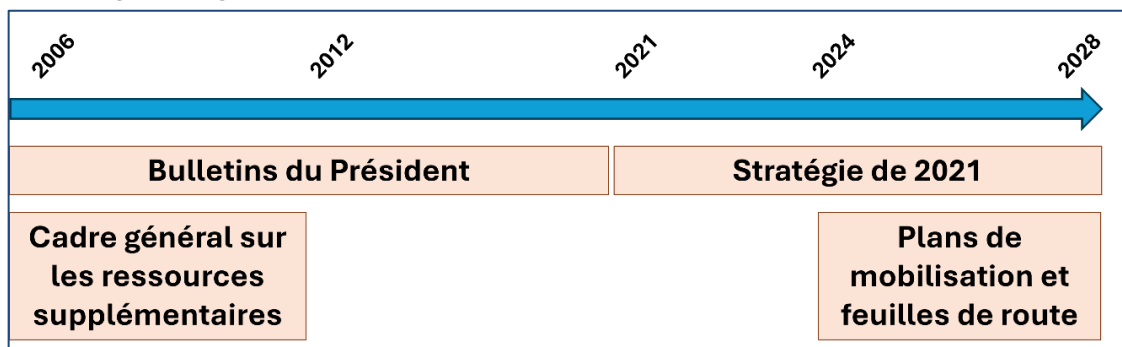
¹² Dans le bulletin de 2006, les ressources supplémentaires étaient définies comme les autres fonds acceptés en complément des ressources mobilisées conformément à la définition de l'article 4 de l'Accord portant création du FIDA (FIDA 2006).

matière de publication d'informations, la classification des coûts et de tenir compte des changements organisationnels. D'autres Bulletins publiés en 2014 et en 2019 présentaient des mesures visant à simplifier les procédures relatives aux ressources supplémentaires et aux dons administrés par le Fonds pour l'environnement mondial ainsi que les procédures relatives au recouvrement des coûts.

13. **La Stratégie a été adoptée pour renforcer l'impact du FIDA sur le développement, élargir son programme de travail et donner plus d'envergure à ses services financiers et à ses services de partage des connaissances, conformément à son mandat.** Cette Stratégie, qui fait du FIDA un partenaire essentiel pour les donateurs, définit des domaines prioritaires, des principes directeurs et des modalités de gouvernance. Elle a été mise en œuvre par le biais des versions actualisées des procédures opérationnelles publiées en 2023 et révisées en 2025, d'un plan d'action (2024) comportant quatre axes de travail supervisés par le Comité de mobilisation de ressources, et du premier Plan de mobilisation des ressources supplémentaires (pour la période 2025-2027). Voir la figure 4 pour un aperçu de l'évolution de la gouvernance relative aux ressources supplémentaires au FIDA.

Figure 4

Chronologie de la gouvernance des ressources supplémentaires au FIDA



Source: informations issues de la Stratégie relative aux ressources supplémentaires

14. **La Stratégie relative aux ressources supplémentaires définit aussi des principes de gouvernance.** Ces principes ont été élaborés au titre du cadre de délégation des pouvoirs du FIDA, et c'est la Division de l'engagement, des partenariats et de la mobilisation des ressources à l'échelle mondiale qui a supervisé le portefeuille tandis que la Division environnement, climat, genre et inclusion sociale assurait la liaison avec les donateurs des fonds mondiaux pour le climat et l'environnement et aidait les bureaux de pays du FIDA à mobiliser des financements auprès de ces fonds externes. La Division du contrôle financier est responsable de la comptabilité, de l'audit et de la communication des informations financières aux donateurs et aux autres parties prenantes. Depuis le processus de réajustement intervenu en 2024, les structures de contrôle et les responsabilités relatives aux ressources supplémentaires ont été transférées à la Division de la planification, du développement organisationnel et du budget, cette dernière jouant désormais un rôle plus important dans la mobilisation et la gestion des ressources supplémentaires.
15. La mise en œuvre de la stratégie a inclus l'actualisation de procédures et la mobilisation de plans d'action. Selon les dispositions institutionnelles mises en place, il revient à la Division de l'engagement, des partenariats et de la mobilisation des ressources à l'échelle mondiale de superviser l'essentiel des ressources supplémentaires. Toutefois, un certain nombre de tâches sont déléguées à la Division environnement, climat, genre et inclusion sociale, à savoir la supervision des accords, la mobilisation, l'utilisation et la gestion des ressources supplémentaires reçues du Fonds vert pour le climat, du Fonds pour

l'environnement mondial, du Fonds pour l'adaptation, du Fonds pour les pays les moins avancés et du Fonds spécial pour les changements climatiques, et la Division environnement, climat, genre et inclusion sociale rend compte de la réalisation de ces tâches à la Division de l'engagement, des partenariats et de la mobilisation des ressources à l'échelle mondiale.

II. Objectifs, portée et méthodes de l'évaluation

A. Objectifs et portée de l'évaluation

16. La présente section définit les objectifs et la portée de l'évaluation au niveau de l'institution, présente le cadre conceptuel sous-jacent à l'évaluation et décrit l'approche générale et la méthodologie qui permettront de recueillir les données factuelles qui seront utilisées pour répondre aux questions couvertes par l'évaluation.
17. **Objectifs.** L'évaluation a trois grands objectifs:
 - i) Évaluer le rôle et la contribution des ressources supplémentaires à la réalisation et à l'amélioration du programme du FIDA relatif à l'efficacité des activités de développement.
 - ii) Évaluer l'adéquation des dispositifs institutionnels et opérationnels du FIDA relatifs aux ressources supplémentaires, pour déterminer notamment si les dispositifs existants et les changements organisationnels apportés ont fait gagner en efficacité et en efficience dans leur mobilisation, leur gestion et leur utilisation.
 - iii) Formuler des idées, des enseignements à retenir et des recommandations tournées vers l'avenir, pour éclairer la conception d'une éventuelle future stratégie relative aux ressources supplémentaires et les consultations sur la reconstitution des ressources du FIDA.
18. **Portée.** L'évaluation portera sur la période 2016-2025. Cette période coïncide avec le Cadre stratégique du FIDA 2016-2025, qui sera l'un des points de référence pour l'ENI et offre un champ temporel suffisant pour inclure une cohorte adéquate de programmes achevés, financés par le FIDA, compte tenu de leur durée moyenne générale de cinq à sept ans. En outre, le choix de cette période permettra d'observer et d'évaluer les changements intervenus avant et après la diffusion de la Stratégie relative aux ressources supplémentaires. Conformément à la définition des ressources supplémentaires donnée dans la Stratégie, l'évaluation se concentrera à la fois sur les fonds supplémentaires qui transitent par les comptes du FIDA et sur les cofinancements gérés par le FIDA (qui ne transitent pas par les comptes du FIDA)¹³. Elle ne couvrira donc pas les cofinancements parallèles (les cofinancements non gérés par le FIDA) ni les cofinancements nationaux. Elle ne couvrira pas non plus le Programme des administrateurs et administratrices auxiliaires.
19. Pour résumer, l'évaluation au niveau de l'institution évaluera les ressources supplémentaires sous l'angle des trois dimensions que sont leur mobilisation, leur gestion et leur utilisation. S'agissant des aspects relatifs à la mobilisation, l'évaluation propose d'analyser l'importance stratégique des ressources supplémentaires compte tenu des priorités du FIDA, l'efficacité des différents mécanismes utilisés pour leur mobilisation, et de déterminer dans quelle mesure le Fonds est prêt à maintenir ou à accroître cette source de financement compte tenu du paysage mondial actuel du financement. Pour ce qui est de la gestion, l'ENI évaluera les dispositifs institutionnels en place pour gérer les ressources supplémentaires: gouvernance et contrôle, procédures opérationnelles, ressources humaines et gestion des coûts. Enfin, concernant l'utilisation de ces ressources, elle se concentrera sur le volet relatif aux programmes et comportera une

¹³ Pour visualiser les flux de ressources supplémentaires qui feront l'objet de l'évaluation, voir l'appendice VI C. ii.

évaluation de l'établissement de rapports et des résultats obtenus. L'évaluation se penchera en outre sur la Stratégie relative aux ressources supplémentaires et sur la réalisation des effets directs qui y sont proposés.

B. Principales questions de l'évaluation

20. L'évaluation cherche à répondre à la question centrale suivante: dans quelle mesure le FIDA a-t-il utilisé les ressources supplémentaires comme partie centrale et contrôlée de son financement et de son modèle stratégique en vue d'obtenir les résultats attendus en matière de développement?
21. Pour répondre à cette question, l'évaluation au niveau de l'institution répondra à quatre questions articulées autour des critères formulés par le Comité d'aide au développement de l'Organisation de coopération et de développement économiques, à savoir la pertinence, la cohérence, l'efficacité et l'efficience.
 - Question 1. Dans quelle mesure les ressources supplémentaires sont-elles pertinentes et stratégiquement cohérentes eu égard à la réalisation du mandat et des objectifs stratégiques du FIDA dans le contexte d'une architecture mondiale de l'aide au développement et d'un paysage financier en évolution? (Critère du CAD: pertinence)
 - Question 2. Dans quelle mesure les politiques, systèmes et dispositifs institutionnels du FIDA permettent-ils une approche cohérente et coordonnée de la mobilisation, de la gestion et de l'utilisation des ressources supplémentaires, tout en promouvant la souplesse et l'adaptation à l'évolution du panorama des donateurs? (Critère du CAD: cohérence)
 - Question 3. Avec quel degré d'efficience les ressources supplémentaires sont-elles mobilisées, gérées et utilisées, notamment en termes de coûts de transaction, de rapidité, de personnel et de charge administrative? (Critère du CAD: efficience)
 - Question 4. Dans quelle mesure les ressources supplémentaires ont-elles contribué à l'amélioration, au FIDA, de l'innovation, de l'utilisation des connaissances, de l'intégration des thématiques transversales et de la performance opérationnelle, et ainsi, de ses résultats en matière de développement? (Critère du CAD: efficacité)
22. Chaque question s'accompagne de plusieurs axes de recherche, comme indiqué dans le cadre d'évaluation (appendice I). Le cadre d'évaluation sera enrichi et modifié, si nécessaire, à des étapes ultérieures de l'évaluation. Des critères d'appréciation, qui seront utilisés pour juger, de manière transparente, les performances relatives à chaque axe de recherche, seront élaborés d'entamer la collecte des données, à partir d'un examen documentaire et de réunions de cadrage initiales.

C. Principaux points d'attention de l'évaluation

23. À partir de l'examen sur dossier, de l'analyse des données et des entretiens de cadrage qui ont été menés, les points suivants ont été retenus pour faire l'objet d'une analyse plus approfondie dans le cadre de l'évaluation au niveau de l'institution.
24. **Évolution du paysage des ressources supplémentaires et du positionnement du FIDA.** Il est nécessaire de comprendre et d'analyser le contexte mondial dans lequel les donateurs et les institutions financières internationales telles que le FIDA interviennent et interagissent aux fins de la mobilisation et de l'application des ressources. Il convient ainsi d'étudier la répartition des structures récentes et contemporaines de l'architecture internationale de l'aide au développement, et la direction que prend cette architecture. L'objectif est de comprendre la structure du FIDA et celles des autres

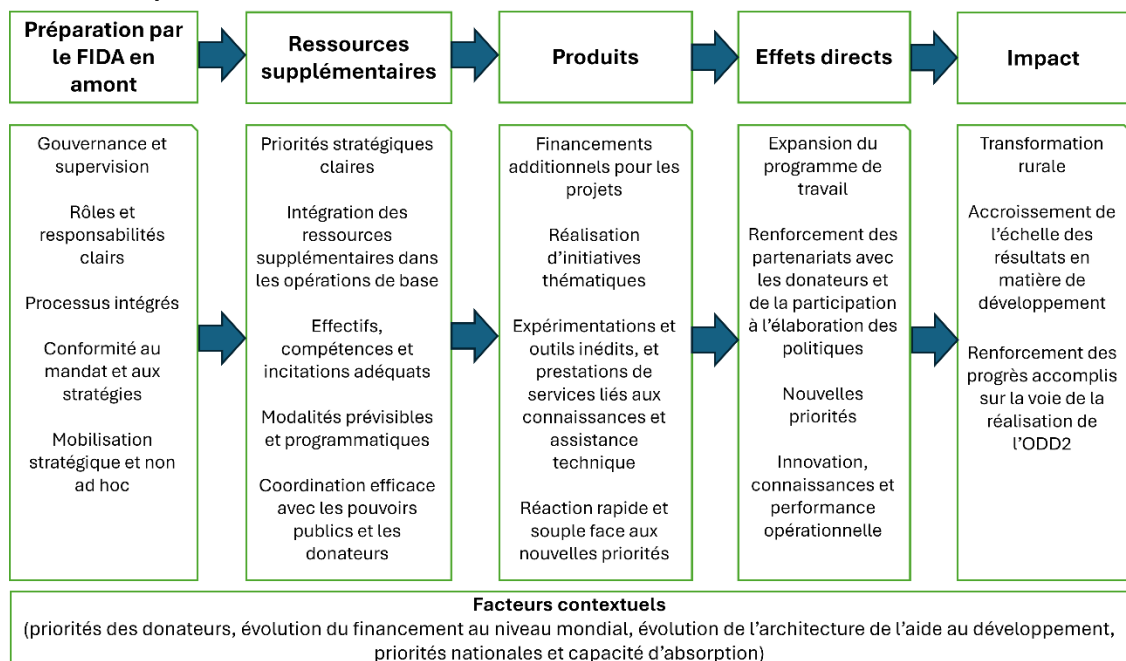
institutions financières internationales, autrement dit de réaliser une analyse comparative pour mieux comprendre comment le FIDA se positionne dans cet environnement, et dans quelle mesure il a atteint ses objectifs. L'analyse portera aussi sur la façon dont le FIDA établit des relations avec ses donateurs et comment ces derniers perçoivent le FIDA.

25. **Dispositifs institutionnels et structure organisationnelle.** L'analyse et l'évaluation porteront sur l'évolution et l'état actuel de la structure institutionnelle et des mesures d'incitation du personnel (humaines, financières et relatives aux connaissances) du FIDA de façon à mobiliser et utiliser efficacement les ressources supplémentaires, et à saisir les occasions et les demandes qui se présentent. Cela inclurait une analyse de la performance institutionnelle qui aurait une perspective à la fois horizontale (divisions et unités) et verticale (de la direction du FIDA et du siège vers les bureaux de pays).
26. **Coûts afférents aux ressources supplémentaires.** Une analyse du budget et des coûts sera réalisée pour évaluer le coût financier et le coût en termes de personnel induits par la mobilisation, l'utilisation, la gestion et l'administration des ressources supplémentaires. Ce point inclura une évaluation de la manière dont les commissions de gestion relatives aux fonds supplémentaires et aux ressources supplémentaires sont collectées et utilisées, et du recouvrement des coûts relatifs au temps passé par le personnel du FIDA et aux ressources du FIDA pour la mobilisation, la gestion et l'administration de ces fonds et de ces ressources.
27. **Mise en œuvre des ressources supplémentaires.** L'évaluation des effets directs et des résultats de la mobilisation et de la mise en œuvre des ressources supplémentaires sera menée sur la base du cadre de résultats de la Stratégie relative aux ressources supplémentaire, mais aussi en tenant compte d'aspects plus généraux relatifs aux ressources supplémentaires. Elle couvrira aussi les thèmes de la gestion des risques (risque de réputation et risque financier), de l'innovation (dans quelle mesure les ressources supplémentaires ont-elles favorisé l'innovation), et étudiera comment les ressources supplémentaires ont favorisé l'obtention de résultats aux niveaux institutionnel et national, sans distorsion des priorités.
28. **Ressources supplémentaires et résultats en matière de développement.** Ce point se concentrera sur l'établissement de rapports et les résultats, y compris sur leur suivi, et sur les systèmes en place. Les différentes fonctions, l'établissement de rapports et les données nécessaires à la planification et au traçage des flux de ressources supplémentaires seront évalués.

D. Cadre conceptuel

29. L'évaluation au niveau de l'institution s'appuie sur la théorie du changement présentée dans la Stratégie relative aux ressources supplémentaires pour développer un cadre conceptuel expliquant comment les ressources supplémentaires doivent être mobilisées, gérées et utilisées au sein du FIDA, et comment ces processus sont censés contribuer aux résultats en matière de développement.
30. Le cadre (figure 5) permet d'examiner de manière structurée les conditions institutionnelles qui façonnent la performance des ressources supplémentaires et les voies par lesquelles elles sont censées influencer le programme de travail du FIDA et y contribuer.

Figure 5
Cadre conceptuel de l'évaluation au niveau de l'institution



Source: équipe de l'évaluation au niveau de l'institution

31. **Facteurs internes et facteurs externes.** Le cadre conceptuel admet que les ressources supplémentaires doivent être pertinentes pour le mandat du FIDA et cohérentes avec ses priorités stratégiques. Leur mobilisation est influencée par des facteurs internes – comme l'ambition du FIDA d'élargir son programme de travail et de renforcer son offre thématique – et par des facteurs externes, parmi lesquels les priorités des donateurs, les tendances mondiales du financement et l'évolution de l'architecture de l'aide au développement, ainsi que les priorités nationales et les capacités d'absorption. Ces facteurs définissent le contexte dans lequel se situent les ressources supplémentaires.
32. Ce cadre aborde ensuite les dispositifs institutionnels. Il s'agit notamment des structures de gouvernance, des rôles, des responsabilités et des processus opérationnels qui déterminent comment les ressources supplémentaires sont mobilisées, négociées, approuvées et gérées au FIDA. Des dispositifs efficaces sont supposés assurer la cohérence, la responsabilité et l'alignement entre les divisions et les canaux de financement.
33. Les résultats immédiats de ces dispositifs se reflètent dans le volume et le type de ressources supplémentaires mobilisées, la réalisation d'initiatives thématiques et la prestation de services de partage des connaissances, ainsi que dans la production d'innovations et l'apprentissage opérationnel. Au fil du temps, ces produits devraient contribuer à l'expansion des effets directs organisationnels, notamment l'élargissement du programme de travail, le renforcement des partenariats avec les donateurs et les institutions financières, la production d'innovations et de connaissances, et le renforcement de la capacité à répondre aux nouvelles priorités telles que le secteur privé, la fragilité, les changements climatiques et les situations de crise.
34. Enfin, le cadre conceptuel fait des ressources supplémentaires un moyen de renforcer la contribution du FIDA à la transformation rurale en lui permettant de réaliser des opérations plus efficaces et de taille plus importante, de renforcer la participation à l'élaboration des politiques et la réalisation de biens publics mondiaux et régionaux, ainsi que la possibilité de mobiliser davantage de ressources de base et de ressources supplémentaires. Ce cadre fournit ainsi les bases analytiques permettant de déterminer si les hypothèses qui sous-tendent

l'approche du FIDA relative aux ressources supplémentaires sont étayées par des éléments factuels.

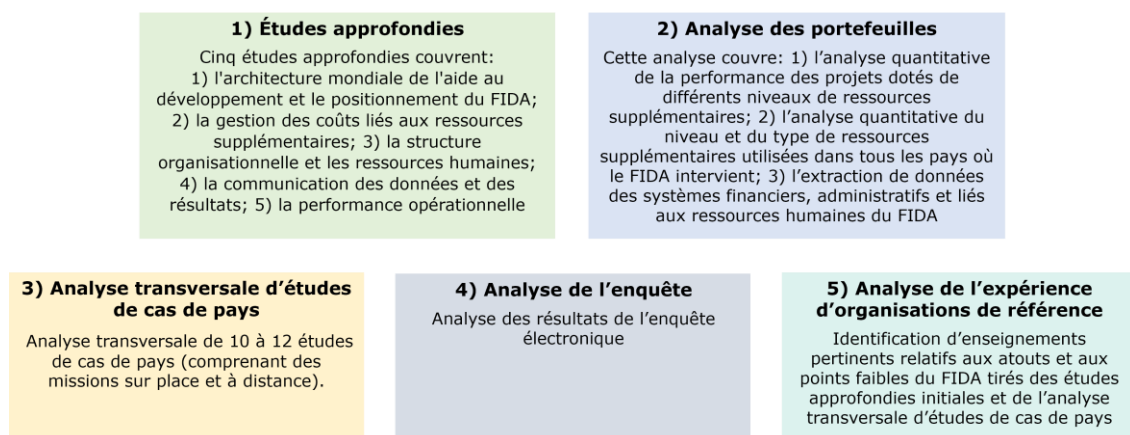
35. Il faut garder à l'esprit que si les ressources supplémentaires sont principalement une source de cofinancement, leur contribution spécifique aux impacts dans le cadre conceptuel ne peut être isolée de celle d'autres financements du FIDA ou de dépenses publiques en raison de leur fongibilité.
36. Les liens et les concepts illustrés dans le cadre conceptuel sont intégrés au cadre d'évaluation (appendice I), qui définit les questions couvertes par l'évaluation, les axes de recherche et les sources de données qui sont utilisées pour vérifier ces hypothèses.

E. Méthodologie, jeux de données factuelles et sources de données

37. Une approche mixte sera appliquée aux cinq jeux de données factuelles sur lesquelles se fonderont les constatations de l'évaluation au niveau de l'institution. Compte tenu du volume important de ressources supplémentaires gérées par le FIDA, l'évaluation adoptera une analyse fondée sur une cohorte. La sélection sera définie à partir d'une intersection entre plusieurs facteurs tels que les principaux donateurs de ressources supplémentaires du FIDA (en volume), la typologie des donateurs et les domaines dans lesquels les ressources supplémentaires sont utilisées (voir l'appendice VI, section C. ii). Il s'agit ainsi de garantir la représentation des cofinancements (climatiques et non climatiques) et des financements thématiques, la portée géographique, ainsi que la typologie des opérations, en incluant aussi bien les programmes nationaux que les programmes régionaux. La liste finale sera élaborée après consultation des unités du FIDA concernées.
38. Le cadre d'évaluation relie les questions couvertes par l'évaluation aux axes de recherche et aux sources de données, et les regroupe dans des jeux de données factuelles (voir la figure 6). Les sources de données correspondant à chaque jeu de données factuelles sont présentées de façon synthétique dans l'appendice III. Les cinq jeux couverts par l'évaluation sont décrits ci-après. Les analyses initiales dans certains blocs visent à éclairer les axes de recherche et se concentrent dans d'autres blocs, d'où l'approche renforcée, itérative, suivie dans les études approfondies.

Figure 6

Jeux de données factuelles de l'évaluation au niveau de l'institution



Source: équipe de l'évaluation au niveau de l'institution

39. Cinq **études approfondies (1)** seront réalisées, afin de couvrir: i) l'architecture mondiale de l'aide au développement et le positionnement du FIDA; ii) la gestion des coûts liés aux ressources supplémentaires; iii) la structure organisationnelle et les ressources humaines; iv) la communication des données et des résultats; v) la

performance opérationnelle¹⁴. Ces études seront la source de données factuelles la plus importante utilisée pour répondre aux questions couvertes par l'évaluation. Les travaux initiaux et les analyses réalisées dans le cadre de ces cinq études apporteront en outre une contribution importante à l'ajustement des théories du changement utilisées dans les études de cas de pays.

40. **L'analyse des portefeuilles (2)** consistera en une analyse quantitative des notes attribuées par IOE lors d'évaluations précédentes, et des notes issues du système d'autoévaluation du FIDA et du Groupe assurance qualité, pour repérer d'éventuelles différences de performance entre les projets qui utilisent des ressources supplémentaires et ceux qui n'en utilisent pas. En outre, une analyse quantitative du volume et du type de ressources supplémentaires utilisées dans les différents pays où le Fonds intervient sera réalisée pour améliorer la compréhension de la façon dont les ressources supplémentaires sont utilisées au FIDA et pour repérer les limites à la généralisation des résultats de l'analyse transversale des études de cas de pays (voir section G ci-après). Enfin, l'extraction de données issues des systèmes du FIDA concernant les finances, l'administration et les ressources humaines appuiera l'analyse dans le cadre des études approfondies.
41. Une **analyse transversale d'études de cas de pays (3)** de 10 à 12 études de cas de pays (sur place et à distance) sera réalisée. Le recours à des études de cas de pays pose des difficultés en raison des différents contextes nationaux, du manque de clarté sur les conditions favorables requises au niveau national, et de la rareté des données factuelles indiquant ce qui fonctionne en matière de mobilisation et d'utilisation des ressources supplémentaires. Par conséquent, les études de cas seront exploratoires, et une approche itérative sera adoptée pour préciser les hypothèses relatives aux facteurs de succès en s'appuyant sur une étude documentaire et des études approfondies.
42. La faisabilité des méthodes d'analyse transversale telles que les analyses comparatives qualitatives destinées à appuyer l'analyse structurée, malgré les différences de contexte, sera évaluée. Une première sélection de pays a été réalisée à partir de la méthodologie présentée dans l'appendice V. Dans la mesure du possible, les études de cas seront intégrées aux évaluations au niveau des pays en cours de réalisation par IOE ou elles s'appuieront sur des évaluations récemment achevées afin de limiter le travail d'évaluation incombant aux parties prenantes nationales.
43. **Enquête électronique auprès du personnel du FIDA et des parties prenantes (4)**. Une enquête électronique sera organisée pour élargir le champ d'investigation de l'équipe d'évaluation et obtenir ainsi une remontée d'informations de la part de parties prenantes non couvertes par les entretiens et les études de cas (membres du Conseil d'administration, personnel du siège, et des bureaux régionaux et des bureaux de pays du FIDA, fonctionnaires gouvernementaux clés, personnel de projets, communauté des donateurs et autres entités apportant des ressources supplémentaires, par exemple).
44. **Analyse de l'expérience d'organisations de référence (5)**. L'évaluation au niveau de l'institution étudiera des organisations de référence pour établir des parallèles avec le FIDA lorsque c'est possible, identifier les bonnes pratiques et orienter les recommandations. Un ensemble de banques multilatérales de développement et d'organismes des Nations Unies sera inclus dans l'étude. Certaines de ces organisations de référence ont aussi réalisé des évaluations portant sur leurs ressources autres que les ressources de base. L'ENI propose ainsi d'utiliser des éclairages issus des études approfondies et des analyses transversales d'étude de cas de pays pour repérer les principaux thèmes pour lesquels des enseignements tirés de l'expérience d'organisations de référence

¹⁴ Voir l'appendice III pour les analyses et les sources.

pourraient éclairer l'élaboration de conclusions et de recommandations pour l'évaluation.

F. Analyse

45. L'équipe en charge de l'évaluation au niveau de l'institution synthétisera les données factuelles issues des cinq jeux de données pour élaborer un aperçu au niveau de l'organisation de la manière dont les ressources supplémentaires sont mobilisées, gérées et utilisées, et du degré d'alignement sur le cadre conceptuel de l'évaluation.
46. L'analyse transversale d'études de cas de pays de 10 à 12 études de pays permettra d'identifier les schémas récurrents de conditions organisationnelles et contextuelles liées à une performance efficace ou inefficace.
47. Les constatations seront intégrées aux éclairages issus des études approfondies, de l'analyse des portefeuilles, des enquêtes et de l'examen comparatif pour vérifier les hypothèses du cadre conceptuel et évaluer les forces et les faiblesses de l'approche générale appliquée par le FIDA aux ressources supplémentaires.
48. Les conclusions seront validées grâce par triangulation et par consultation de parties prenantes. La démarche passera par des entretiens avec des informateurs clés, et l'IA générative appuiera l'analyse systématique sous étroite supervision humaine.

G. Limites

49. Les limites pourraient être liées à l'évolution institutionnelle continue intervenue durant la période couverte par l'évaluation, au nombre et à la complexité des canaux et des accords relatifs aux ressources supplémentaires, à la portée des études de cas de pays et au problème de l'attribution lié à la fongibilité des ressources supplémentaires dans les portefeuilles du FIDA. Les mécanismes relatifs à la supervision institutionnelle et à la gouvernance des ressources supplémentaires ont été remaniés avec la Stratégie de 2021, mais ils n'ont été mis en œuvre qu'au cours des deux dernières années. Par conséquent, ces processus demeurent relativement récents et peuvent différer des dispositifs antérieurs, ce qui signifie que les données factuelles disponibles font état d'une combinaison de pratiques anciennes et nouvelles. Ainsi, il n'est pas possible d'évaluer les performances d'une manière totalement cohérente sur la période 2016-2025.
50. La grande diversité d'accords et de canaux, conjuguée à la dispersion des responsabilités entre les différentes divisions, est une source de difficultés du point de vue de la cohérence des données. Les variations dans les systèmes de communication des données, le caractère incomplet des archives et les incohérences dans le suivi des modalités relatives aux ressources supplémentaires au fil du temps peuvent peser sur la précision des analyses menées au niveau des portefeuilles.
51. En ce qui concerne les portefeuilles du FIDA et la fongibilité des ressources supplémentaires, deux questions se posent. Tout d'abord, l'évaluation se heurte à des contraintes méthodologiques liées à la fongibilité des ressources supplémentaires dans les portefeuilles par rapport aux ressources de base ou aux ressources empruntées, ce qui rend impossible l'attribution directe aux ressources supplémentaires d'effets directs ou d'impacts en matière de développement. Par conséquent, l'évaluation au niveau de l'institution se concentre sur la contribution et sur l'évaluation de la plausibilité de voies causales. Deuxièmement, les études de cas de pays proposées ne sont pas censées être statistiquement représentatives de tous les programmes de pays du FIDA. Bien que la réalisation de recoupements avec l'analyse des portefeuilles et d'autres jeux de données renforceront la fiabilité des constatations, des limites quant à leur généralisation perdureront. Celles-ci seront clairement exposées dans les conclusions.

52. Les mesures d'atténuation prévues incluent les recoupements effectués entre les jeux de données, un ajustement itératif des théories du changement, et la validation des premières constatations avec le personnel du FIDA et les parties prenantes.

III. Processus, mise en œuvre et calendrier de l'évaluation au niveau de l'institution

A. Processus de l'évaluation au niveau de l'institution

53. **Préparation et conception.** Conformément au Manuel de l'évaluation du FIDA 2022, le document d'orientation de l'évaluation a été élaboré en concevant l'approche et la méthode d'évaluation. La conception s'est basée sur un examen de l'ensemble des documents pertinents relatifs aux ressources supplémentaires, sur une analyse préliminaire du portefeuille de projets du FIDA et sur des entretiens menés avec des interlocuteurs clés du FIDA. La qualité du document d'orientation a été contrôlée et celui-ci a été communiqué à la direction pour commentaires. La présente version finale a été présentée pour examen au Comité de l'évaluation en juin 2026.
54. **Collecte de données.** L'équipe chargée de l'évaluation recueillera des données et des éléments factuels pour apporter des réponses aux questions couvertes par l'évaluation à partir de diverses sources, notamment des entretiens avec des informateurs clés, à savoir des membres du personnel du FIDA, des donateurs et d'autres parties prenantes, des études de cas de pays et des enquêtes électroniques.
55. **Analyses des données, communication des données et assurance qualité.** L'équipe de l'évaluation au niveau de l'institution analysera les données collectées à partir des différents jeux de données et des recoupements seront effectués pour vérifier les constatations. Le rapport final présentera la méthodologie, les constatations, les conclusions et les recommandations de cette ENI.
56. **Retour d'information pendant le processus d'évaluation.** Des consultations seront organisées avec la direction et le personnel du FIDA à des étapes clés du processus d'évaluation afin de fournir un retour d'information, d'échanger des vues et de discuter de questions d'évaluation sélectionnées en vue de garantir un apprentissage plus large et un retour d'information opportun de cette ENI.
57. **Partenariat principal de l'apprentissage.** Pour renforcer ce processus, conformément à la Politique révisée de l'évaluation au FIDA (2021), un groupe de partenariat principal de l'apprentissage a été créé, et des coordonnateurs ont été nommés par les responsables des divisions du Fonds. Ce groupe facilitera l'accès aux données et aux éléments factuels. En plus de renforcer les contributions à l'évaluation, le groupe encouragera la diffusion et l'utilisation des constatations de l'évaluation au sein du FIDA, une fois l'évaluation terminée.
58. **Produits attendus, processus d'examen et retour d'information.** Le document d'orientation et le rapport d'évaluation final seront les principaux produits de l'évaluation. La direction du FIDA a été invitée à présenter des observations écrites sur les projets de document d'orientation et de rapport final de l'évaluation. IOE préparera un « journal d'audit » illustrant l'usage qui aura été fait des observations de la direction dans le rapport final. Le Comité de l'évaluation examinera le projet de document d'orientation, et ses observations seront prises en compte dans la conception et la réalisation de l'évaluation.
- #### **B. Mise en œuvre et calendrier**
59. L'appendice VII présente les fonctions, compétences et composition des équipes et le calendrier de l'évaluation. Celle-ci commencera en 2026 et se terminera en 2027, comme indiqué dans l'appendice VII. Le Comité de l'évaluation examinera le présent document d'orientation à sa session de juin 2026. Le projet de rapport

d'évaluation sera communiqué à la direction pour commentaires d'ici mars 2027.
Le rapport final sera présenté à la cent cinquante-deuxième session du Conseil
d'administration, en décembre 2027.

CLE Evaluation Framework

Evaluation Question (EQ)	Lines of enquiry	Evidence Block
EQ1. To what extent are supplementary resources relevant and strategically aligned to delivering IFAD's mandate and strategic objectives in the context of an evolving global aid architecture and financing landscape? (DAC Criterion: Relevance)	1.1 Do SR-funded activities align with IFAD's mandate and strategic objectives?	1.1.1. Are relevant SR-funded activities aligned with strategic objectives stated in relevant IFAD corporate? Deep dive – Global aid architecture and IFAD's positioning Portfolio analysis Cross case analysis Survey
		1.1.2 Are relevant SR-funded activities aligned with IFAD and government priorities as identified in the COSOPs? Cross case analysis Survey
	1.2 To what extent, and how, is balance struck between donor priorities, country needs and IFAD's mandate and strategic objectives?	1.2.1 How are potential tensions between donor priorities, country needs and IFAD's strategic priorities identified, negotiated, and managed? Deep dive – Global aid architecture and IFAD's positioning Cross case analysis Survey
	1.2.2 What safeguards, governance arrangements, or decision-making mechanisms ensure alignment and prevent mission drift? Do they work?	Deep dive – Global aid architecture and IFAD's positioning
1.3 To what extent has IFAD maintained, or enhanced, its positioning in the global SR landscape?	1.3.1 What have global trends been, and likely to be in future, in availability of SRs?	Deep dive – Global aid architecture and IFAD's positioning Cross case analysis Survey

Evaluation Question (EQ)	Lines of enquiry	Evidence Block
	1.3.2 To what extent has IFAD positioned itself to respond to emerging global priorities and trends (e.g., climate, fragility, food systems)?	Deep dive – Global aid architecture and IFAD's positioning
	1.3.3 How clearly does IFAD articulate its comparative advantage in mobilizing and managing SRs?	Deep dive – Global aid architecture and IFAD's positioning Cross case analysis Survey
	1.3.4 Have assumptions on IFAD's positioning and value proposition with donors in the global supplementary resources landscape proven correct?	Deep dive – Global aid architecture and IFAD's positioning Cross case analysis Survey
	1.3.5 Has IFAD strengthened its positioning as a partner of choice for SRs at global, regional, and country levels?	Deep dive – Global aid architecture and IFAD's positioning Cross case analysis Survey
	1.3.6 How well does IFAD anticipate and respond to shifts in donor behaviour, earmarking trends, and new financing channels?	Deep dive – Global aid architecture and IFAD's positioning Cross case analysis Survey
1.4 To what extent did the outputs of implementing the SR Strategy and action plans contribute to ensuring SRs mobilised were aligned with delivering against IFAD's mandate and strategic objectives within the evolving global aid architecture?	1.4.1 Do IFAD's 2021 corporate Strategy for Supplementary Resources and supporting action plan provide a clear orientation on how these resources should be mobilized, approved, managed and utilised to ensure relevance and coherence?	Deep dive – Global aid architecture and IFAD's positioning
	1.4.2 What other factors beyond implementation of the SR Strategy and Action Plans might influence IFAD's performance?	Deep dive – Global aid architecture and IFAD's positioning
EQ2. To what extent do IFAD's policies, systems, and institutional arrangements enable a coherent and coordinated approach to the mobilization, management, and utilization of supplementary resources, and promote agility and adaptation to the shifting donor landscape? (DAC Criterion: Coherence)		
2.1 To what extent are IFAD's policies, systems, roles, and institutional arrangements coherent and support a consistent, organisation-wide approach to the mobilisation, management and use of supplementary resources?	2.1.1 Are IFAD leadership and governance functions effectively ensuring a coherent approach to SR mobilization, management, and use?	Deep dive – Global aid architecture and IFAD's positioning Deep dive – Organizational structure and HR Deep dive – SR cost management

Evaluation Question (EQ)	Lines of enquiry	Evidence Block
	2.1.2 How internally coherent and fit-for-purpose are IFAD's institutional arrangements for SR mobilization and management across HQ, regional, and country levels?	Deep dive – Global aid architecture and IFAD's positioning Deep dive – Organizational structure and HR Deep dive – SR cost management Cross country case analysis
	2.1.3 How well do horizontal (inter-departmental) and vertical (HQ–region–country) coordination mechanisms function?	Deep dive – Organizational structure and HR
	2.1.4 To what extent are operational guidelines, procedures, and tools (including data management systems) for SRs clear, accessible, standardized, and consistently applied? Do they effectively support internal coherence?	Deep dive – Global aid architecture and IFAD's positioning Deep dive – Organizational structure and HR Deep dive – SR cost management
	2.1.5 How aligned are SR-related operational guidelines, procedures, and tools for SRs with IFAD's broader operational and financial frameworks?	Deep dive – Global aid architecture and IFAD's positioning Deep dive – Organizational structure and HR Deep dive – SR cost management
	2.1.6 How effectively does IFAD manage trade-offs between flexibility/fungibility, scale and the risks of increased dependence on SRs?	Deep dive – Global aid architecture and IFAD's positioning
	2.1.7 Has IFAD managed well the coherence between SR and core resources? Which areas have been successful and unsuccessful?	Deep dive – Global aid architecture and IFAD's positioning
2.2 To what extent is IFAD's approach to supplementary resources coherent with the wider aid architecture, including complementarity with other development partners, and agile and adapted to the shifting aid landscape?	2.2.1 How has IFAD's approach to mobilization and utilization of SR affected IFAD's positioning relative to other MDBs and UN agencies?	Deep dive – Global aid architecture and IFAD's positioning
	2.2.2 Has IFAD's approach to mobilization and utilization of SRs effectively managed risks of duplication, fragmentation or competition with support provided by to other MDBs and UN agencies?	Deep dive – Global aid architecture and IFAD's positioning Cross country case analysis
	2.2.3 Has SR mobilization strengthened or distorted IFAD's role in the SDG2 financing landscape?	Deep dive – Global aid architecture and IFAD's positioning
2.3 To what extent has the SR Strategy shifted practices from ad hoc mobilization to more strategic, programmatic approaches? If not, why?	2.3.1 What observable changes have occurred in how SRs have been mobilized since 2021? Do these indicate a shift to a more strategic approach?	Deep dive – operational performance Cross case study analysis
	2.3.2 If not, why?	Deep dive – operational performance

Evaluation Question (EQ)	Lines of enquiry	Evidence Block
EQ3. How efficiently are supplementary resources mobilized, managed, and utilized across IFAD, including in terms of transaction costs, timeliness, staffing and administrative burden? (DAC Criterion: Efficiency)		Cross case study analysis
3.1 Is SR mobilization, approval, and implementation efficient?	3.1.1 How timely and predictable are SR mobilization, approval, and implementation processes?	Deep dive – SR cost management Deep dive – Organizational structure and HR
	3.1.2 What bottlenecks or delays affect SR efficiency?	Deep dive – SR cost management Deep dive – Organizational structure and HR
	3.1.3 Do SRs affect IFAD's reported efficiency ratios and why?	Deep dive – SR cost management Deep dive – Organizational structure and HR
3.2 Are the transaction costs and administrative burden of mobilizing, managing, and utilizing proportionate? If not, why?	3.2.1 What are the transaction costs associated with different SR modalities and donor-specific agreements?	Deep dive – SR cost management
	3.2.2 What are the transaction costs associated with different SR channels? What is their overall cost efficiency?	Deep dive – SR cost management Deep dive – SR cost management
	3.2.3 Has use of SR resources led to excessively fragmented administrative processes and manual workflows?	Cross case analysis (theory based) Deep dive – Organizational structure and HR
	3.2.4 Are these costs proportionate to the benefits achieved?	Cross case analysis (theory based) Deep dive – Organizational structure and HR
	3.2.5 Does IFAD meet donors' monitoring and reporting expectations and have the costs been proportionate? If not, why?	Deep dive – Data and results reporting Deep dive – Global aid architecture and IFAD's positioning
3.3 Do staffing levels and skills, incentives, and workload recognition all support efficient utilisation of SR resources? If not, why?	3.3.1 Are human resources (numbers, skills, deployment) adequate for effective SR mobilization and management?	Deep dive – SR cost management Deep dive – Organizational structure and HR
	3.3.2 Is there sufficient clarity on roles, responsibilities, and delegation to enable efficient mobilization, management, and utilisation of SR	Deep dive – Organizational structure and HR Deep dive – Operational performance

Evaluation Question (EQ)	Lines of enquiry	Evidence Block
	resources at country level and has this clarity (or lack thereof) affected efficiency? Why?	
	3.3.3 How do workload, incentives, and expertise affect efficiency?	Deep dive – Organizational structure and HR Deep dive – Operational performance
	3.3.4 How flexible is IFAD in absorbing large, ad hoc, or short-term SR inflows?	Deep dive – Data and results reporting Portfolio analysis
3.4 Have approaches to management fee and cost-recovery ensured costs associated with use of SR resources are recovered? If not, why?	3.4.1 How visible and effective has management leadership been in this area?	Deep dive – Organizational structure and HR
	3.4.2 Is there a comprehensive, clearly articulated, and regularly updated management-fee policy to ensure consistent application of fees, alignment with donor requirements, and increased transparency and accountability in the management of SRs?	Deep dive – SR cost management Deep dive – Organizational structure and HR
	3.4.3 Is there a clear and consistently applied administrative cost-recovery framework that ensures successful cost-recovery practices and alignment with donor terms?	Deep dive – SR cost management Deep dive – Organizational structure and HR
	3.4.4 Are there clear guidelines and criteria on allocation and use of management fees? Is there sufficient transparency to prevent accountability issues and allay donor concerns?	Deep dive – SR cost management Deep dive – Organizational structure and HR
	3.4.5 Is the standard 8% minimum rate for the management-fee on SRs sufficient to ensure the full recovery of both IFAD direct and indirect costs?	Deep dive – SR cost management Deep dive – Organizational structure and HR
	3.4.6 Are there particular channels of SRs where full cost recovery is not achieved? Why?	Deep dive – SR cost management Deep dive – Organizational structure and HR
3.5 Are risk management approaches effective at managing strategic, fiduciary, operational and reputational risks associated with SR? If not, why?	3.5.1 How visible and effective has management leadership been in managing risks associated with SR?	Cross case analysis (theory based) Deep dive – Organizational structure and HR
	3.5.2 What institutional mechanisms exist to monitor and mitigate strategic, operational, and financial risks associated with SR? Do they work effectively and if not, why not?	Deep dive – Organizational structure and HR
	3.5.3 How effectively does IFAD manage trade-offs between flexibility, fungibility, scale, and the risks of increased dependence on SR?	Cross case analysis (theory based) Deep dive – Organizational structure and HR

Evaluation Question (EQ)	Lines of enquiry	Evidence Block
3.6 To what extent is results reporting on SRs timely, accurate and fit-for-purpose in meeting donor expectations, while remaining aligned with IFAD's corporate results and reporting standards	3.6.1 How rigorous and reliable are the data collection, verification, and reporting practices used in monitoring SR projects and do they meet donor expectations?	Deep dive – Data and results reporting Deep dive – Organizational structure and HR Global aid architecture and IFAD's positioning
3.7 Does IFAD have systems in place to allow it to identify lessons on the mobilization, management and delivery of SR and integrate them into future practice?		Deep dive – Data and results reporting Deep dive – Organizational structure and HR
3.8 Other factors and lessons learned	3.8.1 What other factors can explain the efficiency of IFAD's mobilized, approved and managed SRs?	Deep dive – SR cost management Deep dive – Data and results reporting Deep dive – Organizational structure and HR
	3.8.2 What could IFAD learn from comparable UN organizations and IFIs to improve the efficiency with which future SRs are mobilized, approved and managed?	Comparative reviews of experience of other organizations Deep dive – Organizational structure and HR
EQ4. To what extent have SRs contributed to enhancing IFAD's innovation, use of knowledge, mainstreaming, and operational performance and hence development results? (DAC Criterion: Effectiveness)		
4.1 To what extent have targets for SR mobilization (e.g., replenishment commitments, POW targets, cofinancing, mainstreaming) been met? If not, why?	4.1.1 What share of IFAD's total financing and programming is supported by SRs, and what patterns emerge in their allocation and use?	Portfolio analysis
	4.1.2 What trends are observed in the volume, diversity, sources, country and thematic focus of SRs mobilized during the CLE period? And what factors explain these trends?	Portfolio analysis
	4.1.3 How effectively has the SR Strategy and its Action Plan supported achievement of SR mobilization targets? If not, why?	Deep dives – Global aid architecture and IFAD's positioning, Organizational structure and HR, and operational performance Cross case study analysis

Evaluation Question (EQ)	Lines of enquiry	Evidence Block
4.2 Is the evidence strong that SRs have contributed to enhancing operational performance and IFAD's support for innovation and use of knowledge? What has worked and what has not?	4.2.1 How is additionality of outcomes and results from utilization of SRs determined, and to what extent is there evidence of the additionality?	Deep dive – Global aid architecture and IFAD's positioning Cross case study analysis Survey analysis
	4.2.2 How effectively have SRs supported innovation, piloting, and scaling up?	Portfolio analysis Deep dive – data and results reporting Deep dive – operational performance Cross case study analysis Survey analysis
	4.2.3 How have SRs contributed to strengthening partnerships at global, regional, and country levels?	Deep dive – data and results reporting Deep dive – operational performance Cross case study analysis Survey analysis
	4.2.4 How effective are IFAD's mechanisms for capturing, disseminating, and using knowledge generated through SR-funded activities?	Deep dive – data and results reporting Deep dive – operational performance Cross case study analysis Survey analysis
	4.2.5 To what extent has the performance of projects and initiatives (co-)financed through SR demonstrated better results compared with initiatives not supported by SR?	Deep dive – operational performance Cross case study analysis

Narrative supporting the conceptual framework

1. Purpose and Orientation of the Conceptual Framework

The conceptual framework provides the analytical foundation for understanding how SRs interact with IFAD's institutional systems, country engagement model, and external environment to influence organisational performance. It clarifies the pathways through which SRs contribute to four intended outcomes:

1. an expanded and strategically aligned Programme of Work (PoW),
2. strengthened partnerships and positioning,
3. enhanced responsiveness to emerging priorities, and
4. improved innovation, knowledge and operational performance.

The framework recognises that SRs are not a standalone financing instrument. Their contribution depends on how they are mobilised, integrated, and used within IFAD's broader systems. The framework therefore examines the interplay between contextual factors, organisational conditions, and institutional processes that shape the use and influence of SRs.

The conceptual framework is designed to support causal analysis across diverse country contexts and financing modalities. It provides a common reference point for the deep dives, case studies, and evidence blocks, ensuring that evidence is interpreted consistently and that findings reflect the complexity of how SRs operate within IFAD.

2. Supplementary Resources within IFAD's Institutional Architecture

SRs enter IFAD through multiple channels, including bilateral contributions, thematic trust funds, multi-donor platforms, and co-financing arrangements. These resources vary in size, duration, earmarking, and flexibility. The framework recognises that these characteristics shape how SRs can be used and what types of organisational effects they can generate.

SRs interact with several layers of IFAD's institutional architecture:

2.1 Corporate strategy and priorities

Corporate strategies define IFAD's thematic offer, positioning, and long-term objectives. SRs are most effective when they reinforce these priorities, enabling IFAD to deepen engagement in areas where it has a recognised comparative advantage.

2.2 Country Strategic Opportunities Programme (COSOPs)

COSOPs articulate IFAD's objectives and engagement model at country level. They provide the strategic anchor for integrating SRs into a coherent programme of work. When SRs align with COSOP priorities, they can reinforce strategic direction and support scaling of operations.

2.3 Operational systems

Project design, supervision, knowledge management, and results reporting shape how SRs are used in practice. SRs can support upstream analytics, technical assistance, innovation pilots, and enhanced supervision, but their influence depends on how well they are integrated into these systems.

2.4 Organisational structure and staffing

The distribution of staff, skills, and responsibilities across headquarters, regional hubs, and country offices affects the capacity to mobilise, manage, and integrate SRs. Adequate staffing and incentives are essential for ensuring that SRs reinforce, rather than fragment, IFAD's programme.

2.5 Partnership and coordination platforms

SRs often operate within multi-donor environments. Coordination platforms shape how SRs align with government priorities, donor strategies, and sectoral initiatives. Effective coordination enhances the strategic use of SRs and supports partnership outcomes. The framework assumes that SRs are most effective when they reinforce these institutional structures. Fragmentation, parallel processes, or misalignment between SRs

and core resources weaken the pathways through which SRs can contribute to organisational outcomes.

3. Contextual Factors Shaping the Use and Influence of Supplementary Resources

The conceptual framework recognises that SRs operate within diverse country and aid contexts. Several contextual factors shape whether SRs can plausibly contribute to the four outcomes.

3.1 Government demand for IFAD's engagement

SRs are more likely to support PoW expansion, partnership strengthening, or thematic engagement when governments value IFAD's support, seek additional financing, or prioritise areas where IFAD has a recognised comparative advantage. Government demand influences the scale, scope, and strategic direction of SR-funded activities.

3.2 National institutional capacity

The ability of national institutions to absorb additional financing, implement new approaches, or engage in knowledge and innovation processes affects whether SRs can be used effectively. Where capacity is limited, SRs may support upstream analytics or targeted technical assistance but may not translate into expanded operations or deeper engagement.

3.3 Donor landscape and alignment

The degree of alignment between IFAD and other development partners that shape opportunities for co-financing, joint programming, and thematic collaboration. SRs are more likely to support PoW expansion or partnership outcomes when donors prioritise similar themes and recognise IFAD's value proposition.

3.4 Country context stability

Political stability, economic conditions, and exposure to shocks influence the feasibility of scaling operations, building partnerships, or implementing innovation. In fragile or crisis-affected settings, SRs may support rapid response or targeted interventions rather than long-term expansion.

These contextual factors do not determine outcomes on their own, but they shape the environment in which SRs can be mobilised and used.

4. Organisational Conditions Enabling the Effective Use of SRs

The framework identifies several organisational conditions that influence whether SRs can be used strategically and effectively.

4.1 Clear strategic priorities at corporate and country levels

SRs are most effective when IFAD articulates a coherent strategic offer that donors and governments can align with. Clear priorities enable SRs to reinforce a unified programme of work rather than create isolated activities.

4.2 Integration of SRs with core operations

SRs contribute to organisational outcomes when they are embedded in project design, supervision, pipeline planning, and country engagement. Integration ensures that SRs reinforce the programme rather than operate as parallel workstreams.

4.3 Adequate staffing, skills and incentives

Mobilising and managing SRs requires technical expertise, time, and coordination. Staffing levels, skill sets, and incentives influence whether country teams can negotiate SRs, manage donor relationships, and integrate SR-funded activities into operations.

4.4 Predictable and programmatic SR modalities

SRs that are multi-year, flexible, and aligned with IFAD's planning cycles are more likely to support strategic outcomes. Highly earmarked or short-term SRs may generate outputs but not significantly contribute to the higher-level outputs and impacts identified in the conceptual framework.

4.5 Effective coordination with governments and donors

SRs contribute to partnerships and PoW expansion when IFAD participates in or convenes coordination platforms that align SRs with national priorities and partner investments.

These organisational conditions shape the extent to which SRs can be used strategically and influence institutional performance.

5. Pathways Through Which SRs Contribute to Organisational Outcomes

The conceptual framework identifies several pathways through which SRs influence the four outcomes. These pathways reflect how SRs interact with contextual factors and organisational conditions.

5.1 Strengthening IFAD's thematic and strategic positioning

SRs can enhance IFAD's visibility and credibility with governments and donors, enabling deeper engagement and influence. This pathway is central to PoW expansion and partnership strengthening.

5.2 Enabling catalytic financing and leverage

SRs can unlock additional financing from governments, IFIs, UN agencies, or bilateral donors. This pathway supports PoW expansion and partnership outcomes.

5.3 Supporting rapid and flexible response to emerging priorities

SRs can provide flexible capital that allows IFAD to respond quickly to crises, climate shocks, fragility, or new thematic demands. This pathway underpins the outcome on responsiveness.

5.4 Enhancing innovation, learning and operational performance

SRs can fund analytics, pilots, technical assistance, and knowledge work that improve project design, supervision, and policy engagement. This pathway supports the outcome on innovation and operational performance.

These pathways are not mutually exclusive; multiple pathways may operate simultaneously in a given country or thematic area.

6. The Four Organisational Outcomes

The framework determines four outcomes that SRs are expected to contribute to. These outcomes are interlinked and interdependent.

6.1 Expanded and strategically aligned Programme of Work (PoW)

SRs contribute to a larger and more coherent PoW when they strengthen IFAD's positioning, unlock co-financing, or enable scaling of existing operations. Alignment with COSOP priorities and integration with core resources are critical.

6.2 Strengthened partnerships and positioning

SRs can enhance IFAD's role in donor coordination platforms, increase visibility in thematic areas, and support joint initiatives. This outcome depends on donor alignment, strategic clarity, and effective coordination.

6.3 Enhanced responsiveness to emerging priorities

SRs enable IFAD to respond to crises, climate shocks, fragility, or new thematic demands more rapidly than core resources alone. Flexibility and speed are central to this outcome.

6.4 Improved innovation, knowledge and operational performance

SRs support upstream analytics, pilots, technical assistance, and knowledge products that improve project design, supervision, and policy engagement. Integration into operational systems determines whether these contributions are sustained.

Sources of evidence by evidence block

Table 1

Sources of Evidence-by-Evidence block

Evidence Block	Source of data
1. Deep dive – Global aid architecture and IFAD's positioning	KIIs - IFAD senior management and regional directors and country directors KIIs - IFAD SR donors, member state representatives and staff from peer organizations Documentary review (global reports on aid, IFAD key strategies and policies)
2. Deep dive – SR cost management	KIIs - IFAD HQ divisions (budget/financial-POB, FCD, PFM; technical-ECG, PMI; operational-DCO; etc.) Country case studies – IFAD field staff Documentary review (budget and financial documents)
3. Deep dive – Organizational structure and HR	KIIs - IFAD HQ (relevant divisions – as above); and field-based (IFAD field staff) Documentary review (HR policies, etc.) HR CLE
4. Deep dive – Data and results reporting	KIIs - IFAD HQ divisions (GPR, ECG, ODE, DCO) and IFAD field-staff Documentary and database review (OBI and divisional databases, EB documents, etc.)
5. Deep dive – Operational performance	KIIs - IFAD HQ divisions (DCO); and IFAD field staff Documentary review (IOE evaluations, PCRs)
6. Cross case analysis (theory based)	Country case studies (IFAD field staff, donors, national counterparts, implementing partners, private sector)
7. Portfolio analysis	IFAD documentation and reporting data
8. Survey analysis	Survey (IFAD HQ and field-based staff, donors, national counterparts, implementing partners, private sector)
9. Comparative reviews of experience of other organizations	Documentary review (relevant strategies and evaluations of peer organizations)

RMC Terms of Reference¹⁵

Background and Objective

1. In the past, IFAD's primary source of funding was the replenishment and borrowing did not exist. Ten years ago supplementary funds were only half as large as today, and cofinancing was not a strategic priority for the organization to the same extent as it is now. In this context resource mobilization revolved around the replenishment, it took place every three years, and the Replenishment Coordination Committee (RCC) served the purpose of ensuring interdepartmental coordination.
2. Today, IFAD's resource mobilization is no longer limited to the replenishment – IFAD is mobilizing considerably larger amounts, through a broader range of instruments, from a more diverse set of financing partners, and on an ongoing basis. However resource mobilization is still very much interdepartmental in nature with ERD, DCO, OTD, FOD and LEG all playing critical roles, as well as RMO. This, therefore, implies **the need for a permanent interdepartmental coordination mechanism** at AVP-level, **dedicated to ensuring effective interdepartmental coordination of the overall resource mobilization** function.
3. The establishment of the Resource Mobilization Committee (RMC) was approved by the EMC on 20 May 2021. The primary aim of the RMC is to serve as a forum for interdepartmental coordination on resource mobilization activities concerning all pillars of IFAD resource mobilization – core, borrowed and supplementary resources. The RMC also serves as the guardian of the supplementary resource pipeline entry process. It will ensure supplementary resource mobilization activities are well coordinated, in line with IFAD's strategic objectives, and maximise benefits to the Fund while carefully managing risks.
4. By giving the RMC the remit of resource mobilization across all pillars of IFAD resource mobilization, its aim is to ensure a holistic and coordinated approach to IFAD's resource mobilization, in line with strategic guidance provided by EMC (and/or RCC with regard to the replenishment).
5. IFAD's Delegation of Authority Framework establishes that AVP ERD has overall responsibility for resource mobilization at the global level, and is responsible for management of the replenishment secretariat. Accordingly, the AVP ERD is the staff with the appropriate authority to lead this process and the Resource Mobilization Committee.

Principles

6. The RMC will carry out functions related **to interdepartmental coordination of resource mobilization**. The RMC will contribute to better management of relationships with IFAD donors and partners, ensuring successful delivery of IFAD's overall resource mobilization strategy, and financing targets. The RMC will deliver on its objective in a way that minimizes administrative burdens and supports and enables effective decentralization of supplementary resource mobilization activities.

Composition

7. The RMC is chaired by AVP ERD and GPR is acting as Secretariat. Permanent members shall include AVP ERD, AVP FOD, AVP DCO, MD OTD, AVP &, General Counsel, IFAD, and Director GPR. AVP CSD, MD RMO, representatives of divisions at Director level and resource persons shall be invited to participate in RMC as necessary, reflecting the agenda items to be discussed.

¹⁵ RMC ToRs were approved in February 2022, and revised in 2025 to reflect the changes introduced by the organizational recalibration in 2024.

Permanent Members:

Associate Vice-President, ERD (Chair)
 Associate Vice-President, FOD
 Associate Vice-President, DCO
 Managing Director, OTD
 Associate Vice-President &, General Counsel, IFAD
 Director, GPR

Secretariat (GPR):

Chief Partnership Officer,
 Resource Mobilization
 Partnership Officer, Funds

8. Permanent members are required to attend the meetings; however, they may appoint another manager, with the appropriate level of expertise, approved by the chairperson, as an alternate. In case of inability to attend a meeting, written comments can be submitted to the Chairperson for due consideration by present members.

Responsibilities

9. The RMC primarily serves to enhance interdepartmental coordination on resource mobilization, as well as having an advisory role towards EMC, and a decision making role with regard to pipeline entry for new supplementary resource mobilization initiatives.

10. Specifically RMC is responsible for the following:

A. Oversight, Coordination and Advisory:

- a. Interdepartmental coordination and information sharing on resource mobilization activities;
- b. Overseeing progress and ensuring interdepartmental coordination on plans and efforts to mobilize core, borrowed and supplementary resources, and other co-financing, to fully fund the programme of work;
- c. Proposing annual strategic resource mobilization priorities to be shared with EMC; and
- d. On an annual basis, reviewing the effectiveness of the RMC functioning and confirming that the responsibilities outlined within these Terms of Reference have been carried out. Based on such review, additional responsibilities may be added to these Terms of Reference.

B. Decision-Making:*Borrowed Resources:*

- a. Unless the issue at hand is the exclusive responsibility of the President or the Executive Board, review and approval of non-standard provisions in new agreements.¹⁶

Supplementary Resources:

- b. Review and approval of new initiatives and agreements at pipeline entry, before formal negotiations with donors begin, in line with agreed upon pipeline entry principles;
- c. Unless the issue at hand is the exclusive responsibility of the President or the Executive Board, review and approval of non-standard provisions in new agreements;¹⁷
- d. Overseeing development and approval of guidelines and procedures relating to the mobilization and management of supplementary resources.

¹⁶ Non-standard provisions typically relate to donor requirements not in line with past practice on how IFAD policies and procedures have been implemented and for which IFAD would need to reach a compromise with a donor (e.g. Sanction screening in line with EU/National Lists).

¹⁷ Non-standard provisions typically relate to donor requirements not in line with past practice on how IFAD policies and procedures have been implemented and for which IFAD would need to reach a compromise with a donor (e.g. Sanction screening in line with EU/National Lists).

Rules of Procedure

11. The RMC shall meet four times per year, on quarterly basis, to discuss the overall status of resource mobilization for the three pillars: core, borrowed and supplementary resources.
 12. The standing agenda of the meetings shall include: (i) progress updates on core and borrowed resources in the context of IFAD12 targets and priorities; (ii) supplementary fund portfolio in terms of pipeline overall performance, risks, problem portfolio and other strategic matters that require senior management oversight; and (iii) discussion on major resource mobilization proposals, which shall be submitted to EMC for approval.
 13. Regular meetings of the RMC, held on quarterly basis, serve interdepartmental coordination and exchange of information related to the above mentioned standing agenda. Decision making on proposals for annual strategic priorities to be submitted to the EMC shall be subject to a quorum. Quorum shall consist of the Chairperson and three (3) Permanent members of the RMC. In case of a tie, the Chairperson has an additional vote.
 14. Extraordinary meetings or e-consultations may be scheduled by the Chairperson as necessary to: (i) review and approve new agreements or initiatives being developed, (ii) deal with issues related to mobilization of borrowed or supplementary resources from Member States and other partners or (iii) address matters related to the portfolio management of ongoing agreements (e.g. related to acceptance of non-standard clauses in new agreements, or concerning supplementary funds problem portfolio with issues related to start-up, implementation, disbursement etc.). The Chairperson will determine what attendance is needed for the purposes of each meeting, reflecting the items to be discussed. Decision-making is based on consensus.
 15. Any staff of IFAD can propose items to be included in the agenda of its meetings, for consideration by the Chairperson. The agenda and relevant documentation should be circulated at least five working days in advance.
 16. As indicated above, GPR shall serve as the Secretariat of the Committee and will support with the following tasks:
 - a. management of the RMC calendar,
 - b. preparation of the agenda,
 - c. coordinate submission and distribution of document,
 - d. draft minutes and summaries of discussions, as well as relevant decisions and review notes, and
 17. keep track of implementation of RMC recommendations during negotiation processes.
- Reporting to EMC.** RMC shall submit an update to EMC on its activities at least once per year, together with a proposal for strategic resource mobilization priorities for the following year. EMC shall also be informed of the status of the supplementary resources pipeline on a regular basis, and minutes and record of decisions taken at RMC shall be forwarded to the EMC for information by the RMC Secretariat.
18. By their nature, resource mobilization issues in IFAD are interdepartmental and have operational, financial, and strategic implications for IFAD. Therefore, when appropriate RMC may decide to escalate certain issues for discussion at EMC.

Country case study selection

Introduction. The CLE will undertake a deeper study of 10–12 country case studies to generate in-depth evidence in support of the CLE. Of the 10-12 case studies, a subset will be conducted exclusively as desk-based exercises while others will be carried out through in-country missions. All case studies will draw on a combination of document reviews and structured interviews with IFAD country teams, government counterparts, project staff, and other relevant stakeholders. The final number and modality of case studies will depend on the financial resources available and on priorities identified through the evaluation design process and self-assessment workshops. The CLE team will also consider the evaluability of country programmes, taking into account factors that may affect the feasibility and quality of the analysis. This will include consideration of security constraints, access limitations, and the availability and responsiveness of programme staff and key stakeholders for interviews and consultations. Where feasible, the conducting of country case studies will be integrated into ongoing IOE evaluations and will build on recently finalised evaluations, with the dual objective of reducing the evaluative burden on national stakeholders and maximizing efficiency and use of evaluation resources.

1. **Purpose and focus of country case studies.** The case studies will be used to answer the CLE evaluation questions and contribute to the CLE overall analysis. They will examine how SRs are mobilized, managed, and used at the country and project levels, and the extent to which they add value to IFAD’s operations and development results. Key aspects to be covered include the volume, composition, and trends of SRs over time; the diversity and roles of donors; and the alignment of SRs with national priorities, country strategic opportunities programmes, and IFAD’s corporate strategies. Case studies will also assess how SRs influence the scale, scope, and design of operations, including their contribution to innovation, piloting of new approaches, and scaling up of successful interventions. In addition, they will explore operational and institutional dimensions, such as governance and management arrangements, donor coordination mechanisms, and the implications of SRs for efficiency and sustainability. Particular attention will be paid to partnerships and cofinancing modalities, risk management, fiduciary and reporting requirements, and the balance between flexibility and accountability. Finally, case studies will analyse results and learning, including the contribution of SRs to development outcomes and inclusiveness, as well as lessons and good practices that can inform IFAD’s future approach to mobilizing and using SRs.
2. **CLE approach to using country case studies.** The CLE’s approach to using country case studies needs to address three key challenges. First, the requirements for successfully delivering the outcomes outlined in the conceptual framework are likely to vary across the countries IFAD supports, making context a critical factor. Second, there is less limited clarity on what IFAD expects or needs to have in place at country or regional level. Third, robust evidence on what works, and in which country contexts for successfully mobilising and utilising SR is very limited.¹⁸ Country case studies will therefore be exploratory in nature. Reflecting the overall iterative approach in the CLE and the challenges above, the team will identify and refine expectations on what needs to be in place to successfully deliver against the outcomes in the conceptual framework drawing on both further documentary review and initial work under the deep dives. The team will also assess the feasibility of drawing on cross case analytical methods such as QCA (see Box 3). Such methods potentially would allow the CLE to assess effectiveness in a very structured and transparent way despite contextual diversity and the limitations created by fungibility.

¹⁸ In either IFAD or other organizations’ evaluations or strategy documentation

Box 3

Case studies and QCA

QCA is helpful in the CLE because it will allow the evaluation to make sense of patterns across the country case studies without assuming that there is a single “right” way for supplementary resources to work. IFAD operates in very different contexts, and the factors that support effective mobilisation and use of supplementary resources vary widely from one country to another. QCA helps identify which combinations of conditions—such as staffing, incentives, donor relationships, or clarity of roles—tend to be present when SRs perform well, and which combinations are associated with weaker performance. This makes it possible to draw credible, evidence-based insights from a small number of diverse cases, and to explain why SRs succeed in some settings but not others, in a way that is accessible and transparent to non-technical audiences.

3. **Methodology for the selection of countries.** The selection process identified ten countries shown in table 3 below for conducting case studies.

Table 2

Indicative list of countries for conducting case studies

Asia and the Pacific (APR)	East and Southern Africa (ESA)	Latin America and the Caribbean (LAC)	Near East, North Africa, Europe and Central Asia (NEN)	West and Central Africa (WCA)
India	Kenya	Brazil	Somalia	Niger
Philippines	Tanzania	Argentina/Mexico	Tajikistan	Senegal

4. The selection prioritizes countries based on the financial significance of SRs, considering both their absolute volume and their share relative to total financing, in order to identify contexts where SRs play a substantial role. Additional consideration is given to the diversity of SR donors at the country level, the need for a balanced regional distribution, and the feasibility of conducting in-country case studies. The main steps followed in the selection process are outlined below including reference to the main limitations encountered. Most notably, these include the absence of a single, comprehensive, and integrated database within IFAD’s corporate systems, which constrains the ability to systematically capture, link, and analyse information on SRs across countries, projects and financing arrangements.¹⁹
- a) **Step a: raw data collection.** The first step focused on establishing a comprehensive data foundation for the analysis. This involved downloading the relevant dataset in Excel format from IFAD’s Oracle Business Intelligence (OBI), specifically the *Programme of Work (PoW) report* under the *IFAD Projects financing dashboard*, which served as the central repository of project-level information. The dataset was accessed on 10 December 2025 and included a full list of projects (grants, investment projects and non-sovereign operations) by country and it captured key variables such as

¹⁹ The *Supplementary Funds dashboard* in IFAD’s Oracle Business Intelligence is managed by the Global Engagement, Partnership and Resource Mobilization Division and the Environment, Climate, Gender and Social Inclusion Division. It captures detailed financial information on supplementary funding agreements and includes information related to the IFAD managing division, donor, contract identification number, agreement title, and donor agreement amounts, among others. However, the dashboard does not provide other key information (e.g. the country(ies) of implementation of the supported initiatives, project identification numbers, and total costs of the financed initiative) as it is designed to track financing agreements and incoming funds rather than their allocation to specific countries or initiatives. Conversely, while the *Programme of Work report* under the *IFAD Projects financing dashboard* includes information on the countries and initiatives financed through supplementary resources, it does not specify the related supplementary financing agreement. Based on consultations and internal discussions, including with the Office of Development Effectiveness, the Programme of Work dashboard was assessed as more comprehensive for the purpose of identifying and comparing countries benefiting from supplementary resources. It was therefore used as the primary data source for the selection of country case studies.

project status and identification, financier and financier type and associated financing amounts.²⁰

- b) **Step b: identification of the master list of countries receiving SRs in the CLE coverage period.** Following the extraction of the raw data, the dataset was enriched with additional time-related variables to better define the scope of the analysis. In particular, two new columns (“Approval date” and “Current Completion”) were added²¹ allowing project-level information from multiple OBI dashboards to be integrated into a single working file. These variables were necessary to define the temporal scope of the analysis and for identifying projects approved or ongoing during the 2016–2025 coverage period.²² The dataset was further refined to ensure accuracy and consistency.²³ In addition, High-Income Countries (HICs) were excluded to maintain the analytical focus on contexts where IFAD’s engagement and the contribution of SRs are most relevant.²⁴ This process resulted in the identification of a list of 116 countries that benefited from SRs during the CLE coverage period, including 25 Low-Income Countries (LICs), 53 Lower-Middle Income countries (LMICs), 37 Upper-Middle Income Countries (UMICs) and one with unknown income status (Venezuela). It is important to note that SR financing was identified in OBI using two specific variables: Financier Type, set to International (INT), and the IFAD-managed flag, set to Yes.
- c) **Step c: reducing the list based on the financial weight of SRs.** The initial list of countries was further narrowed by applying two complementary financial criteria that capture both the scale and the relative importance of SRs. Specifically, only countries meeting at least one of the following thresholds were retained: (i) countries accounting for more than 1 per cent of the total SRs available to IFAD during the CLE coverage period; and (ii) countries in which SRs represented more than 50 per cent of total financing.²⁵ Together, these criteria ensured that the selection included countries that were either major recipients of SRs in absolute terms or highly reliant on them relative to their overall financing envelope. Following the application of these filters, the list was reduced to 45 countries, forming a more focused pool for subsequent selection steps.²⁶

²⁰ The report reflects only supplementary resources applied to the financing of IFAD initiatives, thus excluding management fees.

²¹ To populate these new columns, additional OBI data and reports were downloaded and linked to the main dataset using the VLOOKUP Excel formula. Specifically, data were drawn from: (i) the Project Duration report under the Investment Project Portfolio dashboard for investment projects; (ii) the Grant Duration report under the Grants Portfolio dashboard for grants; and (iii) the Disbursement Report under the LGS DWH – Disbursements dashboard for non-sovereign operations. During this process, missing or default date values were identified, appearing for example as “00/01/1900.” These entries were flagged out and reviewed individually to ensure consistency with the temporal scope of the CLE.

²² Projects with a “planned” status were removed, as not reflecting realized or on-going financing flows.

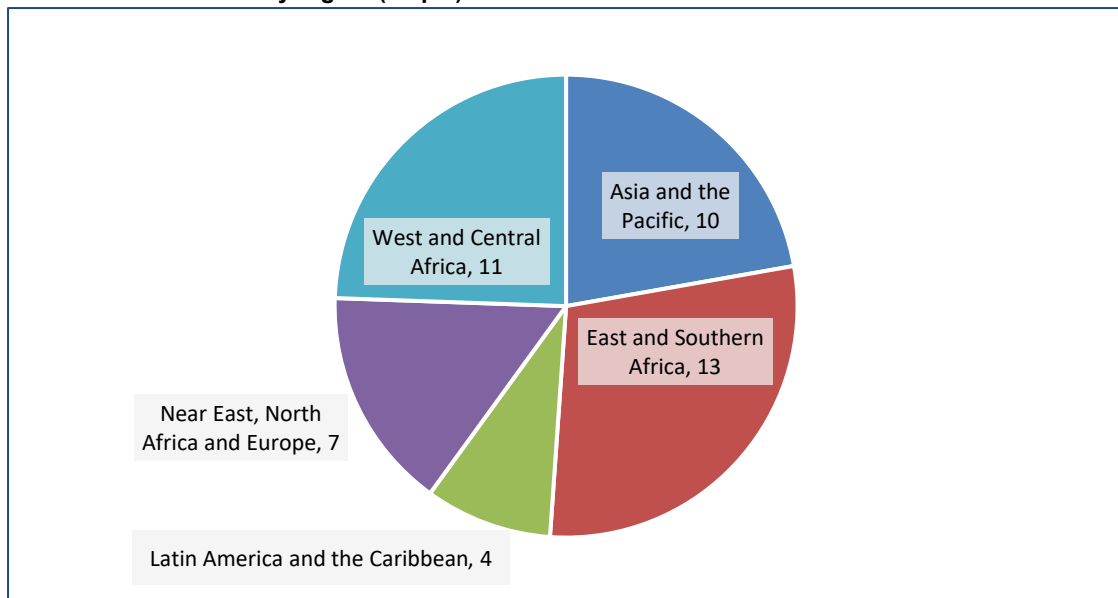
²³ Projects with “Financier” listed as “TBD” were removed, as were records meeting all three of the following conditions simultaneously: “Financier Type” equal to “INT”, “Financier” equal to “xx-TBD” and an empty “FI number.”

²⁴ One limitation of the approach is that the resulting country case studies may exclude SRs that support initiatives in upper-middle-income or low-income countries which are managed by institutions based in HICs. Conversely, the list may include UMICs or LICs that host managing institutions receiving SRs but that are used to support activities in some other country/ies. In fact, the *PoW report* in OBI categorises the location of the SR recipient organization under ‘country’ and does not allow for the systematic identification or tracking of the related flow of funding.

²⁵ The total financing was calculated by aggregating the “Current Amount” of all eligible projects at country level. This provided a baseline measure of the overall financing envelope supporting IFAD-related operations in each country. In parallel, supplementary resources financing was computed by considering only international cofinancing managed by IFAD. Based on these values, two relative indicators were derived: (i) the share of supplementary resources in total financing for each country, and (ii) the share of each country’s supplementary resources financing in the total supplementary resources portfolio. Together, these indicators made it possible to compare countries both in terms of the relative importance of supplementary resources within their financing structure and their absolute contribution to the global supplementary resources’ portfolio.

²⁶ Records categorized under “Countries: Non specified” were not considered as they could not be assessed or used as case studies.

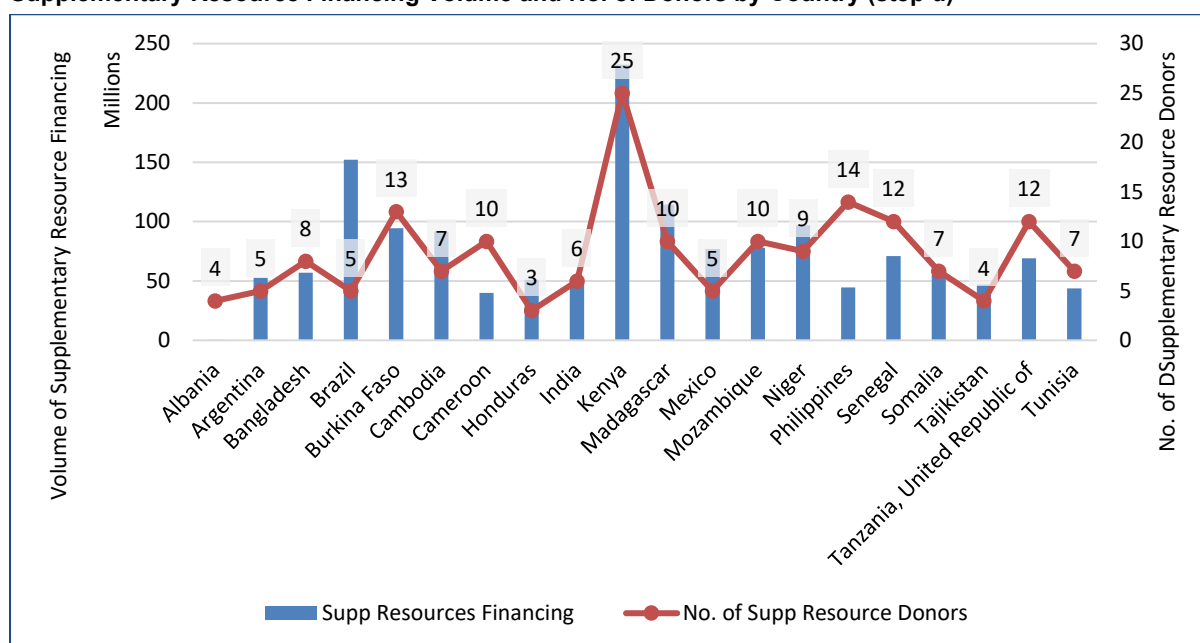
Figure 1
Shortlisted countries by region (step c)



- d) **Step d: focusing on countries with the highest diversity of SRs.** To capture the diversity of donor engagement at the country level, a new metric was developed measuring the number of SR donors. For each country, donors (identified under the “Financier” field) associated with SRs financing were mapped. This approach enabled to prioritize countries that offer greater potential for in-depth analysis of donor coordination, management arrangements, and partnership dynamics. Countries were then ranked according to the number of supplementary resource donors. To ensure regional balance, the top four countries within each region were selected.²⁷ Where countries had an equal number of donors, SR financing volume was used as a secondary ranking criterion. This process resulted in a shortlist of 20 countries for further consideration.

²⁷ Palestine, ranking third in the NEN region, was not considered due to contextual factors and constraints affecting the feasibility of conducting a country case study. It was replaced by Tajikistan, ranking fifth in the list after Albania. In addition, a review of donor coverage across the shortlisted countries showed that the Department for International Development (DFID) was the only donor accounting for more than 1 per cent of total supplementary resources mobilized during 2016–2025 that was not represented in the initial list of 20 countries. To address this gap, India was selected to replace Viet Nam. While both countries had portfolios involving six supplementary resource donors, only India included DFID among its donors. This adjustment improved overall donor coverage while maintaining the original selection logic and comparability across countries.

Figure 2
Supplementary Resource Financing Volume and No. of Donors by Country (step d)



- e) **Step e: elaboration of the final list.** The final step consisted of optimizing the selection of countries to maximize donor coverage while maintaining a total of 10 case study countries. This optimization exercise was carried out using Python, which enabled a systematic assessment of different country combinations against a defined set of constraints²⁸ alongside the donor coverage objective. The resulting final list achieved a balanced mix of countries in terms of significance in SRs volumes, regional and contextual diversity, and breadth of donor representation. In addition, the selected countries collectively reflect a diverse range of initiatives, covering all purposes and channels of SR (see appendix VI), and including regional and country-level stand-alone grant programmes, investment operations, and non-sovereign operations. This provides an opportunity to assess SRs as comprehensively as possible across different modalities. The list of selected countries may be revised as the evaluation progresses, in response to evolving considerations, constraints, priorities, and information needs arising at different stages of the evaluation process, including through exchanges with IFAD regional divisions. As a result, some countries may be replaced with others, as appropriate. The list of alternative options corresponds to the 20 countries identified in the step d.
5. The evaluation will also include a “shallow dive” analysis of countries that have received relatively limited funding and from a smaller number of donors. The aim is to gather insights into the factors that may explain limited resource mobilization at the country level, including potential structural, institutional, or contextual barriers. This approach allows the evaluation to explore common patterns, challenges, and constraints that may hinder effective resource mobilization. providing complimentary evidence to the in-depth case studies and helping to inform broader lessons for improving supplementary resources engagement across different country contexts. Countries were selected from the master list (step b above, prior to the exclusion of HICs), identifying the 21 with the lowest total volume of SR financing and the lowest proportion of SR financing as part of total financing. [1]. Among those, 10 countries were selected only considering those with an on-going

²⁸ The following constraints were applied simultaneously: two countries per region, at least two LICs, and at least two UMICs.

portfolio to ensure feasibility and evaluability. The shallow dives will be conducted in a subset of these ten countries.

Table 3

Selected countries for shallow dives

APR	ESA	LAC	NEN	WCA
Afghanistan	Comoros	Costa Rica	The Republic of Türkiye	Nigeria
China		Haiti		
Maldives				
Nepal				
Papua New Guinea				

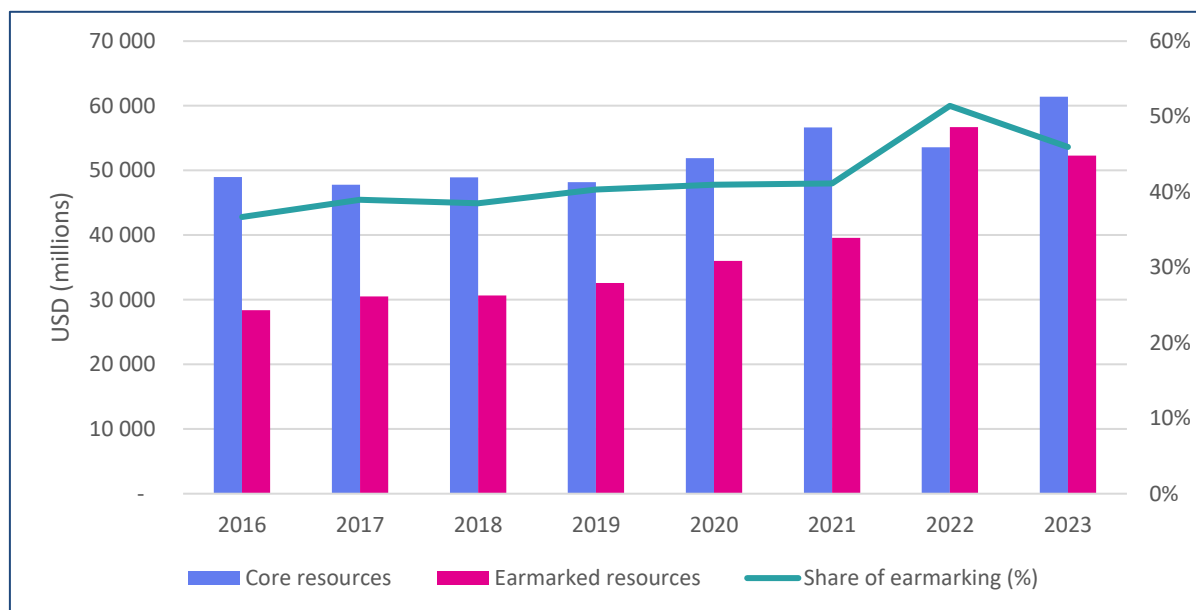
6. [\[1\]](#) Albania, Afghanistan, Algeria, Azerbaijan, China, Comoros, Costa Rica, Haiti, Maldives, Mauritius, Myanmar, Nepal, Nicaragua, Papua New Guinea, Nigeria, Paraguay, Samoa, Thailand, The Republic of Türkiye, Ukraine, Venezuela.

Background information

A) Global earmarked funding data

Figure 3.

DAC member core and earmarked funding through the multilateral development system (US\$ million) between 2016 and 2023



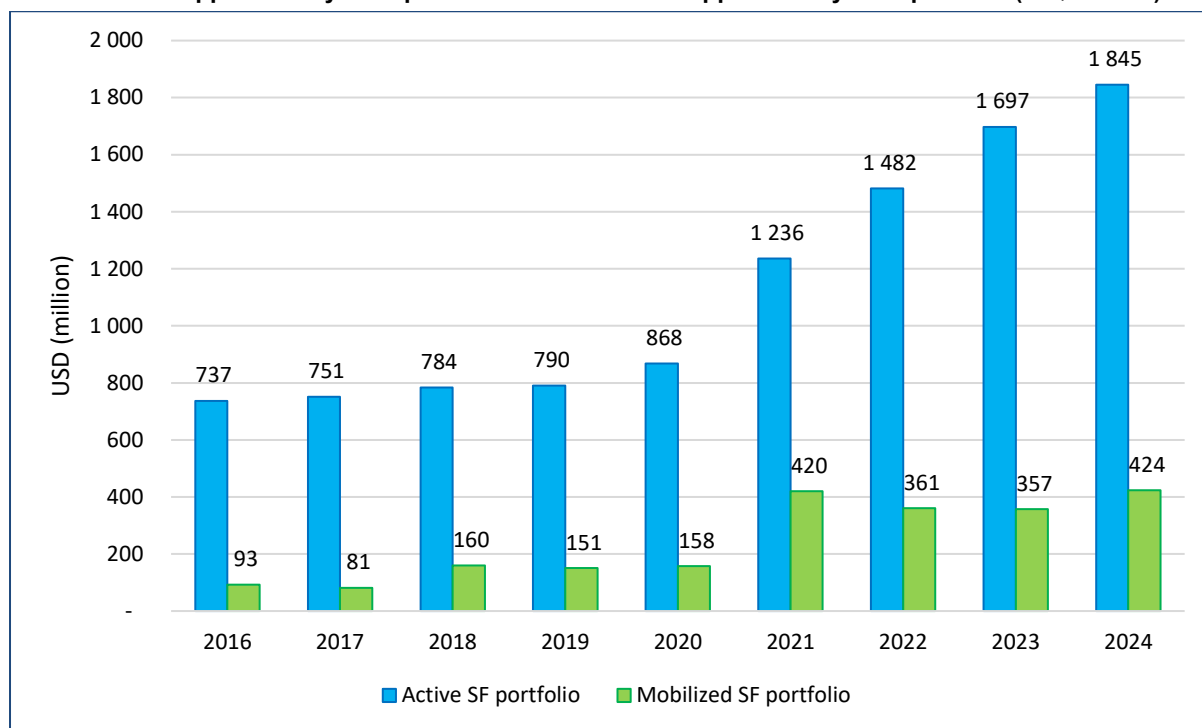
Source: OECD. 2025. [A look at DAC members' earmarking](#) (accessed 5/12/2025)

B) IFAD Supplementary Fund (SF) and Supplementary Resource (SR) portfolio data

The SF data (figures 4 and 5) reflects supplementary fund (SF) agreements signed between IFAD and donors. It is therefore a measure of IFAD's mobilization efforts for SFs. IFAD classifies all such data as supplementary funds, in line with the SR Strategy, and groups them under four channels: single-donor funds, multi-donor funds, implementing entity agreements, and trust funds. Accordingly, the data excludes IFAD-managed co-financing that does not flow through IFAD accounts or trust funds. The figures presented represent the total US\$ value of signed agreements and the years in which they were active; they do not indicate annual disbursements or levels of utilization.

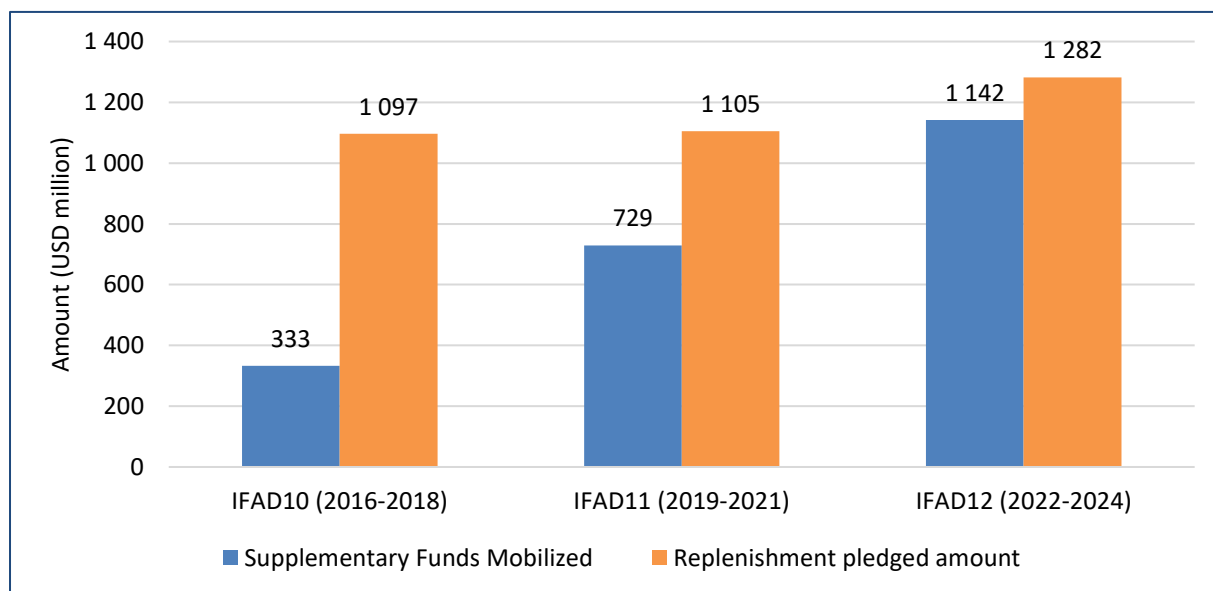
The Supplementary Resource (SR) data (figure 6) is obtained from IFAD's corporate data on the Programme of Work (PoW). It reflects the allocated US\$ amount of all SRs for IFAD's PoW per year. This includes the 4 channels of SFs and the two channels of IFAD-managed co-financing (cofinancing trust funds and cooperating institution agreements). It does not break down under which channels SRs have been allocated.

Figure 4
IFAD's active supplementary fund portfolio and mobilized supplementary fund portfolio (US\$ million)



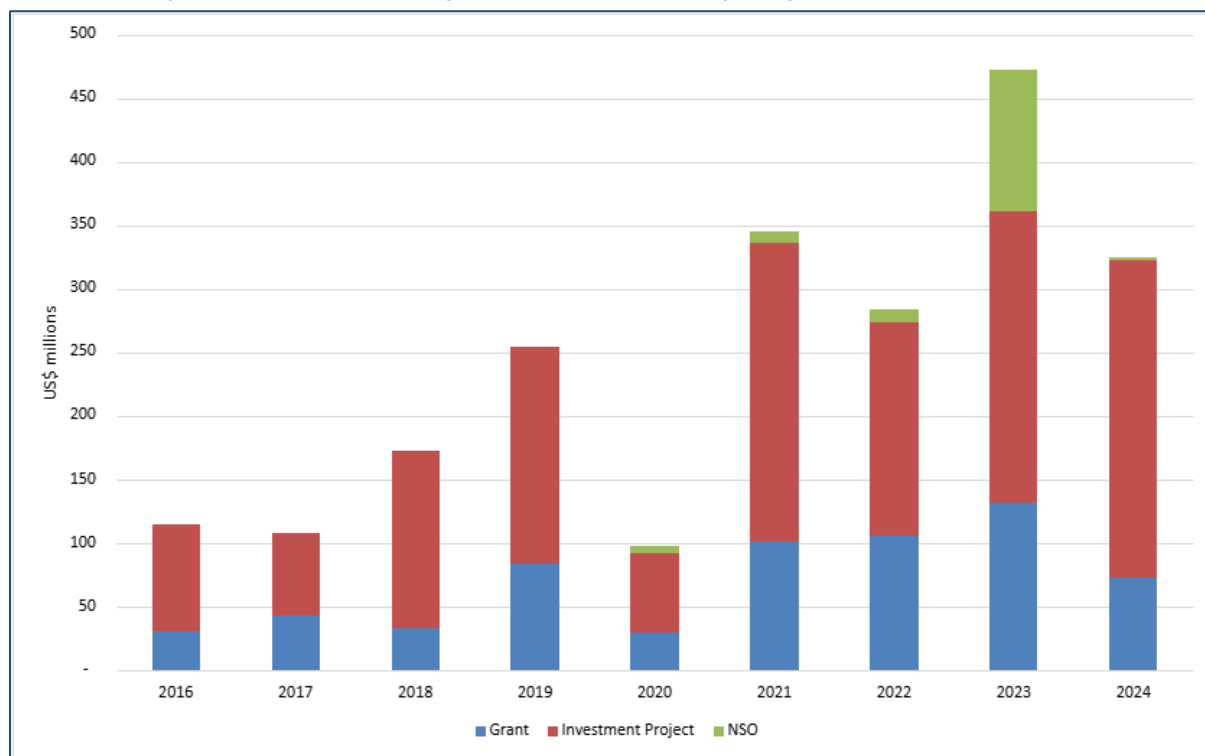
Source: IFAD annual supplementary fund overview reports 2016-2024

Figure 5
IFAD core resources (replenishment pledged amount) and mobilized SFs per replenishment period (IFAD10 to IFAD12)



Source: IFAD annual supplementary fund overview reports 2016-2024; IFAD OBI 2025

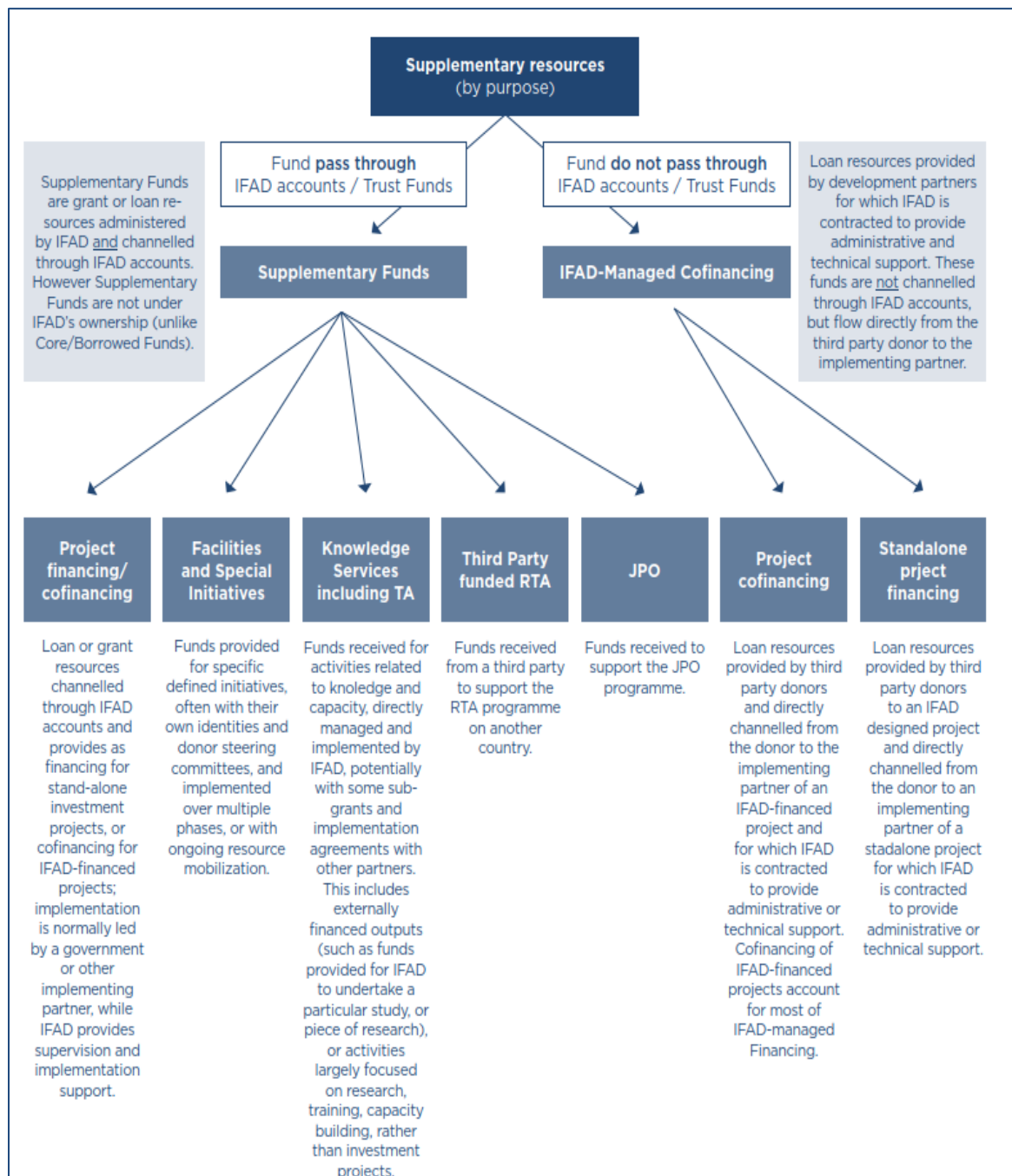
Figure 6

Supplementary Resources Allocated by Approval Year and Project Type in US\$

Source: IFAD OBI (Programme of Work)

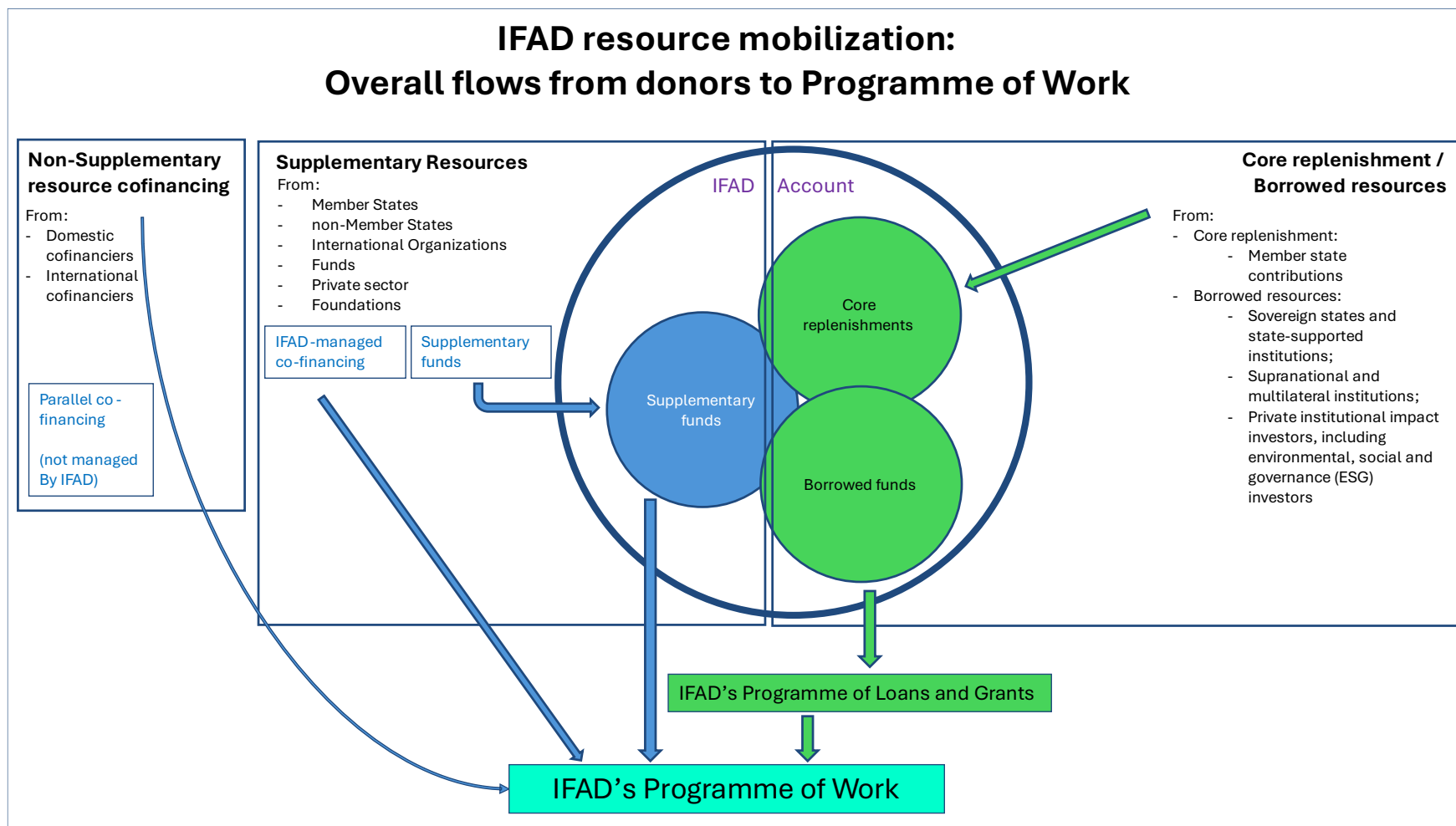
C) Graphic visualizations of supplementary resources

i) Supplementary resources overview



Source: IFAD Strategy for Supplementary Resources 2021

ii) IFAD’s resource mobilization flows from donors to IFAD’s Programme of Work



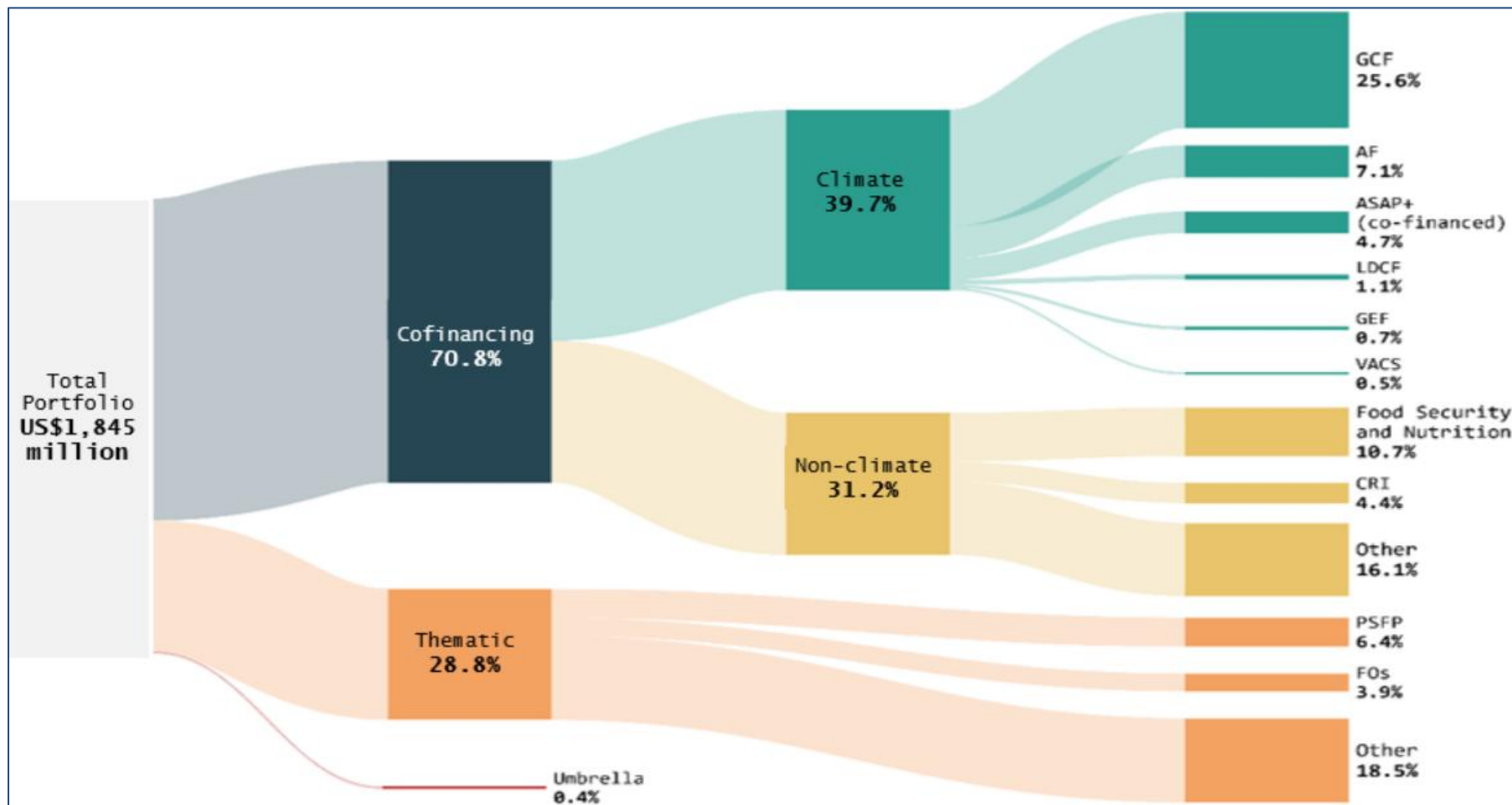
Source: created by the CLE team

iii) Supplementary resources channels and purposes

Purpose	Channels					
	Supplementary Funds			IFAD-Managed Cofinancing		
	IFAD Account		Implementing Entity Agreements	Trust Funds	Cofinancing Trust Fund	Cooperating Institution Agreements
Single-donor initiatives	Multi-donor initiatives					
Project Financing/ Co-financing	(e.g., Member states, EC)	(e.g. RPSF, FARMS)	(e.g Adaptation Fund, GEF, GCF, GEF, SCCF, LDCF, GAFSP)		(e.g Spanish Trust Fund)	
Facilities and Special Initiatives		(e.g ABC Fund, FFR, PARM, GDPRD, ILC, SAFIN)		(e.g. 2RP,PSTF,TFWBG)		
Knowledge Services including TA	(E.G., Member states, EC/ CGIAR, Foundations)	(e.g. EC/Support to Farmers Organizations)				
JPO Programme						

Source: IFAD Strategy for Supplementary Resources 2021

iv) Use of the ongoing supplementary fund portfolio²⁹



Source: EB 2025/145/R.37, Overview of supplementary funds received, committed and used in 2024

²⁹ GCF: Green Climate Fund; ASAP+: enhanced Adaptation for Smallholder Agriculture Programme; VACS: Vision for Adapted Crops and Soil; CRI: Crisis Response Initiative; PSFP: Private Sector Financing Programme; FOs: farmers' organizations.

D) Supplementary resource timelines

i) Supplementary resource policies and strategies timeline

Timeframe	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
PBAS Cycle	IFAD6	IFAD7	IFAD8	IFAD9	IFAD10	IFAD11	IFAD12	IFAD13	IFAD14														
IFAD SR policies and strategies	<p>General framework for mobilizing and managing SF (President's Bulletin) Handbook on SF</p> <p>Mobilizing and managing SF principles&procedures (President's Bulletin)</p> <p>SF and GEF-administered grants procedures (President's Bulletin)</p> <p>Cost-recovery principles&procedures for SF (President's Bulletin)</p> <p>Supplementary resource strategy</p> <p>SF operating procedures guidance note</p> <p>SR mob. Action Plan</p> <p>SR mobilization plan Annual SR mob. Roadmaps</p>																						

Source: created by the CLE team

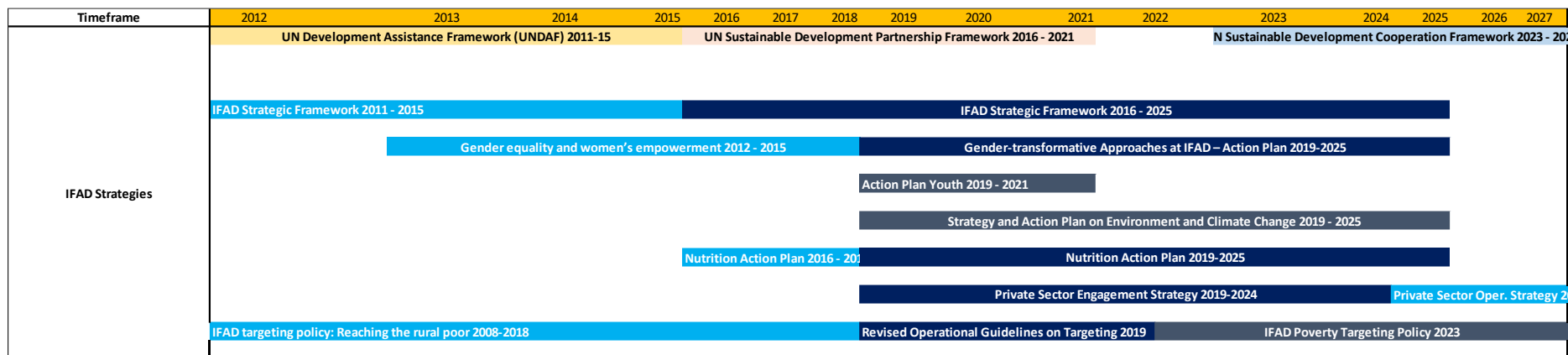
ii) Supplementary resource channel timeline

Timeframe		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	
PBAs Cycle		IFAD7			IFAD8			IFAD9			IFAD10			IFAD11			IFAD12			IFAD13			IFAD14
SR channels	IFAD- managed and administered	Single donor agreements (since 1994)																					
		Partnership agreement																					
		Pooled multi-donor agreements (since 1998)																					
		Implementing entity agreements																					
		GAFSP																					
		Trust fund agreements																					
		ASAP2																					
	IFAD- managed	Cofinancing trust fund																					
		Spanish trust fund																					
		Cooperating institution agreements																					
		EA																					
		OFID																					
		FCA																					
		ADB																					
		CFFA																					
		Spain																					
		CFFA																					
		CDP																					
		(SAFE)																					
		CoFA																					
		OPEC																					
		FCA																					
		EADB																					

Legend for acronyms: FA: Framework Agreement; CFFA: Co-Financing Framework Agreement; CDP: Cassa Depositi e Prestiti; SAFE: Sustainable Agriculture and Food Ecosystems; CoFA: Cooperation Framework Agreement; FCA: Framework Cofinancing Agreement; EADB: East African Development Bank. See IFAD [Co-financing Framework Agreements](#) for more information

Source: created by the CLE team

iii) IFAD policies and strategies



Source: created by the CLE team

Evaluation team and timeline

1. **Evaluation team.** The CLE will be led by Hansdeep Khaira, Senior Evaluation Officer, IOE, under the strategic direction of IOE Director, Indran Naidoo. The team will be supported by Valeria Galletti, Evaluation Officer, IOE and include senior consultants specialized in financing landscape and aid architecture; organizational structure; and organizational cost and budget management. The team leader will be assisted by a senior consultant in designing the approach paper and the evaluation report. Other members of the team will include mid-level consultants and junior consultants, and interns. Daniela Asprella, Evaluation Assistant, IOE, will provide overall administrative and logistical support. As per standard practice, a senior international evaluation expert will act as an independent advisor, providing comments on the draft approach paper and draft evaluation report.
2. **Evaluation 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

Timeline	Activities
December 2025	Evaluation approved at the 146th Session of IFAD's Executive Board
January – March 2026	Approach Paper drafted and quality assured; evaluation team selected
June 2026	Approach Paper discussed in the 133rd Session of the Evaluation Committee
March – June 2026	Design workshop and Management self-assessment workshop; evaluation design finalized with case studies identified; Core Learning Partnership (CLP) Group established
June – November 2026	Data collection (desk and field-based case studies, E-survey, thematic deep dives, comparative studies)
November 2026 – February 2027	Data analysis, reporting and quality assurance
February 2027	Emerging findings and areas of recommendations presented to the IFAD management and CLP
March 2027	Draft report Shared with IFAD Management
November 2027	Presentation of the final evaluation report and Management Response to the Evaluation Committee.
December 2027	152nd Session of the Executive Board discussion of the Report

Source: IOE elaboration

Glossary of terms used

Term	Description
Core resources	Unearmarked resources transferred to multilateral organisations and the governing boards of these organisations have the unqualified right to allocate as they see fit within the limits prescribed by the organisation's mandate (Reinsberg, Heinzl, and Siauwijaya 2024). In IFAD, this pooling occurs in 3-year cycles called replenishments.
Supplementary resources	<p>Resources that take the form of both loan and grant resources and are managed on behalf of a wide range of partners, through a range of legal/administrative arrangements. The resources are supplementary to the contributions referred to in Article 4 of the Agreement establishing IFAD and include resources provided by Member States, non-Member States, and other donors such as International Organizations and Funds, the private sector and foundations on conditions that are mutually agreed between IFAD and the donor(s) (IFAD 2021b).</p> <p>The IFAD classification takes on both supplementary funds and portfolio of IFAD-managed cofinancing (see below)</p>
Supplementary Funds	<p>Supplementary resource that are grant or loan resources administered by IFAD and channelled through IFAD accounts. Supplementary funds are not under IFAD's ownership and are not "without restriction to use". Moreover, these are allocated outside both the performance-based allocation system (PBAS) and the grant allocation system (IFAD 2021b).</p> <p>Within IFAD, funds received for sponsorship for individuals participating in IFAD's Junior Professional Officer (JPO) programme are also referred to as Supplementary Funds but are not covered by the strategy. Similarly, IFAD administers supplementary funds on behalf of the International Land Coalition (ILC).</p>
IFAD-managed co-financing (as Supplementary Resources)	Loan resources provided by development partners for which IFAD is contracted to provide administrative and technical support. These funds are not channelled through IFAD accounts, but flow directly from the third-party donor to the implementing partner (IFAD 2021a). IFAD manages this co-financing.
Earmarked resources	<p>Synonymous with IFAD's Supplementary Resources.</p> <p>Donor-provided funds whereby donors restrict the use of funds to specific purposes, countries or sectors (Reinsberg, Heinzl, and Siauwijaya 2024). OECD defines earmarking as resources channelled through multilateral organisations over which the donor retains some degree of control on decisions regarding disposal of the funds.</p> <p>Earmarked resources are also referred to as multi-bi or non-core contributions to multilateral organisations.</p>
Trust funds	<p>Trust funds are pooled financing instruments within multilateral organizations, governed jointly by donors and banks. They may involve single or multiple donors, remain open over time, serve distinct humanitarian or development purposes, and are treated as a separate funding category in policy and research (Ihl et al. 2025).</p> <p>In IFAD, trust Funds are established subject to approval of the Executive Board, while authority for acceptance of funds to the Trust Funds on behalf of IFAD as the Trustee is typically defined in the Trust Fund instrument (IFAD 2021a).</p>
Implementing Entity Agreements	<p>These are agreements where donors perceive IFAD to be the implementing agency for the channeled funds.</p> <p>Donors include the climate funds such as Adaptation Fund, GCF, GEF, and others such as the SCCF, LDCF or GAFSP</p>

Cooperating Institution Agreements

Formal agreements which establish the legal and administrative framework for a partnership, confirming the roles, responsibilities, and obligations of each partner. IFAD has institutional partnerships which were entered into with AfDB, AsDB, WB and others in the early days of IFAD (e.g., 1978, 1979), providing a framework of cooperation to support IFAD in the identification and preparation of projects and the administration of loans and grants, and act as cooperating institutions. The agreements signed by IFAD in the past 10 years have moved away from the cooperating institution type of framework agreement to MoUs addressing specific areas of cooperation.³⁰

Examples include agreements with OFID, and all agreements are provided in Appendix VI D. ii.

Project financing/ cofinancing

Loan or grant resources channelled through IFAD accounts and provides as financing for stand-alone investment projects, or cofinancing for IFAD-financed projects; implementation is normally led by a government or other implementing partner, while IFAD provides supervision and implementation support (IFAD 2021b).

Facilities and Special Initiatives

Funds provided for specific defined initiatives, often with their own identities and donor steering committees, and implemented over multiple phases, or with ongoing resource mobilization (IFAD 2021a).

Knowledge Services including Technical Assistance (TA)

Funds received for activities related to knowledge and capacity, directly managed and implemented by IFAD, potentially with some sub-grants and implementation agreements with other partners. This includes externally financed outputs (such as funds provided for IFAD to undertake a particular study, or piece of research), or activities largely focused on research, training, capacity building, rather than investment projects (IFAD 2021a).

³⁰ IFAD N.D.

List of IFAD key people met during scoping phase

Allegra Saitto, Director and Controller, FCD

Beatrice Pirro, Audit Consultant, AUO

Dony Mazingaizo, Senior Finance Specialist (ABC Fund & SF), FCD

Eva Balcells, Senior Legal Officer, LEG

Francesco Ranalleta, Senior Budget Specialist, POB

Gozde Kayacik, Legal Officer, LEG

Itziar Miren Garcia Villanueva, Deputy General Counsel (Operations), LEG

Leon Williams, Senior Specialist (M&E), ODE

Phoebe Bower, Legal Officer, LEG

Pierre Yves Guedez, Lead Climate and Environmental Funds, ECG

Mani Kuthirummal, Senior Audit Officer, AUO

Mara Albanese, Finance Specialist (Financial Reporting and Corporate Finance), FCD

Max Von Bonsdorff, Chief Partnership Officer, GPR

Oana Denisa Butnaru, Partnership Officer, Funds Management, GPR

Ronald Thomas Hartman, Director, GPR

Robert Creswell, Audit Manager, AUO

Wei Wang, Chief Partnership Officer and Special Adviser to the President, GPR

Bibliography

IFAD Documents

IFAD. 2006. *Procedures for Mobilizing and Managing Supplementary Funds*. President's Bulletin PB/2006/01. Rome: International Fund for Agricultural Development.

IFAD. 2013. *Principles and Procedures for Mobilizing and Managing Supplementary Funds*. President's Bulletin PB/2013/12. Rome: International Fund for Agricultural Development.

IFAD. 2014. *Procedures for Supplementary Funds and GEF-Administered Grants*. President's Bulletin PB/2014/08. Rome: International Fund for Agricultural Development.

IFAD. 2016. *IFAD Strategic Framework 2016–2025: Enabling Inclusive and Sustainable Rural Transformation*. Rome: International Fund for Agricultural Development.

IFAD. 2017. *Overview of Supplementary Funds Received, Committed and Used in 2016*. Executive Board document EB 2017/121/INF.3. Rome: International Fund for Agricultural Development.

IFAD. 2018. *Overview of Supplementary Funds Received, Committed and Used in 2017*. Rome: International Fund for Agricultural Development.

IFAD. 2019a. *Overview of Supplementary Funds Received, Committed and Used in 2018*. Rome: International Fund for Agricultural Development.

IFAD. 2019b. *Principles and Procedures for Cost Recovery from Supplementary Funds*. President's Bulletin PB/2019/02. Rome: International Fund for Agricultural Development.

IFAD. 2020. *Overview of Supplementary Funds Received, Committed and Used in 2019*. Rome: International Fund for Agricultural Development.

IFAD. 2021a. *Overview of Supplementary Funds Received, Committed and Used in 2020*. Rome: International Fund for Agricultural Development.

IFAD. 2021b. *Strategy for Supplementary Resources*. Rome: International Fund for Agricultural Development.

IFAD. 2022. *Overview of Supplementary Funds Received, Committed and Used in 2021*. Rome: International Fund for Agricultural Development.

IFAD. 2023. *Overview of Supplementary Funds Received, Committed and Used in 2022*. Rome: International Fund for Agricultural Development.

IFAD. 2024a. *Overview of Supplementary Funds Received, Committed and Used in 2023*. Rome: International Fund for Agricultural Development.

IFAD. 2024b. *Mobilization and Management of Supplementary Resources: Increased Ambition to Assemble Development Finance – Proposed Action Plan 2024–2026*. Rome: International Fund for Agricultural Development.

IFAD. 2025. *Overview of Supplementary Funds Received, Committed and Used in 2024*. Rome: International Fund for Agricultural Development.

IFAD. N.d. *Guidance Note Procedures for Entering into Partnership Agreements*. Rome: International Fund for Agricultural Development.

External Resources

Asian Development Bank (ADB). 2025a. *Corporate Evaluation: ADB-Administered Trust Funds and Other Cofinancing, 2015–2024 – Evaluation Approach Paper*. Manila: Independent Evaluation Department, Asian Development Bank.

Asian Development Bank (ADB). 2025b. *ADB-Administered Trust Funds and Other Cofinancing, 2015–2024*. Corporate Evaluation Report CS-29. Manila: Independent Evaluation Department, Asian Development Bank.

Independent Evaluation Group (IEG). 2011. *Trust Fund Support for Development: An Evaluation of the World Bank's Trust Fund Portfolio*. Washington, DC: Independent Evaluation Group, World Bank Group.

Independent Evaluation Group (IEG). 2013. *Evaluation of Trust Funds in the World Bank's Support for Development – Approach Paper*. Washington, DC: Independent Evaluation Group, World Bank Group.

Ihl, J., R. Singh, I. M. Mukali, H. H. Skagerlind, and A. Heucher. 2025. *The Effectiveness of Core and Earmarked Funding in Multilateral Development Cooperation – Systematic Review*. DEval Discussion Paper 2/2025. Bonn, Germany: German Institute for Development Evaluation (DEval) and Expert Group for Aid Studies, Sweden (EBA).

OECD. n.d. *OECD Data Explorer: Development Finance – Official Flows (DAC.DPGC.1000, latest available data)*. OECD Data Explorer. Accessed 7 January 2026. <https://data-explorer.oecd.org/>

Reinsberg, B., M. Heinzl, and C. Siauwijaya. 2024. "Tracking Earmarked Funding to International Organizations: Introducing the Earmarked Funding Dataset." *The Review of International Organizations*. <https://doi.org/10.1007/s11558-024-09548-1>

United Nations Development Programme (UNDP). 2025. *Formative Evaluation of the UNDP Funding Windows*. New York: Independent Evaluation Office, United Nations Development Programme.

World Food Programme (WFP). 2024a. *Earmarked, Flexible and Multi-Year Contributions: Summary of Evaluation Evidence*. Rome: Office of Evaluation, World Food Programme.