

Document: EB 2018/124/R.28  
Agenda: 7(e)  
Date: 14 August 2018  
Distribution: Public  
Original: English

A



الاستثمار في السكان الريفيين

## تقرير رئيس الصندوق

بشأن تقديم منحة بموجب نافذة منح القطاع الخاص إلى  
مؤسسة Delivery Associates من أجل برنامج دعم  
توجيه إيصال النتائج في القطاع الزراعي

مذكرة إلى السادة ممثلي الدول الأعضاء في المجلس التنفيذي

الأشخاص المرجعيون:

نشر الوثائق:

الأسئلة التقنية:

**Deirdre McGrenra**

مديرة شؤون الهيئات الرئاسية  
رقم الهاتف: +39 06 5459 2374  
البريد الإلكتروني: gb@ifad.org

**Lisandro Martin**

مدير شعبة أفريقيا الغربية والوسطى،  
والمدير المؤقت لشعبة سياسة العمليات والنتائج  
رقم الهاتف: + 39 06 5459 2388  
البريد الإلكتروني: lisandro.martin@ifad.org

**Eloisa de Villalobos**

أخصائية في النتائج  
رقم الهاتف: + 39 06 5459 2827  
البريد الإلكتروني: e.devillalobos@ifad.org

**Raphael Seiwald**

مستشار وأخصائي في التقييم والنتائج  
رقم الهاتف: + 39 06 5459 2302  
البريد الإلكتروني: r.seiwald@ifad.org

المجلس التنفيذي - الدورة الرابعة والعشرون بعد المائة  
روما، 11-13 سبتمبر/أيلول 2018

للموافقة

## توصية بالموافقة

المجلس التنفيذي مدعو إلى الموافقة على التوصية الخاصة بالمنحة المقترحة تقديمها، على النحو الوارد في الفقرة 20.

## تقرير رئيس الصندوق بشأن تقديم منحة بموجب نافذة منح القطاع الخاص إلى مؤسسة Delivery Associates من أجل برنامج دعم توجيه إيصال النتائج في القطاع الزراعي

### أولاً- الخلفية والامتثال لسياسة الصندوق بشأن تمويل المنح

- 1- في إطار الجهود العالمية الموجهة نحو جدول أعمال 2030 الخاص بالتنمية المستدامة ولتحقيق أهداف التنمية المستدامة السبعة عشر، وافق المجتمع الإنمائي والحكومات على 230 مؤشراً لجعل الأهداف حقيقة. وستُوضح ملامح مساهمة الصندوق في جدول أعمال 2030 وأهداف التنمية المستدامة أثناء التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق. وفي آخر المشاورات بشأن التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق، وافقت الدول الأعضاء في الصندوق على مجموعة من الأولويات الجديدة للفترة من 2019 إلى 2021. وتبلغ المشاورات بشأن التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق رسالة أساسية مفادها أن "الأعمال كما جرت العادة" ليست كافية لتحقيق أهداف التنمية المستدامة المرتبطة بالقطاع الريفي.
- 2- إن غياب القدرات الكافية في النظم الإدارية المستندة إلى النتائج داخل البلد، يعني أن تحقيق النتائج الإنمائية وتتبعها أمر صعب. وإدراكاً لهذه الفجوة، ركزت معظم الجهود المبذولة حتى تاريخه - سواء من الصندوق أو من شركاء التنمية الآخرين - على تقوية القدرات الداخلية لمؤسساتهم.
- 3- يتماشى البرنامج المقترح مع أهداف وغايات سياسة الصندوق لتمويل المنح (2015).<sup>1</sup> وعلى وجه التحديد، تساهم هذه المنحة بوضوح في الهدف الثاني لسياسة المنح: تعزيز قدرات الشركاء في مجال المؤسسات والسياسات. وبدرجة أقل تساهم أيضاً في الهدف الرابع لسياسة المنح: توليد المعرفة وتقاسمها من أجل الأثر الإنمائي.
- 4- وفي يونيو/حزيران 2017، اعتمد الصندوق نموذج أعمال جديد لا يشمل فقط الأولوية التي تخص تعزيز قدرة الصندوق في إدارة النتائج بشكل أفضل، ولكن أيضاً تعزيز قدرة الدول الأعضاء فيه. كما أن بناء قدرات الرصد والتقييم على المستوى القطري هو أحد الالتزامات المتفق عليها خلال المشاورات بشأن التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق. وتتماشى هذه المنحة المقترحة ذاتها مع التزام التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق (تحت البند 4-1) من أجل تعزيز القدرات والنظم لإدارة النتائج على نحو أفضل.
- 5- تقترح هذه المنحة تحسين تحقيق النتائج وأداء استراتيجيات وبرامج التنمية الريفية في بلدان مختارة من خلال تحديد الأولويات بوضوح، وتحسين القدرات المؤسسية، وتحسين سلسلة إيصال النتائج. وسيتم نقل هذا من

<sup>1</sup> انظر الوثيقة EB 2015/114/R.2/Rev.1.

خلال تقديم دعم مصمم بشكل خاص، وإنشاء وحدات الإيصال في وزارات الزراعة مع تطبيق نهج الإيصال. وتركز المنحة المقترحة على توفير دعم مكثف داخل البلد على مدى سنتين لخمس بلدان أعضاء في الصندوق. وقد وُضعت معايير واضحة لاختيار هذه البلدان.

6- يُعترف بنهج الإيصال عالمياً وقد اعتمده حكومات 25 بلداً لتعزيز إيصال الخدمات. وتم تعريف الدول الأعضاء في الصندوق بالنهج خلال المشاورات بشأن التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق. وقد لقي ذلك استحساناً، مع وجود توافق في الآراء حول الحاجة إلى إنشاء وحدات الإيصال في البلدان من أجل دعم الحكومات على مستوى القدرات والتنفيذ. وستساعد وحدات الإيصال على تنفيذ الالتزامات الطموحة للتجديد الحادي عشر لموارد الصندوق والتي أُضطلع بها لمساعدة الحكومات على الوفاء بجدول أعمال 2030.

7- قام الصندوق بالفعل بإطلاق مبادرتين مترابطين بموجب إطار فعاليته الإنمائية، حيث تناولنا الفجوات في قدرات ونظم الرصد والتقييم داخل البلد. وتتمثل المبادرة الأولى في برنامج الرصد والتقييم في المناطق الريفية لتحسين قدرات القياس على مستوى وحدة إدارة البرنامج. والمبادرة الثانية هي منحة المعرفة المتقدمة الخاصة بالأثر الزراعي، والتي ستحدد الفجوات في أنظمة إدارة النتائج الوطنية في 20 بلداً وتضع خطط الأعمال. وترتبط هذه المنحة الجديدة هاتين المبادرتين وتعززهما من خلال تقديم حوافز لوضعي السياسات من أجل استخدام البيانات لإغناء عملية صنع القرار ورصد وتوجيه المساءلة والضغط من أجل تحقيق النتائج.

## ثانياً - البرنامج المقترح

8- يتمثل الهدف العام للبرنامج في تعزيز تقدم المواطن - ولا سيما مواطني الريف - نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة ذات الصلة، ولا سيما الهدف 1 من أهداف التنمية المستدامة (القضاء على الفقر) والهدف 2 من أهداف التنمية المستدامة (القضاء على الجوع)، في دول مختارة من الدول الأعضاء في الصندوق، من خلال تحسين النجاعة في تحقيق الأولويات الحكومية الهامة التي تم اختيارها في مجال الزراعة والقطاعات ذات الصلة في كل بلد. والهدف هو تحسين القدرات المؤسسية في مركز الحكومة ووزارة الزراعة، وذلك بغية التمكين من تحقيق النتائج بشأن استراتيجيات وبرامج التنمية الريفية القطرية في البلدان المستفيدة المختارة.

9- تتألف المجموعة المستهدفة من كبار المسؤولين في وزارات الزراعة والوكالات التنفيذية الأخرى في الحكومات الوطنية الخمس المشاركة في أفريقيا. ويجب إقناع القادة الرئيسيين في الحكومة بفاعلية بأن يعتقدوا في مبدأ الإدارة المستندة إلى النتائج. وعلى وجه الخصوص، يجب على القادة الرئيسيين - وعلى الأخص رئيس الحكومة (أو بدلاً من ذلك وزير الزراعة) - أن يكونوا مستعدين لإعطاء الوحدة صلاحياتهم الكاملة وتزويدها "بالغطاء" السياسي المناسب للعمل داخل الوزارة والقطاع ككل. وستُزرع وحدات الإيصال الفعالة داخل مكتب رئيس الحكومة. وفي كل حالة، يجب على رئيس الوحدة تقديم التقارير مباشرة إلى رئيس الحكومة.

10- سيتم تنفيذ البرنامج على مدى ثلاث سنوات، وسيتألف من المكونات التالية:

11- **المكون 1: تعزيز نظم الإدارة والإيصال المستندة إلى النتائج في خمسة من البلدان الأعضاء في الصندوق.** ستعمل مؤسسة Delivery Associates مع الحكومة الوطنية في البلدان الخمسة المختارة لإنشاء وحدة إيصال ذات جودة عالية موجهة نحو النتائج وقادرة على تحقيق منفعة حقيقية ومستدامة لسكان كل بلد. وفي لب كل وحدة إيصال نقطة غير قابلة للتفاوض: يجب أن يساهم كل ما تفعله في "تحريك الأرقام" بشأن الأولويات التي يهتم بها المواطنون. ولهذا الغرض أوجدت مؤسسة Delivery Associates سلسلة من الأدوات والأساليب التقنية التي تمكن وحدات الإيصال من تحقيق هذا الهدف. وتُستمد هذه الأدوات والأساليب من الإطار الخاص بمؤسسة Delivery Associates. ويستقطب هذا الإطار العناصر الأساسية الخمسة عشر الخاصة بنموذج إدارة الإيصال عبر نظام الحكومة. وباستخدام هذا الإطار لترتيب أنشطة المنحة في هذا الانخراط، ستكفل مؤسسة Delivery Associates التسلسل المنطقي والوتيرة السريعة لإنشاء إطار الإدارة المستندة إلى النتائج ضمن كل حكومة وطنية.

12- **المكون 2: بناء مهارات وقدرات كبار المسؤولين في مجال إيصال الخدمات المستند إلى النتائج في خمسة من البلدان الأعضاء في الصندوق.** يركز نهج مؤسسة Delivery Associates لبناء القدرات في الإيصال على مبادئ العمل إلى جانب السكان، ونمذجة الممارسات الجيدة، وتوجيه التعقيبات وتقديمها في الوقت الفعلي. وبناءً على هذه المبادئ، ستقوم مؤسسة Delivery Associates بتدريب وتوجيه المسؤولين على المستوى الوطني "أثناء العمل" لنقل المعرفة والمهارات الأساسية في مجال إدارة الأداء المستندة إلى النتائج. وستقوم مؤسسة Delivery Associates بتوجيه المسؤولين بشكل مكثف داخل كل وحدة من وحدات الإيصال الخمسة، وكذلك الأفراد المختارين عبر وزارة الزراعة الذين يشغلون مناصب رئيسية في سلسلة الإيصال. وسيكون الهدف من هذا البرنامج التدريبي هو تزويد وحدة الإيصال والمسؤولين الرئيسيين بالنظرية والعقلية والأدوات والمهارات العملية اللازمة لقيادة الإيصال المستند إلى النتائج بشكل مستقر فيما يخص جهود الإصلاح التي تركز على المواطنين.

13- **المكون 3: إدارة البرنامج، بما في ذلك إدارة المعرفة والرصد والتقييم والاتصالات.** ستقوم مؤسسة Delivery Associates بتعيين أحد كبار قيادي البرامج لقيادة العمل والتقدم بشكل عام في هذه المنحة. وسيكون قائد هذا البرنامج متمرسًا من ذوي الخبرة الذين نجحوا في وضع أطر إدارة الأداء المستندة إلى النتائج لصالح العديد من الحكومات في جميع أنحاء العالم. ولدعم كبير قادة البرنامج، ستجنّد مؤسسة Delivery Associates قادة البرنامج ليتصرفوا كقادة قطريين في كل بلد. وسيكونون مسؤولين عن العلاقة مع الحكومة في هذا البلد وسيقودون العمل مع وحدة الإيصال على أساس يومي. وبالإضافة إلى ذلك، سيكون لدى البرنامج فريق مركزي صغير. وسيقوم هذا الفريق بتقاسم التعلم بين الفرق القطرية، وإبلاغ أثر البرنامج إلى أطراف خارجية، وإنشاء "منتجات المعرفة" الخاصة لزيادة تعزيز فائدة البرنامج كسلعة عامة.

### ثالثاً - النواتج/المخرجات المتوقعة

14- من المتوقع أن يكون للبرنامج/النواتج/المخرجات التالية:

(1) تعزيز نظم الإدارة والإيصال المستندة إلى النتائج لصالح وزارات الزراعة في خمسة من البلدان الأعضاء في الصندوق، مما يعزز قدرة كل بلد على إحداث تحسينات قابلة للقياس على نواتج

المواطنين في ذلك البلد. وبالتالي، سيؤدي ذلك إلى تحسين أداء المشاريع التي يمولها الصندوق في ذلك البلد. وتتمثل المخرجات الرئيسية فيما يلي:

- إنشاء وحدة الإيصال وتشغيلها في كل بلد عضو؛
- إحراز تقدم ملموس بالمقارنة مع مؤشرات النواتج الرئيسية (الخاصة بكل بلد)؛
- تصميم خطط الإيصال؛
- إكمال عمليتي الجرد والتقييم على الأقل لكل أولوية محددة.

(2) **تعزيز قدرة موظفي الخدمة المدنية رفيعي المستوى في البلدان المختارة، والذين سيصبحون بارعين في إدارة الأداء المستندة إلى النتائج وفي قدرات الإيصال، مما يولد المهارات والدراية العملية اللازمة لمواصلة إدارة نظام الإدارة المستندة إلى النتائج، بما في ذلك التشغيل المباشر لوحدة إيصال فعالة داخل الوزارة.**

- تدريب وتوجيه كبار القادة في وحدة الإيصال؛
- برنامج التدريب على المهارات والمعارف لموظفي وحدة الإيصال؛
- إنشاء وصيانة بوابة للتعليم على الإنترنت؛
- نشر تقرير نهائي للجماهير الخارجية، وبالتالي زيادة الاهتمام بنهج الإدارة المستند إلى النتائج.

15- أدرجت الدروس المستفادة والتوصيات المستمدة من التجارب السابقة في جميع أنحاء وثيقة التصميم. وقد تم إيلاء اهتمام خاص لمخاطر الاستدامة الذي يُعنى بعدم استمرار وحدات الإيصال التي تم إنشائها. وقد وُضعت مجموعة من الآليات لضمان الالتزام السياسي، واقتناع الحكومة، وكوكبة من العوامل المناسبة لتنفيذ وحدات الإيصال.

## رابعاً - تدابير التنفيذ

16- يعد الاختيار الدقيق في البلدان المشاركة أمراً ضرورياً. وعلى وجه الخصوص، من الضروري للغاية أن يقتنع وزير الزراعة في كل بلد مشارك بهذا العمل. ويجب عليه أن يرغب في المشاركة في هذا البرنامج، وأن يدعمه بنشاط. وتتمثل معايير اختيار البلدان فيما يلي: الرغبة في المساهمة في البرنامج مالياً؛ وجود درجة من الاستقرار السياسي وعدم وجود انتخابات وطنية على الأبواب؛ المشاركة مسبقاً في برنامج المعرفة المتقدمة الخاصة بالأثر الزراعي؛ أن تكون إما من البلدان المنخفضة الدخل أو من البلدان متوسطة الدخل من الشريحة الدنيا (مع إعطاء الأولوية للبلدان الأفريقية والبلدان التي تعاني من أوضاع هشة)؛ أن يكون بلداً يتمتع فيه الصندوق بحضور قطري ويحتفظ بسجل راسخ في مجال انخراط السياسات.

17- تنوي مؤسسة Delivery Associates حالياً بدء العمل مع حكومتين وطنيتين خلال السنة الأولى من البرنامج. وفي العام الثاني من البرنامج، ستواصل هذه المؤسسة العمل مع هاتين الحكومتين الأوليين (الانتقال إلى نموذج الدعم المستهدف)، مع بدء العمل في نفس الآن مع حكومات إضافية، ثم تقديم الدعم لها وهو ما سينتقل بها هي الأخرى إلى النموذج المستهدف خلال السنة الثالثة من البرنامج.

18- ستجند مؤسسة Delivery Associates فريقاً مخصصاً في كل بلد. وستُدمج الفرق بشكل كامل داخل وحدة الإيصال: المعيار بالنسبة لمؤسسة Delivery Associates هو زرع فرقها في الحكومة الوطنية كلما أمكن، وذلك بغرض تحسين وتعزيز بناء القدرات.

19- لا توجد أي انحرافات عن الإجراءات المعيارية للإبلاغ المالي ومراجعة الحسابات.

## خامساً - التكاليف الإشارية للبرنامج وتمويله

الجدول 1

التكاليف حسب المكون والجهة الممولة

(بآلاف الدولارات الأمريكية)

المكون	الصندوق	مؤسسة Delivery Associates	المجموع
1. تعزيز نظم الإدارة والإيصال المستندة إلى النتائج	2 600	520	3 120
2. بناء مهارات وقدرات كبار المسؤولين	497	99	596
3. إدارة البرنامج	403	81	484
<b>المجموع</b>	<b>3 500</b>	<b>700</b>	<b>4 200</b>

الجدول 2

التكاليف حسب فئة الإنفاق والجهة الممولة

(بآلاف الدولارات الأمريكية)

فئة الإنفاق	الصندوق	مؤسسة Delivery Associates	المجموع
1- المعدات والمواد	104	22	126
2- الرواتب والعلوات	2 755	552	3 307
3- الاستشارات	109	20	129
4- السفر/العلوات	532	106	638
<b>المجموع</b>	<b>3 500</b>	<b>700</b>	<b>4 200</b>

## سادساً - التوصية

20- أوصي بأن يوافق المجلس التنفيذي على المنحة المقترحة بموجب القرار التالي:

قرر: أن يقدم الصندوق، بغية تقديم تمويل جزئي لبرنامج دعم توجيه إيصال النتائج في القطاع الزراعي، منحة تعادل قيمتها ثلاثة ملايين وخمسمائة ألف دولار أمريكي (3 500 000 دولار أمريكي) إلى مؤسسة Delivery Associates من أجل برنامج يمتد لثلاث سنوات، على أن يخضع لأية شروط وأحكام أخرى تكون مطابقة على نحو أساسي للشروط والأحكام الواردة في هذه الوثيقة.

جيلبير أنغبو

رئيس الصندوق الدولي للتنمية الزراعية

## Results-based logical framework

	Objectives-hierarchy	Objectively verifiable indicators	Means of verification	Assumptions
Goal	Improve the outcomes for citizens related to the SDGs – and especially rural citizens – in selected IFAD member countries, through improving the efficacy of selected critical government priorities in the agricultural sector in that country	Country-level indicators related to SDG1 and SDG2.	Independent assessment arranged by IFAD against SDG progress	Other efforts to improve progress against SDGs are implemented in parallel including securing sufficient financial resources
Objective	Improve the institutional capacities in the Center of Government and the Ministries of Agriculture in beneficiary countries, to better enable results' achievement of rural development country strategies and programmes in selected beneficiary countries.	% stakeholders who believe the Ministry's institutional capacity has increased	Perception survey of the Ministries' institutional capacity by in-country stakeholders (politicians, media, academics, etc.)	Member countries undertake additional improvements in other areas of institutional reforms
Outcomes	<p>(1) Strengthened results-based management and delivery systems for the Ministries of Agriculture in 5 IFAD member countries, enhancing each country's ability to deliver measurable improvements to citizen outcomes in the rural sector in that country.</p> <p>(2) Enhanced capacity of top-level civil servants in the selected countries, who will become adapt at results-based performance management and delivery capacity, generating the required skills and knowhow to continue to manage a results-based management system, including directly operating an effective Delivery Unit in the Ministry.</p>	<p>% increase in project performance ratings in selected IFAD-funded projects in member countries (exact indicators to be agreed at country level)</p> <p>% top officials in the Head of the Government or Ministry who believe Delivery Unit is operating effectively and is adding value to the Head of the Government or Ministry</p>	<p>Indicators of rural development programmes</p> <p>Results-framework of country strategies for rural sector development</p> <p>Perception survey of the Delivery unit by key internal 'customers'</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delivery units staff remain in their roles for duration of project and are permitted to allocate sufficient time to focus on capacity building</li> <li>• Member country's willingness to resource and empower Delivery Unit</li> <li>• Political willingness in member country to select limited set of priorities for delivery unit. Political willingness to take appropriate decisions as required</li> <li>• Sufficient funds allocated and disbursed to priority projects in a timely fashion</li> </ul>
Key Activities /Outputs	Component 1: Strengthening results-based management and delivery systems in 5 IFAD member countries	Design of a delivery plans (1 for each priority for each member country)	Written stocktake documents (presentation,	Willingness of senior leaders to participate in stocktake

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Delivery Unit set up and functioning in each member country</li> <li>• Tangible progress against key outcomes indicators (specific to each country)</li> </ul>	<p>Completion of at least 2 stocktakes for each priority defined in each of the country members (subject to government willingness)</p> <p>Progress against key outcome indicators (precise metric agreed bespoke with each country)</p>	<p>agenda, minutes)</p> <p>To be confirmed when specific milestones agreed with each country)</p>	<p>Staff remain in role for duration of project and have sufficient time, focus and resources to allocate to personal capacity building</p>
<p>Component 2 – building the skills and capacity of senior officials in 5 IFAD member countries in results-based management delivery</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Coaching and mentoring of senior leaders in delivery unit</li> <li>• Skills and knowledge raining programme for delivery unit staff</li> </ul>	<p>Proportion of senior staff reporting higher perceived job efficacy</p> <p>Proportion of junior staff reporting higher perceived job efficacy</p>	<p>Participant survey</p> <p>Participant survey</p>	<p>Securing permission from member governments to share materials on portal and to allow staff to access</p>
<p>Component 3 – project management, including knowledge management, M&amp;E and communications</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Creation and maintenance of online learning portal</li> <li>• Publication of final report to external audiences, increasing interest in results-based management approach</li> </ul>	<p>Number of visits to learning portal</p> <p>Production and publication of post-project report</p>	<p>Website analytics</p> <p>Report published in 1x (or more) external forum or event</p>	<p>Securing permission from member government to publish information</p>



## Financial Governance

Given the selection of a private sector entity as the recipient (see appendix III for details on the competitive selection process), the strictest financial management and governance frameworks are being set in place. These will ensure that IFAD resources are being used most efficiently to achieve the objectives of the project. This appendix covers some details on: a. financial management overview, b., financial management systems, and c. audit arrangements.

### a. Financial Management System, including accounting specifications

The programme financial management arrangements and internal control systems will be designed to satisfy IFAD's minimum requirements to provide accurate and timely information on the progress of programme implementation and guarantee the separation of functions through several levels of independent controls to implement appropriate risk mitigation measures to ensure accountability of funds.

Delivery Associates internal control and quality management system includes institutionally regulated financial procedures and international accounting standards. The basis for these procedures and standards are set forth in the financial manual.

A separate grant designated account will be opened for the programme to receive funds from IFAD and will be managed by Delivery Associates.

Delivery Associates business relations are based on high ethical standards highlighted by its ISO 9001 certification.

### b. Procurement procedures for goods, services and human resources

Delivery Associates internal control and quality management systems include institutionally regulated operational standards. The basis for these standards and procedures are set forth in various manuals. Delivery Associates will employ staff and procure consulting services, and will procure ticketing services and accommodation. Delivery Associates HR policy and guidelines will be applied. Delivery Associates will follow IFAD procurement policy and, if it conforms to this policy, our procurement policy and travel costs as administered by our UK-based travel team.

### c. Audit Arrangements

Independent and certified auditor perform audits of the financial statements of Delivery Associates every year. The audit comprises in the statements of comprehensive income, statement of financial position, statement of changes in equity and the related notes. Assurance that the financial reporting framework applied is applicable to law and the United Kingdom Accounting Standards (United Kingdom Generally Accepted Accounting Practice), including FRS 102 "The Financial Reporting Standard applicable in the UK and Republic of Ireland".

Delivery Associates maintain separate records and financial accounts prepared in accordance with internationally recognized standards in respect of the Grant; and shall ensure that the entire Project Implementation Period is covered by audit. The Recipient shall have its institutional accounts audited every year by independent auditors acceptable to IFAD in accordance with the audit procedure standard agreed upon between Delivery Associates and IFAD. It shall deliver to IFAD a copy of its audited financial statements which shall include specific reference to the Grant, within six (6) months after the end of each Recipient's Fiscal Year. The Recipient shall ensure that within its audited financial statements, or separately, an Audit Opinion Letter on the Statement(s) of Expenditure submitted to IFAD during the fiscal year is duly completed by its independent auditor.

## Appendix III Overview of selection process and rationale for selection of private sector recipient

### Overview of selection process and rationale

The selection of the recipient was made under an closed competitive process at concept note stage, whereby 15 potential bidders have been pre-identified and been invited to elaborate a concept note. The call for proposal was open for two weeks in February 2018. A one week question period was opened after the launch of the call.

The evaluation team and observer panel were set up with representation from the Operational Policy and Results division (OPR), Western and Central African Region Division (WCA), the special advisor to the AVP of PMD and the Partnership and Resource Mobilization Division (PRM), and the financial management (FMD), legal (LEG) division.

Four proposals were received from the following bidders by the closing date (proposals shared with panel and observers):

1. Delivery Associates
2. Centre for Public Impact
3. FAO
4. UNDP

The four members of the Competitive Screening Evaluation Team (CSET), with support from the three observers, evaluated each of the proposals according to set mandatory, as well as weighted criteria which were shared with applicants. The weighted criteria were: i. Relevance/Linkages ii. Technical content; iii. Value for money; iv. Implementation capacity; and v. Scaling up/sustainability.

The key principles of inclusiveness, impartiality, transparency and rigour have been met throughout the process, as summarized below:

- **Inclusiveness:** The selection was based on an closed call whereby all potential bidders have been invited to submit a proposal.
- **Impartiality:** The bidders were given two weeks month from receiving the invitation to the deadline for submission. All the proposals and documented capacities of the bidders were rated with the same criteria stated in the evaluation sheet that was prepared at the time of the call and was used by all evaluators. Each criteria was discussed and the final scores agreed during the evaluation meeting.
- **Transparency:** All bidders had access to the same call for proposals document. During the question and answer period no questions have been asked. The evaluation criteria were included for everyone to see in the call for proposals document.
- **Rigor:** Nine proposals were submitted and were evaluated. The evaluators covered all technical aspects, the IFAD country management perspective and linkages to the IFAD loan projects. In addition the evaluation benefitted from guidance from Finance and Legal IFAD experts as observers. These meeting minutes present all data related to the evaluation process. All communication and documents submitted from bidders are filed in OPR grant archives.

During the CEST and after analyzing all strengthens and weaknesses of each proposal, all evaluators agreed to select the proposal submitted by Delivery Associates (DA). The selection was agreed consensually during the meeting.

## Brief overview of private sector recipient and partner

Delivery Associates (DA) is the leading public sector advisory group focused exclusively on implementation of large-scale reform, establishment of delivery management models (especially Delivery Units) and capacity building in Deliverology. DA has unrivalled expertise on the result-based delivery management model and its application to help governments achieve ambitious goals for their citizens. DA's collective intelligence is a combination of the shared knowledge DA has developed and their hands-on experience in applying it to different government contexts. First and foremost, DA is a mission-driven organization with a single moral purpose: DA has been established to improve the effectiveness and accountability of government worldwide.

Since then, DA has helped governments on every continent to successfully adopt the delivery management model across a range of sectors in government, including economic development, infrastructure, education, and health. DA's leaders have written all four seminal books on the subject, which have informed public officials and practitioners on best practices to improve government performance and effectiveness across a range of contexts.<sup>2</sup>

Of all of DA's qualifications, however, the most important are the tangible results DA has helped achieve for the citizens of the countries where they worked. Delivery Associates does not consider themselves successful unless DA has moved the needle on outcomes that citizens care about. This is a consistent part of DA's record of accomplishment in all of the work they do – and will be the approach that DA brings to this work.

To date, Delivery Associates has advised over 25 countries and in 6 continents around the world on the creation and operation of their results-based management approach, often involving the creation of Delivery Units. DA has deep experience in working in LIC and LMICs in Africa, South Asia and elsewhere. DA's experience in results-based project management spans across sectors.

The design process duly involved a private sector specialist and specific documentation for private sector recipients was submitted and reviewed and a reputational risk screening and full due diligence was conducted on the company and no issues raised that would preclude the company from managing and implementing the proposed project.

---

<sup>2</sup> Instruction to Deliver (Barber, 2007), Deliverology 101 (Barber, Moffit, and Kihn, 2011), Deliverology in Practice (Barber, Rodriguez, and Artis, 2015), and How to Run a Government (Barber, 2015)