

Cote du document: EB 2018/124/R.28
Point de l'ordre du jour: 7 e)
Date: 14 août 2018
Distribution: Publique
Original: Anglais

F



Investir dans les populations rurales

Rapport du Président concernant une proposition de don au titre du guichet dons au secteur privé à Delivery Associates en faveur du Programme visant à encourager la mise en œuvre des résultats dans le secteur agricole

Note pour les représentants au Conseil d'administration

Responsables:

Questions techniques:

Lisandro Martin
Directeur de la Division Afrique de l'Ouest et du Centre
Directeur de la Division des politiques et des résultats
opérationnels par intérim
téléphone: +39 06 5459 2388
courriel: lisandro.martin@ifad.org

Eloisa De Villalobos
Spécialiste des résultats
téléphone: +39 06 5459 2827
courriel: e.devillalobos@ifad.org

Raphael Seiwald
Consultant, Spécialiste des résultats et de l'évaluation
téléphone: +39 06 5459 2302
courriel: r.seiwald@ifad.org

Transmission des documents:

Deirdre McGrenra
Chef de l'Unité des organes
directeurs
téléphone: +39 06 5459 2374
courriel: gb@ifad.org

Conseil d'administration — Cent vingt-quatrième session
Rome, 11-13 septembre 2018

Pour: Approbation

Recommandation pour approbation

Le Conseil d'administration est invité à approuver la recommandation relative à la proposition de don, telle qu'elle figure au paragraphe 20.

Rapport du Président concernant une proposition de don au titre du guichet dons au secteur privé à Delivery Associates en faveur du Programme visant à encourager la mise en œuvre des résultats dans le secteur agricole

I. Généralités et conformité avec la politique du FIDA en matière de dons

1. Prenant leur part des efforts entrepris à l'échelle mondiale aux fins du Programme de développement durable à l'horizon 2030 et de la réalisation des 17 objectifs de développement durable (ODD), la communauté du développement et les gouvernements sont convenus de 230 indicateurs dans le but de faire de ces objectifs une réalité. La contribution du FIDA au Programme 2030 et aux ODD sera formulée au cours de la Onzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA11). Lors des plus récentes consultations pour FIDA11, les États membres du FIDA sont convenus d'un ensemble de nouvelles priorités pour la période de 2019 à 2021. Le tout premier message des consultations pour FIDA11 est que le maintien du statu quo ne suffira pas pour atteindre les ODD concernant le secteur rural.
2. En l'absence des capacités nécessaires aux systèmes de gestion fondés sur les résultats dans un pays, réaliser et suivre les effets du développement est problématique. Conscients de cette lacune, le FIDA et d'autres partenaires de développement ont essentiellement œuvré à ce jour pour accroître les capacités internes de leurs propres institutions.
3. Le programme proposé est conforme au but et aux objectifs tels qu'énoncés dans la Politique du FIDA en matière de dons, (2015)¹. Plus précisément, ce don contribue clairement au deuxième objectif de la politique de dons: renforcer les capacités institutionnelles et politiques des partenaires. Dans une moindre mesure, il contribue aussi au quatrième objectif: générer des savoirs et les partager au profit de l'impact de développement.
4. En juin 2017, le FIDA a adopté un nouveau modèle opérationnel qui englobe aussi la priorité du renforcement, non seulement de la capacité propre du FIDA de mieux gérer les résultats, mais également de celle de ses États membres. Renforcer le niveau des capacités d'un pays en matière de suivi et évaluation (S&E) est aussi l'un des engagements pris lors des consultations de FIDA11. Cette proposition de don est elle-même conforme à l'engagement de FIDA11 (point 4.1) de renforcer la capacité et les systèmes en matière de gestion axée sur les résultats.
5. Ce don propose d'améliorer l'obtention des résultats et la performance des stratégies et programmes de développement rural dans quelques pays sélectionnés en fixant des priorités claires et en améliorant les capacités institutionnelles et les chaînes de livraison des résultats; ceci par le biais de soutiens adaptés, en mettant en place des unités de livraison dans les ministères de l'agriculture par application de la démarche de "résultologie". Le don proposé est centré sur l'apport d'un soutien intensif – dans le pays même sur une période de deux ans – à cinq pays membres du FIDA. Des critères clairs ont été établis pour la sélection de ces pays.

¹ Voir document EB 2015/114/R.2/Rev.1.

6. La démarche de "résultologie" est reconnue dans le monde entier et a été adoptée par les gouvernements de 25 pays pour améliorer la livraison des services. Les États membres du FIDA ont été familiarisés avec cette démarche lors des consultations de FIDA11. L'accueil a été favorable et un consensus s'est dégagé quant à la nécessité de mettre en place des unités de livraison dans les pays, afin de fournir aux gouvernements un appui en termes de capacité et de mise en œuvre. Les unités de livraison contribueront à la mise en œuvre des ambitieux engagements de FIDA11 d'aider les gouvernements à satisfaire au Programme 2030.
7. Le FIDA a déjà déployé deux initiatives interdépendantes au titre de son cadre pour l'efficacité du développement et s'est attaqué pour cela aux lacunes des systèmes et capacités de S&E dans les pays. La première est le Programme relatif au suivi-évaluation rural (PRIME) destiné à améliorer les capacités de mesures au niveau de l'unité de gestion du programme. La seconde est le don pour Faire avancer la connaissance pour un impact agricole (AVANTI), qui recensera les lacunes des systèmes internes de gestion des résultats dans 20 pays et élaborera des plans d'action. Le présent nouveau don complète et approfondit ces initiatives en incitant les décideurs à utiliser des données pour consolider leurs prises de décision, superviser et favoriser le respect du principe de responsabilité, et exiger des résultats.

II. Le programme proposé

8. Le but général du programme est d'encourager encore la marche de la population – en particulier la population rurale – vers l'accomplissement des ODD pertinents, en particulier l'ODD 1 (éliminer la pauvreté) et l'ODD 2 (éliminer la faim), dans les États membres du FIDA sélectionnés, par une meilleure efficacité dans la réalisation de certaines priorités gouvernementales essentielles en agriculture et dans les secteurs connexes de chaque pays. L'objectif est d'améliorer les capacités institutionnelles au cœur du gouvernement et au sein du Ministère de l'agriculture, pour favoriser l'obtention des résultats des stratégies et programmes de développement rural dans chaque pays bénéficiaire sélectionné.
9. Le groupe cible sera composé de hauts responsables des Ministères de l'agriculture et autres organismes de mise en œuvre dans les cinq gouvernements nationaux participants d'Afrique. Les responsables clés gouvernementaux devront absolument être convaincus d'adhérer au principe de la gestion fondée sur les résultats. En particulier, les responsables clés – tout spécialement le chef du gouvernement (ou bien le Ministre de l'agriculture) – doivent être désireux d'investir l'unité de toute leur autorité et y amener la "couverture" appropriée qui permettra de travailler au sein du ministère et du secteur tout entier. Ces unités de livraison seront installées, par souci d'efficacité, au sein du cabinet du chef du gouvernement. Dans chaque cas, le chef de l'unité sera directement responsable devant le chef du gouvernement.
10. L'exécution du programme s'étendra sur une période de trois ans et s'articulera autour des composantes suivantes:
11. Composante 1: Renforcer la gestion axée sur les résultats et les systèmes de livraison dans cinq pays membres du FIDA. Delivery Associates travaillera avec les gouvernements nationaux des cinq pays sélectionnés pour mettre sur pied une unité de livraison axée sur les résultats, unité de haute qualité, capable d'apporter des avantages réels et durables aux populations de chaque pays. Au cœur de toute unité de livraison se trouve un unique point non négociable: tout ce qu'elle fait doit contribuer à "faire bouger les lignes" sur les priorités qui comptent pour les citoyens. Delivery Associates a élaboré une série d'outils et d'approches techniques pour permettre aux unités de livraison de parvenir à ce but. Ces outils et méthodes sont tirés du cadre de travail exclusif à Delivery Associates. Ce cadre intègre les 15 éléments essentiels du modèle de gestion de la livraison d'une structure gouvernementale. La mise à contribution du cadre pour structurer les

activités financées au moyen de ce don dans cet engagement permet à Delivery Associates de garantir un séquençage logique et un rythme rapide dans la mise en place, au sein de chaque autorité nationale, du cadre de gestion axé sur les résultats.

12. Composante 2: Bâtir les compétences et les capacités des hauts responsables pour la livraison de services fondés sur les résultats dans cinq pays membres du FIDA. L'approche de Delivery Associates vis-à-vis du renforcement des capacités de livraison est ancrée dans les principes du travail au côté des gens, de la modélisation des bonnes pratiques, du mentorat et de l'apport de retours d'information en temps réel. Sur la base de ces principes, Delivery Associates encadrera les responsables nationaux "sur le tas" et jouera son rôle de tuteur pour transférer des connaissances et compétences essentielles en matière de gestion des performances basée sur les résultats. Delivery Associates jouera intensément son rôle de tuteur au sein de chacune des cinq unités de livraison, ainsi qu'auprès d'un certain nombre de personnes sélectionnées dans les ministères de l'agriculture, qui occupent des postes clés dans la chaîne de livraison. Ce programme de formation a pour objectif d'armer l'unité de livraison et les principaux responsables, de la théorie, de l'état d'esprit, des outils et des compétences pratiques indispensables pour mener indépendamment la livraison axée sur les résultats des travaux de réforme centrés sur les citoyens.
13. Composante 3: Gestion du programme, y compris gestion des connaissances, S&E et communications. Delivery Associates confiera à un haut responsable du programme la charge de diriger l'ensemble du travail et des progrès réalisés dans le cadre de ce don. Ce responsable de programme sera un dirigeant chevronné ayant l'expérience de la bonne gestion de cadres de gestion de la performance axés sur les résultats pour de multiples autorités gouvernementales dans le monde. Tout en appuyant le plus haut responsable du programme, Delivery Associates déploiera ses chefs de programme nationaux pour chaque pays. Ils seront responsables des relations avec le gouvernement de ces pays et dirigeront le travail quotidien avec l'unité de livraison. En outre, le programme disposera d'une petite équipe centrale. Celle-ci partagera les enseignements retenus entre les équipes de pays, communiquera l'impact du programme aux parties extérieures et créera des "produits du savoir" spécifiques pour améliorer encore l'utilité du programme en tant que bien public.

III. Effets/produits escomptés

14. On attend de ce programme les effets/produits suivants:
 - i) Renforcement de la gestion axée sur les résultats et les systèmes de livraison des ministères de l'agriculture dans cinq pays membres du FIDA, ce qui rehaussera la capacité de chaque pays à livrer des améliorations mesurables en termes d'effets sur les citoyens dans ce pays. Agir de la sorte améliorera par la suite la performance des projets financés par le FIDA dans ce pays. Les effets clés sont les suivants:
 - unité de livraison créée et fonctionnelle dans chaque pays membre;
 - progrès tangible par rapport aux indicateurs de produits clés (spécifiques à chaque pays);
 - conception de plans de livraison; et
 - achèvement d'au moins deux bilans pour chaque priorité définie.
 - ii) Meilleures capacités des hauts fonctionnaires dans les pays sélectionnés, qui deviendront des adeptes de la gestion de la performance axée sur les résultats et la capacité de livraison, et feront émerger les compétences et les savoir-faire indispensables à la pérennité de la gestion d'un système de gestion axé sur les résultats, notamment en faisant fonctionner sans intermédiaire une unité de livraison au sein du ministère.

- Encadrement et mentorat des hauts dirigeants au sein de l'unité de livraison;
 - programme de formation sur les compétences et les savoirs destiné au personnel de l'unité de livraison;
 - création et entretien d'un portail de formation en ligne; et
 - publication d'un rapport final pour les publics externes, ce qui accroîtra l'intérêt pour la démarche de gestion axée sur les résultats.
15. Les enseignements retenus et les recommandations issues des expériences précédentes ont été incorporés tout au long du document de conception. Une attention spéciale a été portée au risque de durabilité et d'interruption éventuelle des unités de livraison mises en place. Des mécanismes ont été installés pour garantir un engagement politique, l'adhésion gouvernementale et un système élargi de facteurs propices à la mise en œuvre des unités de livraison.

IV. Modalités d'exécution

16. Il est essentiel de choisir soigneusement les pays participants. En particulier, il faut absolument que le Ministre de l'agriculture de chaque pays participant adhère à ce travail. Il/elle doit à la fois vouloir participer à ce programme et le soutenir activement. Les critères de sélection des pays sont les suivants: souhaiter contribuer financièrement au programme; disposer d'un certain degré de stabilité politique et ne pas avoir d'élections nationales proches; avoir participé au programme AVANTI; être soit un pays à faible revenu, soit un pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure (priorité sera accordée aux pays africains et aux pays en situation de fragilité); et être un pays dans lequel le FIDA est implanté et dispose d'antécédents nets d'engagement politique.
17. Delivery Associates entend actuellement commencer à travailler avec deux gouvernements nationaux pendant la première année du programme. Dans le courant de la deuxième année du programme, Delivery Associates continuera de travailler avec ces deux premiers gouvernements (en passant à un modèle d'appui ciblé), tout en commençant à travailler avec les autres gouvernements, avec un appui qui se déplacera vers un modèle ciblé au cours de la troisième année du programme.
18. Delivery Associates déploiera une équipe spécifique pour chaque pays. Les équipes seront pleinement intégrées à l'intérieur de l'unité de livraison: la norme de Delivery Associates est que les équipes soient au contact des gouvernements nationaux chaque fois que possible pour rehausser et promouvoir le renforcement des capacités.
19. Les procédures relatives à la présentation de l'information financière et à l'audit sont conformes aux procédures standard.

V. Coût et financement indicatifs du programme

Tableau 1
Coût par composante et par source de financement
(en milliers d'USD)

<i>Composantes</i>	<i>FIDA</i>	<i>Delivery Associates</i>	<i>Total</i>
1. Composante 1: Renforcer la gestion axée sur les résultats et les systèmes de livraison	2 600	520	3 120
2. Composante 2: Bâtir les compétences et les capacités des haut responsables	497	99	596
3. Composante 3: Gestion du programme	403	81	484
Total	3 500	700	4 200

Tableau 2
Coût par catégorie de dépenses et par source de financement
(en milliers d'USD)

<i>Composantes</i>	<i>FIDA</i>	<i>Delivery Associates</i>	<i>Total</i>
1. Équipement et matériel	104	22	126
2. Salaires et indemnités	2 755	552	3 307
3. Consultants	109	20	129
4. Frais de voyage et indemnités	532	106	638
Total	3 500	700	4 200

VI. Recommandation

20. Je recommande que le Conseil d'administration approuve la proposition de don en adoptant la résolution suivante:

DÉCIDE: que le Fonds, dans le but de financer en partie le Programme visant à encourager la mise en œuvre des résultats dans le secteur agricole, accordera un don de trois millions cinq cent mille dollars des États-Unis (3 500 000 USD) à Delivery Associates pour un programme de trois ans. Ce don sera régi par des modalités et conditions conformes en substance aux modalités et conditions indiquées au Conseil d'administration dans le présent rapport.

Le Président
Gilbert F. Hougbo

Appendix I 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"> • Delivery units staff remain in their roles for duration of project and are permitted to allocate sufficient time to focus on capacity building • Member country's willingness to resource and empower Delivery Unit • Political willingness in member country to select limited set of priorities for delivery unit. Political willingness to take appropriate decisions as required • Sufficient funds allocated and disbursed to priority projects in a timely fashion
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"> • Delivery Unit set up and functioning in each member country • Tangible progress against key outcomes indicators (specific to each country) 	<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>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"> • Coaching and mentoring of senior leaders in delivery unit • Skills and knowledge raining programme for delivery unit staff 	<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>Staff remain in role for duration of project and have sufficient time, focus and resources to allocate to personal capacity building</p>
<p>Component 3 – project management, including knowledge management, M&E and communications</p> <ul style="list-style-type: none"> • Creation and maintenance of online learning portal • Publication of final report to external audiences, increasing interest in results-based management approach 	<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 governments to share materials on portal and to allow staff to access</p> <p>Securing permission from member government to publish information</p>

Appendix II 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.²

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.

² 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)