

Document:	EB 2020/130/R.27
Agenda	8(f)(v)
Date:	11 August 2020
Distribution:	Public
Original:	English

A



الاستثمار في السكان الريفيين

تقرير رئيس الصندوق

بشأن منحة مقترح تقديمها بموجب نافذة المنح العالمية إلى
مؤسسة ديليفري أسوسيتس من أجل مشروع الإدارة المستندة إلى
النتائج من أجل التحول الريفي

مذكرة إلى السادة ممثلي الدول الأعضاء في المجلس التنفيذي

الأشخاص المرجعيون:

نشر الوثائق:

الأسئلة التقنية:

Deirdre Mc Grenra

مديرة مكتب الحوكمة المؤسسية
والعلاقات مع الدول الأعضاء
رقم الهاتف: +39 06 5459 2374
البريد الإلكتروني: gb@ifad.org

Thomas Eriksson

مدير شعبة سياسات العمليات والنتائج
رقم الهاتف: +39 06 5459 2425
البريد الإلكتروني: t.eriksson@ifad.org

Lauren Phillips

مستشارة رئيسية، السياسات والنتائج
رقم الهاتف: +39 06 5459 2877
البريد الإلكتروني: l.phillips@ifad.org

Raphael Seiwald

أخصائي السياسات والنتائج
رقم الهاتف: +39 06 5459 2302
البريد الإلكتروني: r.seiwald@ifad.org

Ashley Anne Davidson

خبيرة استشارية
رقم الهاتف: +39 06 5459 2160
البريد الإلكتروني: a.davidson@ifad.org

المجلس التنفيذي – الدورة الثلاثون بعد المائة

روما، 8-11 سبتمبر/أيلول 2020

للموافقة

توصية بالموافقة

المجلس التنفيذي مدعو إلى الموافقة على التوصية الخاصة بالمنحة المقترحة على النحو الوارد في الفقرة 19.

أولاً- الخلفية والامتثال لسياسة الصندوق بشأن تمويل المنح

- 1- لم يكن التركيز على نتائج وأثر المساعدة الإنمائية أمراً مفروغاً منه على الدوام. وقد دعت الشركات والإعلانات الدولية المتعاقبة إلى وضع التركيز المتزايد على النتائج - وعلى المساءلة فيما يخص أموال دافعي الضرائب - في مقدمة الجهود الإنمائية. وفي إطار الجهود العالمية الساعية إلى تحقيق جدول أعمال التنمية المستدامة (خطة عام 2030) وتحقيق أهداف التنمية المستدامة الـ 17، اتفق المجتمع الإنمائي والحكومات على 230 مؤشراً لتحقيق هذه الأهداف. وتعد الفرص والتحديات التي تواجه المجتمع العالمي هائلة؛ وفي هذا المجال، يشغل الصندوق موقعا استراتيجيا نتيجة ولايته المتخصصة والمتمثلة في تعزيز التحول الريفي من خلال زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة.
- 2- وتبلورت مساهمة الصندوق في خطة عام 2030 وأهداف التنمية المستدامة خلال فترة التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق. وفي المشاورات الخاصة بالتجديد الحادي عشر للموارد، والتي انعقدت في الفترة بين فبراير/شباط 2017 وفبراير/شباط 2018، اجتمعت الدول الأعضاء في الصندوق من أجل استعراض أدائه، وتجديد موارده، والاتفاق على جملة من الأولويات الجديدة لفترة التجديد الحادي عشر للموارد والممتدة بين عامي 2019 و2021. وتتمثل الرسالة الرئيسية الأولى التي خرجت بها مشاورات التجديد الحادي عشر للموارد في أن "العمل كالمعتاد" لا يكفي إذا أردنا تحقيق أهداف التنمية المستدامة ذات الصلة بالقطاع الريفي. وفي هذا الصدد، وصلت المشاورات إلى اتفاق حول برنامج عمل طموح وأرست التزامات ملموسة لضمان التميز، والشفافية، والمساءلة، وتحقيق النتائج في عمليات الصندوق. وتمتعت المشاورات بصورة شاملة في النهج الحالية المتبعة في الصندوق، وخلصت إلى أنه يمكن للصندوق وللبلدان المقترضة منه تعزيز قدرتها على الإيصال. ويمكن للصندوق إيصال الالتزامات التي تعهد بها بصورة أكبر، وأفضل، وأكثر نكاه.
- 3- وبدون توافر القدرات القطرية الكافية لنظم الإدارة المستندة إلى النتائج، يعد تحقيق النتائج الإنمائية وتتبعها أمراً محفوفاً بالتحديات. وإدراكاً لهذه الفجوة، ركزت معظم الجهود المبذولة حتى الآن - من جانب الصندوق والشركاء الإنمائيين الآخرين - على زيادة القدرات الداخلية لمؤسساتهم، وكذلك زيادة قدرات الحكومات والوكالات المنفذة.
- 4- ويتمشى المشروع المقترح مع غاية وأهداف سياسة تمويل المنح في الصندوق (2015)¹، والتوجيه الاستراتيجي للصندوق بشأن تمويل المنح (2016). وبصورة أدق، يتمشى المشروع بشكل وثيق مع مجال الأولوية الثالث: قياس أفضل للنتائج من خلال نظم محسنة للرصد والتقييم: مبادرات تقييم الأثر على المستوى العالمي/الإقليمي؛ وسد الفجوات في البيانات وتعزيز القدرات القطرية/الإقليمية على جمع وإدارة البيانات المحسنة بشأن القضايا ذات الصلة بالصندوق.
- 5- وتم تحديد المتلقي، مؤسسة ديليفري أسوسيتيس، وهي شركة استشارية مقرها المملكة المتحدة، من خلال عملية اختيار تنافسي. وتم نشر دعوة لاستدراج العطاءات على صفحة أخبار الصندوق على شبكة الإنترنت، وتم إرسالها بصورة لاحقة عن طريق البريد الإلكتروني من خلال الشبكات المهنية لموظفي الصندوق، مع مذكرة تسمح للمتلقين بمواصلة توجيه الدعوة إلى المنظمات والشبكات الأخرى. كما تمت مشاركتها عبر موجز

¹ انظر الوثيقة EB 2015/114/R.2/Rev.1.

المعلومات الرسمي للصندوق على LinkedIn، ونشرها أخصائيو التوريد في الصندوق على منصة الأمم المتحدة للأعمال الإنمائية. وتتضمن كل طريقة منها رابطا للرجوع إلى استدرج العروض الأصلي بغية ضمان وصول جميع أصحاب العطاءات إلى التحديثات. ودُعي مقدمو العطاءات إلى إرسال المقترحات بالبريد الإلكتروني إلى صندوق بريد مؤسسي، مع تضمين مقترح يستخدمون فيه النموذج الرسمي لوثيقة تصميم منح الصندوق، والتصديق الذاتي على أهلية الحصول على تمويل بالمنح من الصندوق، وملف صغير يتضمن أهم الملامح المؤسسية. وقام فريق تقييم الفرز التنافسي باختيار التقديمات المؤهلة، وذلك باستخدام المعايير المرجحة كما تم نشرها في استدرج العطاءات: (1) 50 في المائة للمحتوى التقني؛ (2) 25 في المائة للمحتوى المالي؛ (3) 25 في المائة للمحتوى المؤسسي.

ثانيا- المشروع المقترح

6- تتمثل الغاية الإجمالية للمشروع في تعزيز التقدم الذي يحرزه المواطنون - ولا سيما السكان الريفيون - في بعض البلدان المختارة من ضمن الدول الأعضاء في الصندوق نحو تحقيق أهداف التنمية المستدامة ذات الصلة، ولا سيما الهدف 1 (القضاء على الفقر) والهدف 2 (القضاء التام على الجوع)، وذلك عبر تحسين الفعالية في تحقيق أولويات حكومية ذات أهمية حاسمة يتم اختيارها في مجال الزراعة والقطاعات ذات الصلة في كل بلد. ويكمن الهدف من ذلك في تحسين أداء مشروعات الصندوق من خلال تعزيز القدرات التنفيذية لوحدات إدارة المشروع التي تدير المشروعات التي يمولها الصندوق من خلال التدريب المخصص ودعم المتابعة في الإدارة المستندة إلى النتائج والإدارة التكيفية.

7- وستتألف المجموعة المستهدفة المباشرة التي ستشارك في الدورات التدريبية وأنشطة المتابعة من حوالي 80 من مدراء المشروعات، أو رؤساء وحدات إدارة المشروع، أو نواب أو مدراء مكونات في وزارات الزراعة والوكالات المنفذة الأخرى في البلدان المستفيدة التي تواجه اختناقات تؤدي إلى ضعف أوضاع مشروعات الصندوق (تلك التي تنطوي على مشاكل محتملة أو فعلية أو مزمنة)، بالإضافة إلى البلدان التي تعاني من مواطن ضعف شديدة في السياق. وبالإضافة إلى ذلك، ستشمل المجموعة المستهدفة المباشرة عددا إضافيا يتراوح بين 300 و500 من موظفي المشروعات من مختلف فرق وحدات إدارة المشروعات والوكالات الشريكة ممن سيتمكنون من المشاركة في أنشطة التعلم عن بعد.

8- وستشمل المجموعة المستهدفة غير المباشرة كبار المسؤولين في الحكومات الوطنية المشاركة والوكالات المنفذة، بما في ذلك وزراء الزراعة والأمناء المعينون. وسيقوم المشروع المقترح بإشراك أصحاب المصلحة عبر التواصل المنتظم والمتنوع، وذلك بغية إلهامهم من خلال تقاسم أفضل الممارسات التي يتم تحديدها والاحتفال بالنجاحات التي تحققت فرق المشروع. كما ستشمل المجموعة المستهدفة غير المباشرة الزملاء العاملين على امتداد سلسلة الإيصال ضمن الوكالات المنفذة وفي المواقع اللامركزية. وأخيرا، يمثل المستفيدون النهائيون في سكان البلدان التي تتلقى الدعم من خلال زيادة القدرات في الإدارة المستندة إلى النتائج. وسوف يستفيدون بشكل مباشر من تحسين المخرجات والنواتج والفعالية العامة، وسيشعرون بالأثر في حياتهم اليومية.

9- وسيتم تنفيذ المشروع على مدى ثلاث سنوات، وسيتضمن المكونات التالية: (1) تطوير المناهج؛ (2) تقديم التدريب؛ (3) الدعم الميداني؛ (4) إدارة المشروع وإدارة المعرفة، والرصد والتقييم، والاتصالات.

10- **المكون 1: تطوير المناهج.** سوف تقوم مؤسسة ديليفري أسوسيتيس بتطوير المناهج اللازمة لتزويد رؤساء ومدراء وحدات إدارة المشروع في الصندوق بالنظريات، والأدوات، والمهارات العملية الضرورية لقيادة وتحسين أداء مشروعاتهم من أجل تحقيق نواتج تركز على المواطن وترتكز على منهجية مستندة إلى النتائج. وتحدد هذه المنهجية وتصنف 15 عنصرا ضروريا لكي تحقق الحكومة نتائج مستدامة لسكانها، وتتضمن الأدوات والأساليب التقنية ذات الفعالية الأكبر في كل من هذه المجالات. كما سيتم تصميم المناهج بشكل

مخصص بناء على فهم احتياجات البلد المتلقي. وعلى وجه الخصوص، يعطي المنهج الأولوية لسبعة مجالات تتطلب بشكل خاص: (1) الجاهزية لتنفيذ المشروع؛ (2) انخراط أصحاب المصلحة؛ (3) التخطيط والميزنة؛ (4) التنفيذ والإيصال عبر سلسلة النتائج؛ (5) إدارة المخاطر التشغيلية؛ (6) استخدام الأدلة من أجل اتخاذ قرارات مستنيرة؛ (7) زيادة استدامة الفوائد. وسوف تكفل المناهج التطرق للإجراءات التشغيلية وممارسات الإدارة المالية والتوريد الملائمة. كما سيقوم المتلقي بوضع وحدات للمناهج والإعداد لتسليمها بثلاث لغات (الإنجليزية، والفرنسية، والإسبانية).

11- **المكون 2: تقديم التدريب.** ستوفر مؤسسة ديليفري أسوسيتيس دعماً مخصصاً من خلال توفير تدريبات بأنماط مختلفة، وسيشمل ذلك: تدريبات موجهة ذاتياً أو يديرها شخص آخر؛ تدريبات فردية أو مجموعات صغيرة؛ وتدرجات تتم بحضور شخصي أو بصورة افتراضية. وسيشمل التدريب جلسات على شكل فصول دراسية، غير أن الجزء الأكبر سيتم "في العمل"، مع دعم المشاركين في تطبيق ما سيتعلمونه. وستقوم المؤسسة بإدارة معهد RESOLVE RBM ضمن خمس مجموعات إقليمية، حيث ستقدم لكل منها ما يلي: (1) حلقتي عمل؛ (2) جلسات لحل المشكلات وجلسات فردية مخصصة لكل بلد؛ (3) ندوات إقليمية عبر الإنترنت ستتاح لجميع موظفي إدارة المشروع؛ (4) عمليات تقييم إقليمية؛ بالإضافة إلى وصول مستمر إلى (5) لوحة معلومات الإدارة المستندة إلى النتائج لتتبع تقدم المشروع والمؤشرات؛ (6) بوابة التعلم الخاصة بالإدارة المستندة إلى النتائج للتعلم المستقل وتقاسم المعرفة. وسيعمل عشرة خبراء من المؤسسة كمرشدين يتم تعيينهم بناء على الحاجة الإقليمية واختيار البلد، وذلك من أجل قيادة إيصال المحتوى في حلقات العمل والندوات عبر الإنترنت. وسيقوم هؤلاء المرشدين لاحقاً بتحدي المشاركين ودعمهم خلال تطبيق ما تعلموه على مشروعاتهم لضمان التنفيذ الفعال. وأخيراً، سيعمل المرشدون على توفير دعم إضافي عند الحاجة إليه، بالإضافة إلى تحديد أفضل الممارسات لتقاسمها مع المقاطعات الأخرى.

12- **المكون 3: الدعم الميداني.** ستقدم المؤسسة ثلاثة أشكال من الدعم الميداني، وهي: (1) دعم مخصص مباشر لمساعدة مدراء المشروعات وفرقهم في تطبيق المعرفة المكتسبة في خمسة بلدان يتم اختيارها بالتشاور مع القيادة الإقليمية في الصندوق؛ (2) تبادلات مزدوجة في ستة بلدان مشاركة من الدول الأعضاء في الصندوق للتعلم مباشرة من بعضها البعض وتبادل أفضل الممارسات؛ (3) مواد لدعم المشاركين في معهد RESOLVE RBM في توجيه زملائهم وتدريبهم أثناء العمل.

13- **المكون 4: إدارة المشروع وإدارة المعرفة، والرصد والتقييم، والاتصالات.** سيشرف Michael Barber و Leigh Sandals على المشروع، وسيضطلعان بالقيادة الاستراتيجية. وستقوم المؤسسة بتعيين قائد رئيسي للمشروع من أجل قيادة العمل الإجمالي والتقدم في هذه المنحة. وسوف يتمتع قائد المشروع هذا بخبرة كبيرة في وضع أطر إدارة الأداء المستندة إلى النتائج بنجاح لحكومات متعددة في جميع أنحاء العالم. وستقوم المؤسسة، من أجل دعم قائد المشروع الرئيسي، بتعيين فريق لإدارة المشروع يتكون من خبراء في مجال تصميم المناهج وإدارة المعرفة، ومساعد إداري وموظف لدعم تكنولوجيا المعلومات. وسيتولى هؤلاء القيادة أيضاً في تصنيف أفضل الممارسات، كما حددها المرشدون والمشاركون الأفراد في معهد RESOLVE RBM، بالإضافة إلى إعداد مسوحات فعالة وإبلاغ المشاركين بالنتائج، وسيقومون بإعداد "منتجات معرفية" محددة لزيادة تعزيز فائدة المشروع كسلعة عامة.

ثالثاً- النواتج/المخرجات المتوقعة

14- من المتوقع أن يحقق المشروع النواتج/المخرجات التالية:

(أ) **النتائج 1: تعزيز قدرات رؤساء وحدات إدارة المشروع في الصندوق، ومدراء المشروعات وفرقهم في الإدارة المستندة إلى النتائج، من أجل تحقيق تحسينات قابلة للقياس في نواتج المواطنين في القطاع الريفي الخاص بكل بلد.** وسيؤدي القيام بذلك إلى تحسين أداء المشروعات التي يمولها الصندوق في

ذلك البلد. وتتضمن المخرجات:

- (1) إعداد وموامة وحدات الإدارة المستندة إلى النتائج لحلقات العمل وعشر ندوات عبر الإنترنت؛
- (2) تنظيم حلقتي عمل لمدة ثلاثة أيام لكل بلد يتم اختياره، وإجراء ندوات إقليمية عبر الإنترنت؛
- (3) تقديم الدعم المباشر إلى خمسة بلدان، وثلاث زيارات مزدوجة متبادلة بين ستة بلدان مختارة؛
- (4) دليل إرشادي لدعم الإيصال القطري.

(ب) **النتائج 2: تحسين نظم إدارة المشروع.** وتتضمن المخرجات:

- (1) الإبلاغ عن الاستعراضات الفصلية والسنوية الرئيسية؛
- (2) التواصل المستمر مع المشاركين في حلقات العمل؛
- (3) إعداد المواد المعرفية ونشرها؛
- (4) نشر التقرير النهائي لجمهور خارجي، وبالتالي زيادة الاهتمام بنهج الإدارة المستندة إلى النتائج.

رابعاً- ترتيبات التنفيذ

- 15- ستكون مؤسسة ديليفري أسوسيتيس الجهة المتلقية للمنحة، وقد تم اختيارها من خلال عملية تنافسية مفتوحة. وبغية ضمان سلاسة التنسيق، ستعين المؤسسة خبراءها بصورة مباشرة كمرشدين وقادة للمشروع. وسيشكل الفريق الأساس على صعيد التنفيذ والإدارة. وسيتلقى الدعم من خلال القيادة الاستراتيجية الشاملة لكل من Michael Barber و Leigh Sandals، المؤسس والرئيس التنفيذي للمؤسسة على التوالي.
- 16- وسيوفر المتلقي المقترح وفرقه الأساسية إدارة المشروع والإرشاد المفاهيمي والتنفيذ، بما في ذلك: تطوير المناهج؛ وتطوير منتجات ونظم خاصة بإدارة المعرفة؛ وإعداد مواد للدعم؛ وتيسير الدورات التدريبية؛ وتقديم الدعم في عدد كبير من البلدان المختارة.
- 17- ولا توجد انحرافات عن الإجراءات المعيارية للإبلاغ المالي ومراجعة الحسابات.

خامساً- التكاليف الإشارية للمشروع وتمويله

- 18- تقدر التكلفة الإجمالية للمشروع بمبلغ 2 400 000 دولار أمريكي، على النحو المفصل في الجدولين 1 و2. وسيقدم الصندوق تمويلاً بقيمة 2 000 000 دولار أمريكي، فيما سيقدم المتلقي المقترح تمويلاً بقيمة 400 000 دولار أمريكي من المساهمات العينية على شكل أيام عمل للخبراء.

الجدول 1

التكاليف حسب المكون والجهة الممولة
(بالآلاف الدولارات الأمريكية)

المكونات	الصندوق	مؤسسة ديليفري أسوسيتيس	المجموع
1- إعداد المناهج	400	80	480
2- تقديم التدريب	1 100	220	1 320
3- الدعم الميداني	200	40	240
4- إدارة المعرفة وإدارة المشروع، والرصد والتقييم والاتصالات	300	60	360
الإجمالي	2 000	400	2 400

الجدول 2

التكاليف حسب فئة الإنفاق والجهة الممولة
(بالآلاف الدولارات الأمريكية)

فئة الإنفاق	الصندوق	مؤسسة ديليفري أسوسيتيس	المجموع
1- الخدمات الاستشارية	119	24	143
2- المعدات والمواد	14	3	17
3- الرواتب والعلاوات	1 384	276	1 660
4- بدلات السفر	363	73	436
5- النفقات العامة	120	24	144
الإجمالي	2 000	400	2 400

سادسا- التوصية

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

قرر: أن يقدم الصندوق، من أجل تمويله جزئيا لمشروع الإدارة المستندة إلى النتائج من أجل التحول الريفي، منحة تعادل قيمتها مليوني دولار أمريكي (2 000 000 دولار أمريكي) إلى مؤسسة ديليفري أسوسيتيس من أجل مشروع مدته ثلاث سنوات، وذلك وفقا لشروط وأحكام تكون مطابقة على نحو أساسي للشروط والأحكام المقدمة إلى المجلس التنفيذي في هذه الوثيقة.

جيلبير أنغبو

رئيس الصندوق الدولي للتنمية الزراعية

Results-based logical framework

	Objectives hierarchy	Objectively verifiable indicators	Means of verification	Assumptions
Goal	<ul style="list-style-type: none"> Reduce the number of people, especially rural people, in poverty (SDG1) and who are hungry (SDG2) – in selected IFAD member state countries, through improving the efficiency and effectiveness of government in specific priorities in the agricultural and related sectors 	<ul style="list-style-type: none"> Country-level indicators related to SDG1 and SDG2. 	<ul style="list-style-type: none"> Independent assessment arranged by IFAD against SDG progress 	<ul style="list-style-type: none"> Other efforts to improve progress against SDGs are implemented in parallel including securing sufficient financial resources
Objectives	<ul style="list-style-type: none"> Improve project performance by strengthening the implementation capacities of Project Management Units (PMUs) managing IFAD financed projects. 	<ul style="list-style-type: none"> Project performance ratings, specifically indicators related to project management. Change in project indicators (exact indicators to be agreed at country level, once participating countries and projects are chosen) 	<ul style="list-style-type: none"> Supervision reports Project log-frames 	<ul style="list-style-type: none"> Participating countries undertake additional improvements in other areas of institutional reforms
Outcomes/ Outputs	<ul style="list-style-type: none"> Enhanced capacity of IFAD Heads of PMUs, project directors, and their teams in results-based management (RBM) to deliver measurable improvements to citizen outcomes in the rural sector of that country Improved project management systems 	<ul style="list-style-type: none"> % participants who believe their RBM skills have improved % countries using the RBM dashboard % of participants who show the ability to use RBM tools to guide decisions to problem solve and enhance the project implementation performance % of participants with improved quality of project management rating 	<ul style="list-style-type: none"> Perception survey of project directors and/or PMU heads Record of RBM dashboard use Record of performance score of the Quality of project management 	<ul style="list-style-type: none"> Staff remain in role for duration of project and have sufficient time, focus and resources to allocate to personal capacity building
Key activities by component	<p>Component 1: Curriculum development</p> <ul style="list-style-type: none"> Development and customization of RBM & delivery modules for 2 workshops Material development for 10 webinars 	<ul style="list-style-type: none"> % modules developed # webinars developed 	<ul style="list-style-type: none"> Records of curriculum materials Records of webinars 	
	<p>Component 2: Delivery of training program</p>			

Objectives hierarchy	Objectively verifiable indicators	Means of verification	Assumptions
<ul style="list-style-type: none"> • Two 3-day workshops for each country, across 5 regions • Country-level problem solving sessions and 1-on1s • Regional webinars 	<ul style="list-style-type: none"> • % attendance in workshops • % participants who report satisfaction with quality of country problem-solving sets/1-on-1s received • % attendance in regional webinars 	<ul style="list-style-type: none"> • Workshop attendance records • Workshop feedback gathered through participant survey • Country session feedback through participant survey • Webinar attendance records 	<ul style="list-style-type: none"> • Staff remain in role for duration of project and have sufficient time, focus and resources to allocate to RESOLVE RBM Institute
<p>Component 3: On the ground support</p> <ul style="list-style-type: none"> • Direct tailored support to selected countries (5 in-country weeks) • 3 pairs of exchange visits between selected countries • Coaching manual to support in-country delivery 	<ul style="list-style-type: none"> • Project performance ratings in direct tailored support countries • # of country exchange debriefs by participating countries • % countries using the coaching manual 	<ul style="list-style-type: none"> • Results-framework of country strategies for rural sector development • Review of debriefs from exchange visits • Coaching manual feedback survey 	<ul style="list-style-type: none"> • Participants from member countries have the time and capacity to commit to the direct tailored support and exchange visits
<p>Component 4: project management, including knowledge management, M&E and communications</p> <ul style="list-style-type: none"> • Lead quarterly and annual reviews • On-going communication with workshop participants • Creation and publication of knowledge materials • Publication of final report to external audiences, increasing interest in RBM approach 	<ul style="list-style-type: none"> • # review meetings • # communications sent to participants • # knowledge materials • Completion of final project report with recommendations for IFAD's other projects 	<ul style="list-style-type: none"> • Record of review meetings • Record of communications sent • Record of knowledge materials • Copy of end of project report 	<ul style="list-style-type: none"> • Securing permission from recipient governments to share materials on portal and to allow staff to access • Securing permission from recipient government to publish information

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.

Overview of selection process and rationale for selection of private sector recipient

Overview of selection process and rationale

The selection process took place on the basis of an open competitive selection process at the Grant Design Stage. This was an open competitive process (open call to bid) and a variety of means to notify potential bidders were utilized. Firstly, the call for bids was posted on the IFAD News web page² [23 January 2020]. Following this, e-mails were sent throughout professional networks of IFAD staff with a note permitting recipients to continue forwarding the invitation to other organizations and networks [following 23 January 2020], the call was shared via IFAD's official LinkedIn feed³, and the OPR procurement team uploaded the call to the United Nations Development Business platform (UNDB)⁴ [13 February 2020]; each method included a link back to the original call to ensure access to any updates. The open call period included a contact period of nearly three weeks, allowing organizations to e-mail a RESOLVE corporate e-mail account for direct questioning and sharing expressions of interest and remained open for more than five weeks.

The Competitive Screening Evaluation Team (CSET) and observer panel were set up with representation from the Operational Policy and Results division (OPR), Eastern and Southern African Region Division (ESA), Near East, North Africa, Europe and Central Asian Regional Division (NEN), and the Office of the President and Vice President (OPV) [and Private Sector Advisory and Implementation Unit (PAI) with in Sustainable Production, Markets and Institutions Division (PMI)]. These representatives provided technical results specialists, a procurement specialist, and a private sector specialist. Subsequent review, following pre-selection by the CSET, was undertaken by the and the financial management (FMD), legal (LEG) division.

In total, three proposals were received and considered eligible for having submitted in proper format (using the grant design template), addressing the objective of the grant according to the approved concept note, and remaining global in scope, also required by the concept note:

1. Alliance Bioersivity-International Center for Tropical Agriculture (CIAT)
2. Centre for International Development and Training (CIDT)
3. Delivery Associates

The four members of the CSET, with support from the chair and four observers, evaluated each of the proposals according to set mandatory, as well as weighted criteria previously shared with applicants along with the call for bids. The weighted criteria were: i) Technical Content; ii) Financial Content; and iii) Institutional Content.

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 open call for which all eligible organizations according to the Bidders self-certification of eligibility form were invited to bid.
- **Impartiality:** The bidders were given more than five weeks from the posting of the invitation to the deadline for submission. All the proposals and documented

² RESOLVE, IFAD News announcements web page. <https://www.ifad.org/en/web/latest/news-detail/asset/41722941>

³ Call for Proposals, RESOLVE, IFAD LinkedIn. <https://www.linkedin.com/feed/update/urn:li:activity:6631559035919433728/>

⁴ UNDB. <https://devbusiness.un.org/content/grant-apply-results-based-management-approach-enhance-project-management-rural>

capacities of the bidders were rated with the same criteria stated in the evaluation sheet that was prepared at the time of launching the call and was used by all evaluators. Each criteria was discussed and the final scores agreed during the evaluation meeting. Each member signed a Declaration of Impartiality and Confidentiality form.

- **Transparency:** All bidders had access to the same call for proposal documents. The CSET had access to the all eligible (and all ineligible) proposals along with all documents used to launch the bid. An e-mail was circulated listing the proposals, explaining the eligibility criteria, attaching the evaluation criteria, and inviting members for their comments or feedback.
- **Rigor:** Three proposals were evaluated according to the abidance of the criteria in the evaluation form. Staff from different divisions (ESA, OPR, NEN, OPV/PMI) were invited to evaluate the proposal to get different technical perspectives on the grant proposal and budget. In addition, the evaluation meeting benefitted from guidance from an IFAD procurement expert and private sector expert. All communication and documents submitted from bidders are filed in OPR archives and corporate e-mail.

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

The recipient is a public sector advisory group focused exclusively on implementation of large-scale reform through delivery management models and capacity building in RBM, with experience working with public sector entities, governments and international/multilateral organizations. Delivery Associates has a large global presence, with prior and ongoing work in nearly 30 countries,⁵ and significant practical experience building capacity in RBM management systems and within agriculture. Currently, the recipient has an extensive network of about 60 experts on the ground in countries of varying contexts. These experts in public service reform, primarily in increasing delivery, and speak about 15 different languages.

Moreover, the recipient has demonstrated practical experience developing RBM capacities for national and regional governments and ministries of agriculture in Albania, Ecuador, Ghana, Madagascar, Pakistan, Peru, Samoa, and Togo, but also in other cross-cutting sectors such as economic development, infrastructure, education, and health throughout the world. Beyond already demonstrating abilities in enabling project teams to advance RBM skills, develop and track indicators, and establish routines in project management in the rural sector, the recipient has experience supporting governments projects support to gender, youth, climate related activities.

Delivery Associates is well known for its focus on leadership, and the importance it places on using data, technology, planning, monitoring and problem-solving to achieve its targets. They recognize the imperatives and challenges of improving results management though focus, urgency, and ambition while remaining realistic.

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

⁵ <https://www.deliveryassociates.com/who-we-are>

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.

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.