

Cote du document: EB 2020/130/R.27  
Point de l'ordre du jour: 8 f) v)  
Date: 11 août 2020  
Distribution: Publique  
Original: Anglais

**F**



Investir dans les populations rurales

## **Rapport du Président**

### **Proposition de don au titre du guichet mondial en faveur de Delivery Associates pour le Projet de gestion axée sur les résultats au service de la transformation rurale (RESOLVE)**

#### **Note à l'intention des représentants au Conseil d'administration**

##### Responsables:

##### Questions techniques:

##### **Thomas Eriksson**

Directeur  
Division des politiques et des résultats  
opérationnels  
téléphone: +39 06 5459 2425  
courriel: t.eriksson@ifad.org

##### **Lauren Phillips**

Conseillère principale pour les politiques  
et les résultats  
téléphone: +39 06 5459 2877  
courriel: l.phillips@ifad.org

##### **Raphael Seiwald**

Spécialiste des politiques et des résultats  
téléphone: +39 06 5459 2302  
courriel: r.seiwald@ifad.org

##### **Ashley Anne Davidson**

Consultante  
téléphone: +39 06 5459 2160  
courriel: a.davidson@ifad.org

##### Transmission des documents:

##### **Deirdre Mc Grenra**

Cheffe  
Gouvernance institutionnelle et  
relations avec les États membres  
téléphone: +39 06 5459 2374  
courriel: gb@ifad.org

Conseil d'administration — Cent trentième session  
Rome, 8-11 septembre 2020

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 19.

### **I. Généralités et conformité avec la Politique du FIDA en matière de dons**

1. Il n'a pas toujours paru opportun de se pencher sur les résultats et les retombées de l'aide au développement. Or, il ressort des divers partenariats établis et déclarations formulées au niveau international que les activités de développement doivent être davantage axées sur les résultats - et sur l'application du principe de responsabilité en ce qui concerne l'argent des contribuables. Prenant leur part de l'action menée à l'échelle mondiale aux fins du Programme de développement durable (Programme 2030) et de la réalisation des 17 objectifs de développement durable, la communauté du développement et les États sont convenus de 230 indicateurs de réalisation de ces objectifs. La communauté mondiale a devant elle d'immenses possibilités et de nombreux défis; or, du fait de son mandat spécialisé, le FIDA occupe une position stratégique pour ce qui est de promouvoir la transformation du monde rural par l'agriculture familiale.
2. La contribution du FIDA au Programme 2030 et aux objectifs de développement durable a été formulée au cours de la Onzième reconstitution des ressources du FIDA (FIDA11). Les consultations sur FIDA11, tenues entre février 2017 et 2018, ont donné aux États membres du FIDA l'occasion de se réunir pour examiner sa performance, reconstituer ses ressources et convenir d'un ensemble de nouvelles priorités pour la période de FIDA11, à savoir 2019-2021. Le premier message essentiel formulé lors des consultations sur FIDA11 a été que le maintien du statu quo ne suffirait pas pour atteindre les objectifs de développement durable afférents au secteur rural. À cet égard, les consultations ont permis d'aboutir à l'élaboration d'un programme de travail ambitieux et d'établir des engagements concrets visant à garantir l'excellence, la transparence, l'application du principe de responsabilité et l'obtention de résultats dans le cadre des activités du FIDA. Les consultations ont permis de réfléchir de manière approfondie aux approches actuelles du FIDA et de conclure que le FIDA et ses pays emprunteurs pouvaient améliorer leur capacité d'exécution. Le FIDA peut faire plus, faire mieux et faire preuve de plus d'intelligence pour honorer les engagements qu'il a pris.
3. En l'absence des capacités nécessaires aux systèmes de gestion fondée sur les résultats dans les pays, il est difficile d'atteindre les objectifs de développement et d'en assurer le suivi. Conscients de cette lacune, le FIDA et d'autres partenaires de développement se sont jusqu'à présent essentiellement employés à accroître les capacités internes de leurs propres institutions, ainsi que celles des gouvernements et des organismes d'exécution.
4. Le projet proposé est conforme au but et aux objectifs énoncés dans la Politique du FIDA en matière de dons (2015)<sup>1</sup> et au document d'orientation stratégique pour les dons du FIDA (2016). Plus précisément, le projet correspond particulièrement au domaine prioritaire III - mieux mesurer les résultats grâce à de meilleurs systèmes de suivi-évaluation (S&E) : initiatives d'évaluation de l'impact au niveau mondial/régional; combler les lacunes en matière de données et renforcer les capacités nationales/régionales en matière de collecte et de gestion de données améliorées sur les questions intéressant le FIDA.

<sup>1</sup> Voir le document EB 2015/114/R.2/Rev.1.

5. Le bénéficiaire, Delivery Associates, une société de conseil installée au Royaume-Uni, a été choisi par voie de mise en concurrence. L'appel d'offres a été affiché sur la page d'actualités du site web du FIDA et a ensuite été envoyé par courrier électronique par l'intermédiaire des réseaux professionnels du personnel du FIDA, accompagné d'une note permettant aux destinataires de faire suivre l'invitation à d'autres organisations et réseaux. Il a également été partagé via la page officielle LinkedIn du FIDA et a été publié sur la plateforme United Nations Development Business par les spécialistes de la passation de marchés du FIDA. Dans chaque cas, le message comportait un lien renvoyant vers l'appel d'offre, de sorte que tous les candidats aient accès aux dernières informations. Les candidats ont été invités à soumettre leur proposition par courrier électronique à l'adresse institutionnelle indiquée, en utilisant le modèle officiel de document de conception de dons du FIDA et en joignant le formulaire d'autocertification d'admissibilité aux dons du FIDA et une brève description de leur profil institutionnel. Les candidatures recevables ont été sélectionnées par l'équipe chargée de procéder à l'évaluation des dossiers, qui s'appuyait sur les critères pondérés indiqués dans l'appel d'offres:
  - i) 50% pour le contenu technique; ii) 25% pour le contenu financier; iii) 25% pour le contenu institutionnel.

## II. Projet proposé

6. Le projet vise globalement à renforcer plus avant les progrès accomplis par la population – en particulier la population rurale – en vue de la réalisation des objectifs de développement durable pertinents, en particulier l'objectif 1 (Éliminer la pauvreté) et l'objectif 2 (Faim zéro), dans les États membres du FIDA sélectionnés, par une meilleure efficacité dans la réalisation de certaines priorités essentielles des États dans le domaine de l'agriculture et les secteurs connexes de chaque pays. L'objectif est d'améliorer la performance des projets du FIDA en renforçant les capacités d'exécution des unités de gestion des projets, qui gèrent les projets financés par le FIDA, grâce à des formations adaptées et à un appui au suivi en matière de gestion fondée sur les résultats et de gestion évolutive.
7. Le groupe cible direct participant aux formations et aux activités de suivi sera composé d'environ 80 directeurs de projets, chefs d'unités de gestion de projets ou directeurs adjoints ou responsables de composantes au sein des ministères de l'agriculture et d'autres organismes d'exécution, dans les pays bénéficiaires qui rencontrent des difficultés qui nuisent à l'état d'avancement des projets du FIDA (ceux qui sont considérés comme des projets à problèmes potentiels, réels ou chroniques), ainsi que dans les États présentant des vulnérabilités particulièrement complexes en raison de leur contexte. Il comprendra en outre 300 à 500 chargés de projet supplémentaires, relevant des unités de gestion de projet et d'organismes partenaires, qui pourront participer à des activités d'apprentissage à distance.
8. Le groupe cible indirect est constitué de hauts fonctionnaires issus des gouvernements nationaux et organismes d'exécution participants, notamment des ministres de l'agriculture et des secrétaires d'État. Le projet proposé fera intervenir ces parties prenantes par des échanges réguliers et variés, qui permettront d'échanger les meilleures pratiques recensées et de célébrer les résultats fructueux enregistrés par leurs équipes de projet et, partant, de les stimuler. Le groupe cible indirect comprend également des collègues situés tout au long de la chaîne d'exécution, dans les organismes d'exécution et les postes décentralisés. Enfin, les premiers bénéficiaires sont les populations des pays soutenus grâce au renforcement des capacités en matière de gestion axée sur les résultats. Ils bénéficieront directement de l'amélioration des produits, des résultats et de l'efficacité globale, et en ressentiront les effets au quotidien.
9. Le projet sera exécuté sur une période de trois ans, et comprendra les composantes suivantes: 1) élaboration du programme; 2) exécution de la formation; 3) appui sur le terrain; 4) gestion de projets et des savoirs, S&E et communication.

10. **Composante 1: Élaboration du programme.** Delivery Associates élaborera le programme approprié pour doter les chefs et les directeurs des unités de gestion de projet du FIDA des connaissances théoriques, des outils et des compétences pratiques nécessaires pour gérer et améliorer les performances de leurs projets de manière à obtenir des résultats axés sur la population, en se fondant sur leur méthode fondée sur les résultats. Cette méthode répertorie et codifie 15 éléments dont les gouvernements doivent disposer pour obtenir des résultats durables pour leur population, et inclut les outils techniques et les approches jugées les plus efficaces dans chacun de ces domaines. Le programme sera également adapté compte tenu des besoins des pays bénéficiaires. En particulier, le programme accorde la priorité aux sept domaines considérés comme particulièrement importants: i) état de préparation à la mise en œuvre des projets; ii) engagement des parties prenantes; iii) planification et budgétisation; iv) mise en œuvre et exécution tout au long de la chaîne de résultats; v) gestion des risques opérationnels; vi) utilisation des données probantes aux fins d'une prise de décision éclairée; vii) pérennisation accrue des avantages. Le programme portera sur les procédures opérationnelles appropriées et les pratiques de gestion financière et de passation de marchés. Le bénéficiaire élaborera des modules relatifs au programme et les soumettra en trois langues (anglais, français et espagnol).
11. **Composante 2: Exécution de la formation.** Delivery Associates fournira un appui personnalisé en proposant des formations de formats variés, notamment: autonomes ou encadrées; individuelles ou en petits groupes, en présentiel ou virtuelles. Certaines séances auront lieu en présentiel, mais la majorité d'entre elles se dérouleront "sur le terrain", afin d'aider les participants à mettre en pratique ce qu'ils auront appris. Delivery Associates dirigera l'Institut de gestion fondée sur les résultats liée au projet RESOLVE auprès de cinq cohortes régionales; pour chacune d'entre elles, il proposera: i) deux ateliers; ii) des séances de résolution de problèmes et entretiens individuels pour chaque pays; iii) des webinaires régionaux accessibles à tout le personnel de gestion de projet; iv) des inventaires régionaux; v) un accès permanent au tableau de bord de gestion fondée sur les résultats aux fins du suivi de l'avancement du projet et des indicateurs; vi) l'accès au portail d'apprentissage de la gestion fondée sur les résultats pour un apprentissage indépendant et le partage des savoirs. Dix experts de Delivery Associates feront office de mentors et seront affectés en fonction des besoins régionaux et de la sélection des pays, pour diriger la diffusion de contenu dans les ateliers et les webinaires. Par la suite, ils mettront les participants au défi et les aideront à mettre en pratique leurs nouvelles connaissances dans le cadre de leurs projets, afin de garantir une mise en œuvre efficace. Enfin, ils négocieront un appui supplémentaire selon que de besoin et recenseront les meilleures pratiques à partager avec d'autres pays.
12. **Composante 3: Appui sur le terrain.** Delivery Associates fournira trois formes d'appui sur le terrain: i) un appui direct personnalisé visant à aider les directeurs de projet et leurs équipes à appliquer les savoirs acquis, dans cinq pays sélectionnés et en consultation avec les responsables régionaux du FIDA; ii) des échanges jumelés dans six pays participants du FIDA, afin d'apprendre directement les uns des autres et de partager les meilleures pratiques; iii) du matériel pour aider les participants de l'Institut de gestion fondée sur les résultats liée au projet RESOLVE à encadrer et à former leurs collègues sur le terrain.
13. **Composante 4: Gestion de projet et des savoirs, S&E et communication.** Michael Barber et Leigh Sandals superviseront le projet et en assureront la direction stratégique. Delivery Associates confiera à un haut responsable de projet la charge de diriger l'ensemble du travail et des progrès réalisés dans le cadre de ce don. Ce responsable de projet sera un dirigeant chevronné ayant l'expérience de la bonne gestion de cadres de gestion de la performance fondés sur les résultats pour diverses autorités publiques dans le monde. Pour épauler le responsable de projet

principal, Delivery Associates emploiera une équipe de gestion de projet composée d'experts en conception de programmes et en gestion des savoirs, d'un assistant administratif et d'un assistant informatique. Ils dirigeront également la codification des meilleures pratiques, telles que déterminées par les différents mentors et participants dans le cadre de l'Institut de gestion fondée sur les résultats liée au projet RESOLVE, ainsi que l'élaboration d'enquêtes efficaces et la diffusion des résultats aux participants, et créeront des "produits de savoirs" spécifiques afin d'améliorer encore l'utilité du projet en tant que bien public.

### III. Effets et produits escomptés

14. On attend de ce projet les effets directs/produits suivants:

- a) **Effet 1: Renforcement des capacités des chefs des unités de gestion de projet du FIDA, des directeurs de projet et de leurs équipes en matière de gestion fondée sur les résultats**, afin d'apporter des améliorations mesurables aux résultats obtenus par les citoyens dans le secteur rural de chaque pays. Agir de la sorte améliorera par la suite la performance des projets financés par le FIDA dans ce pays. Les effets seront notamment les suivants:
  - i) Élaboration et personnalisation de modules de gestion fondée sur les résultats destinés à des ateliers et à dix webinaires;
  - ii) Deux ateliers de trois jours pour chaque pays identifié, et organisation de webinaires régionaux;
  - iii) Assistance directe à cinq pays et trois séries de visites d'échange jumelées entre six pays sélectionnés;
  - iv) Un manuel d'accompagnement pour soutenir la mise en œuvre dans les pays.
- b) **Effet 2: Amélioration des systèmes de gestion des projets**. Les effets seront notamment les suivants:
  - i) Rapport sur les principaux examens trimestriels et annuels;
  - ii) Communication permanente avec les participants aux ateliers;
  - iii) Création et publication de supports de savoirs;
  - iv) Publication d'un rapport final pour les publics externes, ce qui accroîtra l'intérêt pour la démarche de gestion axée sur les résultats.

### IV. Modalités d'exécution

15. Le bénéficiaire du don est l'organisation Delivery Associates, qui a été sélectionnée sur la base d'un appel d'offres ouvert. Afin d'assurer une bonne coordination, Delivery Associates affectera directement ses experts aux postes de mentors et de chefs de projet. L'équipe constitue le fondement, aussi bien pour l'exécution que pour la gestion. Elle sera soutenue par le leadership stratégique global de Michael Barber et de Leigh Sandals, respectivement fondateur et directeur général de l'institution.
16. Le bénéficiaire proposé et ses équipes principales assureront la gestion, l'orientation conceptuelle et la mise en œuvre du projet, c'est-à-dire: l'élaboration du programme, la mise au point de produits et de systèmes de gestion des savoirs, la création de supports d'appui l'organisation de formations et, enfin, la prestation d'un appui dans un nombre important de pays sélectionnés.
17. Les procédures relatives à l'information financière et à l'audit sont conformes aux procédures standard.

## V. Coût et financement indicatifs du projet

18. Le coût total du projet est estimé à 2 400 000 USD, comme indiqué dans les tableaux 1 et 2. Le FIDA financera 2 000 000 USD et le bénéficiaire proposé un total de 400 000 USD, au titre de contributions en nature qui seront fournies sous forme de journées de travail effectuées par les experts.

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

<i>Composante</i>	<i>FIDA</i>	<i>Delivery Associates</i>	<i>Total</i>
1. Élaboration du programme	400	80	480
2. Exécution de la formation	1 100	220	1 320
3. Appui sur le terrain	200	40	240
4. Gestion du projet et des savoirs, S&E et communication	300	60	360
<b>Total</b>	<b>2 000</b>	<b>400</b>	<b>2 400</b>

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

<i>Catégorie de dépenses</i>	<i>FIDA</i>	<i>Delivery Associates</i>	<i>Total</i>
1. Services de consultants	119	24	143
2. Matériel et fournitures	14	3	17
3. Salaires et indemnités	1 384	276	1 660
4. Frais de voyage et indemnités	363	73	436
5. Frais généraux	120	24	144
<b>Total</b>	<b>2 000</b>	<b>400</b>	<b>2 400</b>

## VI. Recommandation

19. Je recommande au Conseil d'administration d'approuver la proposition de don en adoptant la résolution suivante:

DÉCIDE: que le Fonds, dans le but de financer en partie le Projet de gestion axée sur les résultats au service de la transformation rurale, accordera un don d'un montant de deux millions de dollars des États-Unis (2 000 000 USD) à Delivery Associates, pour un projet triennal. 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.

Gilbert F. Hougbo  
 Le Président

## Results-based logical framework

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

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

## **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 page<sup>2</sup> [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 feed<sup>3</sup>, and the OPR procurement team uploaded the call to the United Nations Development Business platform (UNDB)<sup>4</sup> [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

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

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

<sup>4</sup> 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 strengths 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,<sup>5</sup> 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

---

<sup>5</sup> <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.