

Document: EB 2022/135/R.2/Rev.1  
Date: 4(b)  
Agenda: 19 April 2022  
Distribution: Public  
Original: English

A



## توقعات الميزانية المتوسطة الأجل 2023-2025

مذكرة إلى 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

**Saheed Adegbite**

مدير مكتب الميزنة الاستراتيجية  
رقم الهاتف: +39 06 5459 2957  
البريد الإلكتروني: s.adegbite@ifad.org

**Christian Hackel**

كبير أخصائيي الميزانية  
رقم الهاتف: +39 06 5459 2985  
البريد الإلكتروني: c.hackel@ifad.org

**Juan Jose Leguia**

مدير مشروع اللامركزية 2.0  
وحدة التغيير والإبصار والابتكار  
رقم الهاتف: +39 3351424074  
البريد الإلكتروني: juan.leguia@ifad.org

المجلس التنفيذي – الدورة الخامسة والثلاثون بعد المائة

روما، 25-27 أبريل/نيسان 2022

للاستعراض

## جدول المحتويات

1	أولاً- الاستجابة لدعوة الدول الأعضاء لإجراء تنقيحات لعملية التخطيط وتخصيص الموارد في الصندوق
1	ثانياً- تخطيط يمكن التنبؤ به ومتسم بالشفافية
1	ألف - ثلاثة محركات رئيسية للتكاليف في الميزانية العادية للصندوق
4	باء- احتياجات الميزانية الجديدة من أجل مبادرات الإصلاح الداخلي
5	جيم - توقعات الميزانية المتوسطة الأجل على أساس السيناريوهات
6	ثالثاً- تعزيز الاستراتيجية والتركيز على النتائج
7	ألف- ربط الموارد بالنتائج
7	باء- تعزيز الأداء والمساءلة من خلال اتفاقات الأهداف الداخلية
7	جيم- رصد وتعديل الأداء من خلال الاستعراضات الفصلية الداخلية
7	رابعاً- تحديد الأولويات الاستراتيجية
7	ألف - أمثلة على الأولويات الممكنة
8	باء- إعداد خيارات واضحة لتحديد الأولويات
8	جيم- الحفاظ على ثلاث مبادرات للإصلاح المؤسسي كحد أقصى
	<b>الملحق</b>
9	الصندوق واللامركزية - مناقشة قصيرة ومتوسطة الأجل

## أولاً- الاستجابة لدعوة الدول الأعضاء لإجراء تنقيحات لعملية التخطيط وتخصيص الموارد في الصندوق

- 1- دعا المجلس التنفيذي في دورته الرابعة والثلاثين بعد المائة الإدارة إلى تنقيح عملية الميزانية في الصندوق. ويمكن تقسيم التنقيحات إلى ثلاث فئات:
  - (1) **إمكانية التنبؤ والشفافية:** دعا المجلس التنفيذي إلى وضع توقعات للميزانية متوسطة الأجل، وإجراء مشاورات في الوقت المناسب، وإعداد ملخص شامل يجمع جميع بنود الميزانية، ولمحة عامة استراتيجية عن مبادرات الإصلاح الداخلي، وعملية اللامركزية 2.0، وتنفيذ توصيات دراسة McKinsey للموارد البشرية، بما في ذلك تفاصيل التكاليف الفعلية والمتوقعة.
  - (2) **الاستراتيجية والتركيز على النتائج:** دعا المجلس التنفيذي إلى مناقشات بشأن الميزانية بالاستناد إلى فهم شامل لأهداف الاستراتيجيات والسياسات الجديدة وما يرتبط بها من تكاليف.
  - (3) **تحديد الأولويات:** دعا المجلس التنفيذي إلى إجراء استعراض هيكلي لتحديد الأولويات بالنسبة للمنظمة، بما يشمل المجالات التي سيجري إعطاؤها الأولوية والمجالات التي ستخفض أولوياتها، نظراً إلى القيود على الموارد والموظفين.
- 2- والغرض من هذه الوثيقة هو تزويد المجلس التنفيذي بما يلي: (1) توقعات الميزانية المتوسطة الأجل للفترة من 2023 إلى 2025؛ (2) لمحات عامة استراتيجية والتكاليف الفعلية والمتوقعة لعملية اللامركزية 2.0 وتنفيذ دراسة McKinsey للموارد البشرية؛ (3) الخطوط العريضة لنهج الصندوق في تلبية الدعوات بشأن الاستراتيجية والتركيز على النتائج وتحديد الأولويات.

## ثانياً- تخطيط يمكن التنبؤ به ومتسم بالشفافية

- 3- التزم الصندوق خلال الدورة الرابعة والثلاثين بعد المائة للمجلس التنفيذي بإطلاق عملية تخطيط متعددة السنوات للميزانية في دورة المجلس في أبريل/نيسان من أجل زيادة إمكانية التنبؤ والشفافية.
- 4- ولإثراء عملية التخطيط المتعددة السنوات، استعرض الصندوق محركات التكاليف واحتياجات الميزانية الجديدة من أجل الإصلاحات الداخلية، ويقترح ثلاثة سيناريوهات للميزانية للنظر فيها.

## ألف - ثلاثة محركات رئيسية للتكاليف في الميزانية العادية للصندوق

- 5- يعد تحليل التكاليف وفهمها أمراً أساسياً للوصول بتخصيص الموارد إلى المستوى الأمثل. وحدد الصندوق ثلاثة محركات رئيسية للتكاليف في المنظمة في المستقبل:

### التغييرات في حجم تنفيذ البرامج
- 6- يُستخدم نحو ثلثي الميزانية العادية للصندوق في الدعم المباشر لتنفيذ البرامج<sup>1</sup>. ولتقدير متطلبات الميزانية في المستقبل، من المهم بالتالي استعراض التنفيذ الفعلي والمتوقع لبرنامج القروض والمنح وحافطة المشروعات النشطة.
- 7- **برنامج القروض والمنح:** بلغت معدلات الموافقات في برنامج القروض والمنح أثناء فترتي التجديدين العاشر والحادي عشر لموارد الصندوق الذروة عند 1.3 مليار دولار أمريكي في عام 2017 ونحو 1.7 مليار دولار

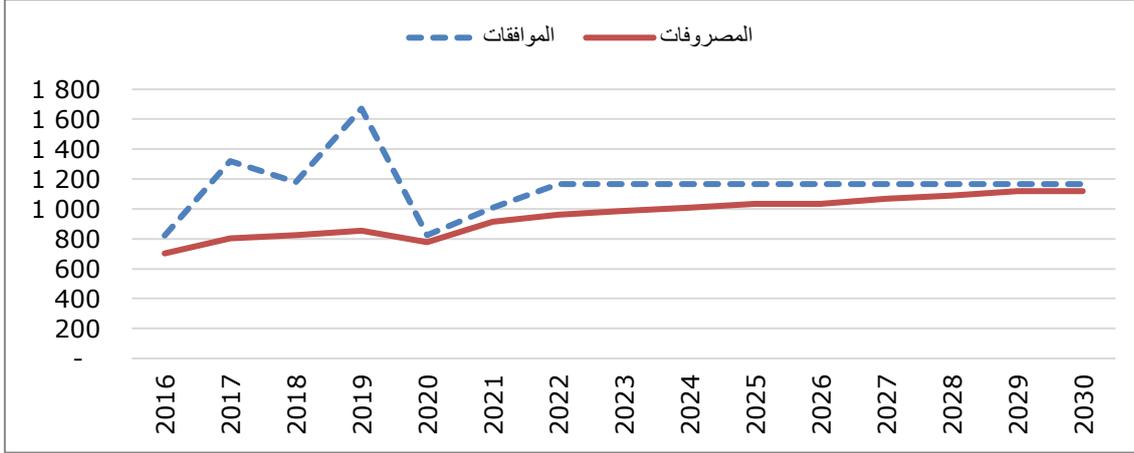
<sup>1</sup> EB 2021/134/R.7

أمريكي في عام 2019. وبلغت مصروفات برنامج القروض والمِنح خلال نفس الفترة حوالي 800 مليون دولار أمريكي سنويا، وازدادت إلى 915 مليون دولار أمريكي<sup>2</sup> في عام 2021.

وتظل الموافقات المتوقعة لبرنامج القروض والمِنح، كما هو محدد في وثيقة الموارد المتاحة لعقد الالتزامات<sup>3</sup>، ثابتة عند نحو 1.2 مليار دولار أمريكي خلال الفترة من 2022 إلى 2030. ومن المتوقع أن تزداد مصروفات برنامج القروض والمِنح خلال نفس الفترة بنحو 1.9 في المائة سنويا.

الشكل 1

الموافقات والمصروفات الفعلية والمتوقعة في برنامج القروض والمِنح  
(بملايين الدولارات الأمريكية)



9- **حافطة المشروعات النشطة.** اتسعت حافطة المشروعات النشطة في الصندوق بنحو 35 في المائة من 6 مليارات دولار أمريكي في عام 2016 إلى 8.1 مليار دولار أمريكي في عام 2021.

10- وخلال نفس الفترة، ازداد عدد المشروعات النشطة من 205 إلى 215 بالاقتران مع زيادة في متوسط حجم المشروعات من 29 مليون دولار أمريكي إلى 38 مليون دولار أمريكي، وهو ما قد يُعبر عن تزايد الكفاءة على مستوى المشروعات.

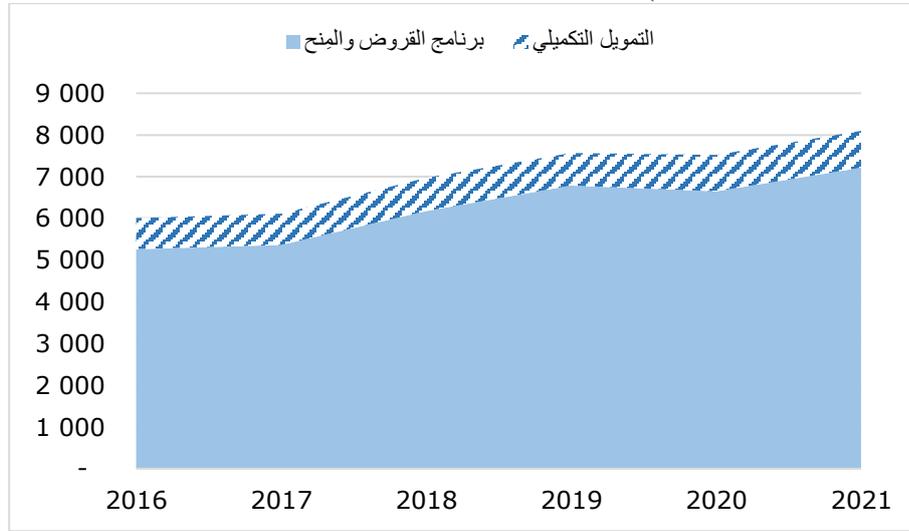
11- ولا يزال التمويل التكميلي مهما بالنسبة للصندوق للمساهمة في النتائج الإنمائية. وازداد التمويل التكميلي بنسبة 20 في المائة من 737 مليون دولار أمريكي في عام 2016 إلى 883 مليون دولار أمريكي في عام 2021.

EB 2021/134/R.17/Rev.1<sup>2</sup>

EB 2021/134/R.17/Rev.1<sup>3</sup>

الشكل 2

حافضة المشروعات النشطة في الصندوق  
(بملايين الدولارات الأمريكية)



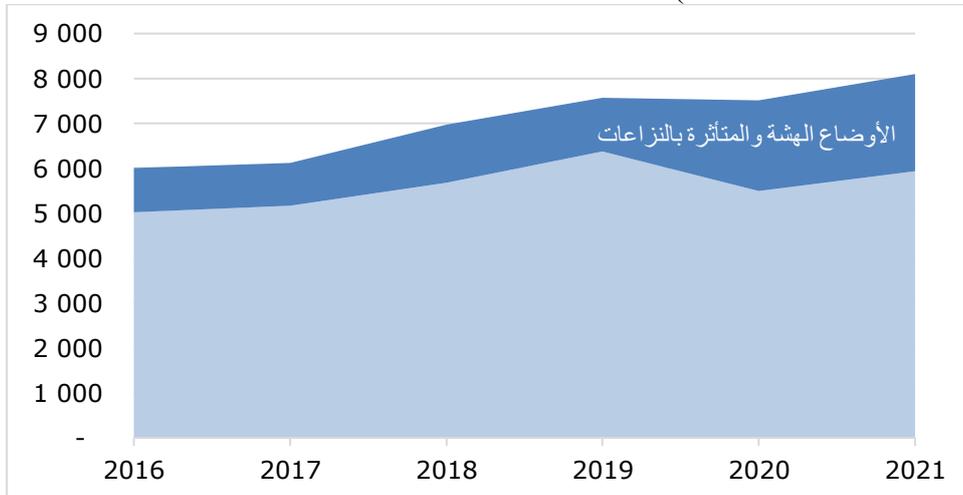
تزايد تكلفة ممارسة الأعمال

12- كما أن تكلفة ممارسة الأعمال آخذة في الارتفاع، مدفوعة في جزء كبير منها بزيادة الدعم والحضور في الأوضاع الهشة والمتأثرة بالنزاعات، بالإضافة إلى تزايد تعقد النموذج المالي المختلط.

13- الأوضاع الهشة والمتأثرة بالنزاعات: تنسم العمليات في الأوضاع الهشة والمتأثرة بالنزاعات بمستوى أكبر من التعقد والخطورة. وتشير تقديرات البنك الدولي إلى أن تكلفة الموظفين في الميدان في الأوضاع الهشة والمتأثرة بالنزاعات أعلى بنسبة 40 في المائة في المتوسط، ويعزى ذلك أساساً إلى مزايا التعيين، والمرافق، والاحتياجات الأمنية. وخلال الفترة بين عامي 2016 و2021، ازدادت حصة حافضة مشروعات الصندوق النشطة في الأوضاع الهشة والمتأثرة بالنزاعات بأكثر من الضعف من 979 مليون دولار أمريكي إلى 1692 مليون دولار أمريكي.

الشكل 3

حصة حافضة مشروعات الصندوق النشطة في الأوضاع الهشة والمتأثرة بالنزاعات  
(بملايين الدولارات الأمريكية)



14- ويتواصل تزداد حضور الصندوق في الأوضاع الهشة والمتأثرة بالنزاعات، ويجري النظر في فتح أو تطوير مكاتب قطرية في 10 من بين 22 من البلدان التي تعاني من هذه الأوضاع<sup>4</sup>.

15- **النموذج المالي المختلط:** ينتج عن تزايد تعقد النموذج المالي المختلط للصندوق وتصنيفه الائتماني مسؤوليات إضافية لوظائف الشؤون المالية والشؤون القانونية وإدارة المخاطر في المنظمة.

#### توسيع نطاق عمليات الصندوق وأنشطته

16- أشار تقييم الحافظة المؤسسية لعام 2021 إلى أن حافظة المشروعات النشطة في الصندوق تألفت من مشروعات منفذة في 98 بلدا. وفيما يلي توزيعها بحسب القطاع: 33 في المائة من الحافظة النشطة كان في التنمية الريفية، و22 في المائة في خدمات الائتمان والخدمات المالية، و21 في المائة في التنمية الزراعية، و9 في المائة في التخزين والتجهيز والتسويق، و8 في المائة في الري، والنسبة المتبقية في قطاعات مصائد الأسماك والبحوث والتدريب والثروة الحيوانية.

17- وفيما يتعلق بمواضيع التعميم، وافق الصندوق في الفترة بين عام 2019 و15 يونيو/حزيران 2021 على 62 مشروعا للتصدي لتغير المناخ، و54 مشروعا يتناول موضوع الشباب، و42 مشروعا يتناول موضوع التغذية، و27 مشروعا يتناول الشؤون الجنسانية.

18- وأعلن عن الالتزام بتعميق أثر الصندوق في التجديد الثاني عشر لموارده من خلال تعزيز التركيز على تعميم مواضيع المناخ والإدماج الاجتماعي، وبالتالي زيادة أهداف التنفيذ. وسيجري بالتالي أثناء تنفيذ برنامج القروض والمنح للتجديد الثاني عشر لموارد الصندوق توجيه 40 في المائة من التمويل إلى المناخ (25 في المائة في التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق). وستركز نسبة 90 في المائة من المشروعات المصممة على تحسين التكيّف والاستهداف، وستفضي نسبة 35 في المائة من المشروعات إلى تحول في المنظور الجنساني (25 في المائة في التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق)، وستعطي نسبة 60 في المائة من التصاميم الجديدة الأولوية للتغذية (50 في المائة سابقا)، والشباب؛ وسيجري في خمسة مشروعات تجريب استهداف الأشخاص ذوي الإعاقة تحديدا، وستشكل الشعوب الأصلية المجموعة المستهدفة الرئيسية في 10 مشروعات، وستشكل تكنولوجيات المعلومات والاتصالات من أجل التنمية أو النهج الزراعية الرقمية جزءا لا يتجزأ من خمسة مشروعات. وبالإضافة إلى ذلك، سيضع الصندوق ضمانات أقوى من خلال إجراءات التقدير الاجتماعي والبيئي والمناخي. وترد تفاصيل الالتزامات والأهداف الجديدة في تقرير هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد الثاني عشر لموارد الصندوق.

19- ويمكن لطلبات تنفيذ أنشطة إضافية من أجل تحسين نطاق حافظة الصندوق وتوسيعه، أو أنشطة أخرى مثل الدعوة والترويج لخطط العمل التي تركز على التنمية، أن تُحقق نتائج إيجابية في الأجلين القصير والطويل. ولكن التنفيذ يمكن أن يتطلب أيضا تكاليف كبيرة غير متكررة أو متكررة في المنظمة.

#### باء- احتياجات الميزانية الجديدة من أجل مبادرات الإصلاح الداخلي

20- حدد الصندوق مبادرتين رئيسيتين للإصلاح الداخلي وينفذهما: تحديد الحجم السليم للقوى العاملة في المنظمة على أساس دراسة McKinsey للموارد البشرية، وعملية اللامركزية 2.0.

<sup>4</sup> أنظر الملحق: الصندوق واللامركزية - مناقشة قصيرة ومتوسطة الأجل.

### تنفيذ دراسة الموارد البشرية لتحديد الحجم السليم للقوى العاملة في المنظمة

- 21- **لمحة عامة استراتيجية:** تُحدد دراسة الموارد البشرية متطلبات رأس المال البشري المقبلة لتنفيذ برنامج عمل الصندوق الحالي والمحتمل مع مراعاة التغييرات الداخلية والخارجية الأساسية والاتجاهات المؤثرة على المنظمة.
- 22- **التكاليف:** ستبلغ التكاليف المتكررة الإضافية والتراكمية المتوقعة لتحديد الحجم السليم للقوى العاملة في المنظمة نحو 21 مليون دولار أمريكي بحلول عام 2025.

### عملية اللامركزية 2.0

- 23- **لمحة عامة استراتيجية:** سيضمن الحضور القطري المتزايد والمعزز تقريبا الصندوق من العملاء الذين يخدمهم ومن المجتمعات المحلية الريفية. وستساعد عملية اللامركزية 2.0 على تحويل الصندوق إلى مؤسسة ميدانية والمساهمة في نقل 45 في المائة من الموظفين إلى الميدان. وركزت السنة الأولى من اللامركزية، وهي عام 2021، على وضع اللمسات الأخيرة على التصميم لتنفيذه واتخاذ الخطوات الأولية في أفريقيا. وسينصب التركيز في عام 2022 على إنشاء ثلاثة مكاتب إقليمية وافتتاح خمسة مكاتب قطرية جديدة وتطوير سبعة مكاتب قطرية قائمة.
- 24- **التكاليف:** تبلغ تقديرات التكاليف غير المتكررة والتكاليف المتكررة للامركزية 2.0 في الفترة 2022-2025 ما قيمته 9.9 مليون دولار أمريكي و7 ملايين دولار أمريكي على التوالي. وبلغت التكاليف التاريخية غير المتكررة والتكاليف المتكررة للامركزية خلال الفترة 2018-2021 ما قيمته 7.61 مليون دولار أمريكي و9.23 مليون دولار أمريكي<sup>5</sup>.

### جيم - توقعات الميزانية المتوسطة الأجل على أساس السيناريوهات

#### للصندوق سجل حافل بالكفاءة وتحديد الأولويات

- 25- ازدادت الميزانية العادية الموافق عليها في الصندوق بنحو 1.7 في المائة سنويا في الفترة من 2016 إلى 2021، وهو ما يقابل معدل التضخم والنمو الحقيقي الصفري. ويعني ذلك أن تزايد تكلفة ممارسة الأعمال وتوسيع نطاق العمليات، والأنشطة الجديدة، قد مؤلت أساسا من خلال الكفاءات وتحديد الأولويات.
- 26- وفي عام 2022، وافق المجلس التنفيذي على زيادة حقيقية في الميزانية العادية لتغطية التكاليف المرتبطة بعملية اللامركزية 2.0 وتنفيذ دراسة McKinsey للموارد البشرية.

#### السيناريوهات تحدد مدى الكفاءات والأولويات الأخرى

- 27- يُقدم الصندوق ثلاثة سيناريوهات للتشاور بشأنها مع المجلس التنفيذي من أجل وضع توقعات الميزانية المتوسطة الأجل للفترة من 2023 إلى 2025. وسيؤثر كل سيناريو على خيارات الصندوق لمعالجة محركات التكلفة الثلاثة المحددة:

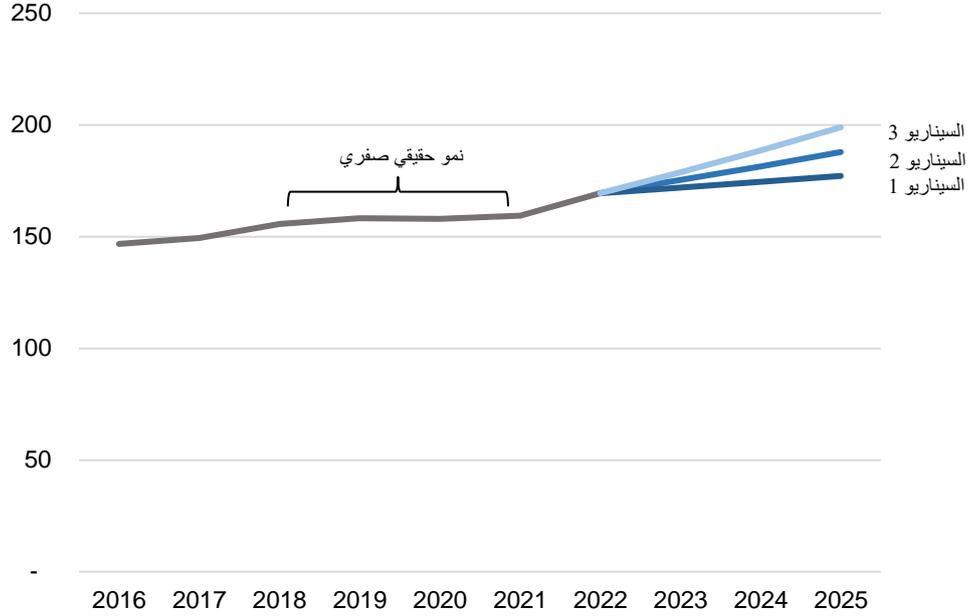
- (1) نمو حقيقي سنوي بنسبة صفر في المائة
- (2) نمو حقيقي سنوي بنسبة 2 في المائة
- (3) نمو حقيقي سنوي بنسبة 4 في المائة

<sup>5</sup> لمزيد من المعلومات، يرجى الرجوع إلى الملحق: الصندوق واللامركزية - مناقشة قصيرة ومتوسطة الأجل.

28- وستكون الميزانية العادية لعام 2025 من حيث القيمة الاسمية وبمعدل تضخم سنوي قدره 1 في المائة، 177 مليون دولار أمريكي في إطار السيناريو 1، و188 مليون دولار أمريكي في إطار السيناريو 2، و199 مليون دولار أمريكي في إطار السيناريو 3، كما هو موضح في الرسم البياني الوارد أدناه<sup>6</sup>.

الشكل 4

اتجاهات الميزانية العادية وثلاثة سيناريوهات للفترة 2023-2025  
(بملايين الدولارات الأمريكية)



29- ومن المهم ملاحظة أن جميع سيناريوهات الميزانية الثلاثة ستنتطلب تحديدا للأولويات بدرجات متفاوتة. ويبلغ الفرق بين سيناريو النمو السنوي الحقيقي الصفري وسيناريو النمو السنوي الحقيقي بنسبة 4 في المائة لعام 2025 ما قيمته 22 مليون دولار أمريكي. وتبلغ التكاليف المتكررة المتوقعة للامركزية 2.0 وتنفيذ دراسة McKinsey للموارد البشرية لعام 2025 ما قيمته 28 مليون دولار أمريكي. ويُشير ذلك إلى حد أدنى من الحاجة إلى إعطاء الأولوية لما قيمته 6 ملايين دولار أمريكي. وستؤدي الزيادات في التكلفة بعد الانتهاء من عملية اللامركزية 2.0 وتنفيذ دراسة McKinsey للموارد البشرية إلى زيادة متطلبات الكفاءة وتحديد الأولويات، وكذلك اختيار سيناريو قائم على ميزانية أقل.

### ثالثا- تعزيز الاستراتيجية والتركيز على النتائج

30- تتشكل استراتيجية الصندوق على أساس الرؤية والأهداف الشاملة والأهداف الاستراتيجية المحددة في الإطار الاستراتيجي 2025-2016. وبناء على مستويات تجديد الموارد، يُحدد ويقاس مستوى الطموح لكل دورة من دورات التمويل من خلال مؤشرات وأهداف إطار النتائج ذي الصلة.

31- وبعد عام 2024، وهو نهاية دورة تمويل التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق، جرى الاتفاق أيضا على أن يكون طموح الصندوق منصبا على مضاعفة أثره بحلول عام 2030، مع زيادة الكفاءة والاستدامة لتعزيز القيمة مقابل المال. ويعني ذلك وضع الصندوق في مسار يضمن لاستثماراته زيادة مداخيل 40 مليون شخص من السكان الريفيين سنويا بحلول عام 2030<sup>7</sup>.

<sup>6</sup> في الرسم البياني، تُحدد ميزانية عام 2023 باستخدام الميزانية الموافق عليها لعام 2022 كخط أساس.

<sup>7</sup> GC 44/L.6/Rev.1

32- وتلبية للدعوة الموجهة من الدول الأعضاء لإجراء مناقشات بشأن الميزانية انطلاقاً من الاستراتيجية واستناداً إلى فهم شامل للأهداف، سيواصل الصندوق إدماج طموحات دورة التمويل وما بعدها في عملية الميزنة السنوية وعمليات الإدارة الداخلية.

### ألف- ربط الموارد بالنتائج

33- سيُدرج الصندوق ما بين 10 و15 مؤشراً للأداء وهدفاً سنوياً في وثيقة الميزانية. وستقيس المؤشرات والأهداف السلامة التنظيمية وإنجاز البرامج، تبعاً لتصنيف التكاليف المباشرة وغير المباشرة. واعتباراً من عام 2023 فصاعداً، ستكون المؤشرات والأهداف متوائمة مع إطار نتائج التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق لمدة ثلاث سنوات، وسيُدرج الإبلاغ عن النتائج في التقرير السنوي للصندوق.

### باء- تعزيز الأداء والمساءلة من خلال اتفاقات الأهداف الداخلية

34- تماشياً مع الممارسة الجيدة المتبعة في المؤسسات المالية الدولية الأخرى وكيانات الأمم المتحدة، سيقدم الصندوق اتفاقات الأهداف السنوية للدوائر ونواب رئيس الصندوق المساعدين. والغرض من هذه الاتفاقات هو دفع المساءلة الفردية عن النتائج، والتعاون، والمواءمة التنظيمية. وسيتألف اتفاق الأهداف من سبعة مؤشرات وأهداف إلزامية للأداء مأخوذة من وثيقة الميزانية. وسيكون اتفاق الأهداف أيضاً بمثابة أهداف الأداء السنوية الفردية لنواب رئيس الصندوق المساعدين وسيقعه نائب الرئيس المساعد، ونائب الرئيس، والرئيس في سياق عملية الميزانية السنوية.

### جيم- رصد وتعديل الأداء من خلال الاستعراضات الفصلية الداخلية

35- حرصاً على أن يمضي الأداء في المسار السليم والسماح بإجراء تعديلات عند الاقتضاء، سيُجري الصندوق استعراضات فصلية داخلية للأداء المؤسسي. وستستند الاستعراضات إلى الاستخدام الفعلي والمتوقع للموارد والأداء مقابل الأهداف على النحو المحدد من خلال عملية الميزانية السنوية.

### رابعاً- تحديد الأولويات الاستراتيجية

#### ألف - أمثلة على الأولويات الممكنة

36- يمكن أن يتطلب تحديد الأولويات تركيز الموارد المحدودة على عدد أقل من العمليات والأنشطة ومجالات التركيز والهيكل. وحدد الصندوق أمثلة للأولويات الممكنة وصنفها في ثلاث فئات:

#### الأمثلة البرمجية

- النظر في زيادة تركيز النطاق البرمجي وتقليص عدد القطاعات المدعومة
- النظر في زيادة تركيز النطاق البرمجي وتقليص عدد مواضيع التعميم المدعومة
- النظر في زيادة تركيز النطاق الجغرافي وتقليص عدد البلدان المدعومة
- النظر في التماس الكفاءة عن طريق زيادة التوسع في حجم المشروعات وفي الوقت نفسه تقليص عدد المشروعات الخاضعة لإشراف الصندوق

#### الأمثلة غير الإقراضية

- النظر في تقليص عدد مهام الدعوة

- النظر في تقليص عدد المهام المشتركة بين الوكالات
- النظر في تقليص إنتاج المنتجات ومجموعات الأدوات المعرفية

#### أمثلة الدعم التنظيمي والمؤسسي

- النظر في زيادة التشغيل الآلي والاستعانة بمصادر خارجية لتقديم خدمات الدعم والخدمات الإدارية
- النظر في تقليص عدد وطول الوثائق المشتركة مع الهيئات الرئاسية
- النظر في توحيد الهياكل التنظيمية عن طريق تقليص عدد الدوائر والشعب

#### باء- إعداد خيارات واضحة لتحديد الأولويات

- 37- انطلاقاً من البيانات واسترشاداً بالمشاورات مع الدول الأعضاء، سيضع الصندوق خيارات واضحة ومحددة التكاليف لتحديد الأولويات للاسترشاد بها في المناقشات بشأن كيفية سد أي فجوة تمويل. وستوضع الخيارات على أساس تحليل التكاليف والاستراتيجية.
- 38- وفيما يتعلق بتحليل التكاليف، ستستند الخيارات إلى مجموعة من سيناريوهات الميزانية المختارة للفترة 2023-2025 وتخفيضات التكاليف المحتملة المرتبطة بالتدابير اللازم اتخاذها لتحديد الأولويات.
- 39- وفيما يتعلق بالاستراتيجية، سيجري تقدير لكيفية تأثير تنفيذ خيارات تحديد الأولويات على الطموح الاستراتيجي للصندوق لعام 2030.

#### جيم- الحفاظ على ثلاث مبادرات للإصلاح المؤسسي كحد أقصى

- 40- أخيراً، سيُركز الصندوق اهتمام الإدارة المحدود ومواردها المحدودة على عدد محدود من مبادرات الإصلاح الداخلي على نطاق المنظمة، لحين الانتهاء منها أو تعميمها في العمليات العادية. وسيحدد الحد الأقصى لعدد هذه المبادرات بثلاث مبادرات. ولن يعرقل ذلك بأي حال من الأحوال مبادرات التحسين المنتظمة المقررة والمنفذة ضمن اختصاص الدوائر وفي حدود مواردها.
- 41- وكانت المبادرتان الرئيسيتان للإصلاح الداخلي في المنظمة وقت كتابة هذا التقرير هما عملية اللامركزية 2.0 وتنفيذ دراسة McKinsey للموارد البشرية.

## الصندوق واللامركزية - مناقشة قصيرة ومتوسطة الأجل

### ألف- اللامركزية - ماهي وكيف؟

- 1- تهدف اللامركزية في الصندوق إلى ضمان قدرة المؤسسة على تحقيق أقصى أثر بحلول عام 2030. وسيضمن الحضور القطري المتزايد والمعرز أن يكون الصندوق أقرب إلى العملاء الذين يخدمهم وإلى المجتمعات المحلية الريفية. وسيتجسد هذا القرب في قدرة موظفي الصندوق على التعلم والتكيف بسرعة والتوقع والاستفادة من الحلول المحلية المستنيرة بالأدلة والمصممة خصيصا لتحقيق حصائل إنمائية مستدامة عالمية أكبر وتحولية (التقييم المؤسسي للامركزية، 2016).
- 2- وفي عام 2011، وافق المجلس التنفيذي على سياسة الصندوق واستراتيجيته للحضور القطري. ووافق المجلس بعد ذلك بعامين على استراتيجية الحضور القطري في الصندوق (2014-2015) التي وضعت مجموعة من المعايير والمبادئ لفتح مكاتب قطرية جديدة (بما يصل إلى 50 مكتبا) باستخدام نماذج مختلفة. وبعد ذلك في عام 2017، شرعت الإدارة في عملية شاملة أطلقت عليها عملية التميز التشغيلي لإحراز النتائج لتنفيذ اللامركزية وما يرتبط بها من إصلاحات والشروع في إدماج ثقافة التغيير وتعزيز التنفيذ في الصندوق.
- 3- وخلال اجتماع هيئة مشاورات التجديد الثاني عشر للموارد، أعلن الصندوق التزامه بتوسيع اللامركزية لتشمل 45 في المائة (إطار إدارة النتائج للتجديد الثاني عشر لموارد الصندوق، الهدف 3-6-2) كمقياس لتحسين التنفيذ على المستوى القطري، وفي الوقت نفسه الوصول بنسبة الكفاءة إلى المستوى الأمثل (إطار إدارة النتائج للتجديد الثاني عشر لموارد الصندوق، الهدف 3-5-2). وألتزم الصندوق أيضا بتعزيز خبرته التقنية لضمان بقاءه شريكا مختارا للتميز في مجال الزراعة والتنمية الريفية. واعتبرت المكاتب الإقليمية التي تتمتع بالمستوى والقدرة المطلوبين من التمثيل والأفرقة المتكاملة بأنها أفضل طريقة للوفاء بهذه الالتزامات، وكذلك لضمان استدامة الصندوق وكفاءته وقدرته على ضمان الدعم القطري المطلوب بصورة حاسمة.
- 4- وتحدد هذه الوثيقة عملية اللامركزية في الصندوق وما تحقق من تعلم بشأنها، والإجراءات المتخذة، والرؤية التي تبلورت للسنوات الثلاث المقبلة. ويوضح القسم الثاني الفوائد المرتبطة بزيادة الحضور القطري. ويقدم القسم الثالث تفاصيل عن نموذج عملية اللامركزية 2.0 الجديد والتنفيذ المرحلي والتكاليف (الماضية والحاضرة والمقبلة).

### باء- اللامركزية حتى الآن في الصندوق

- 5- تُظهر بيانات مشروعات الصندوق ارتباطا بين الحضور القطري للصندوق وأداء المشروعات والتواصل على نطاق أكبر. وهناك علاقة قوية بين البلدان التي توجد فيها مكاتب قطرية للصندوق ومؤشرات الأداء، بما فيها مؤشرات المساواة بين الجنسين والاستدامة وتوسيع النطاق<sup>8</sup>. ويزداد هذا الارتباط قوة في الأوضاع الهشة والمتأثرة بالنزاعات، ويعني ذلك أن الحضور القطري مطلوب ويحقق قيمة أكبر في هذه السياقات. ويُشير التقييم المؤسسي للامركزية (2016) إلى أن زيادة الحضور القطري للصندوق في الميدان ساهمت بالفعل في تحسين أداء البرامج القطرية، وذلك على سبيل المثال من خلال زيادة ملاءمة برامج الفرص الاستراتيجية القطرية، وتكوين شراكات أقوى. وعلى الرغم من تسليط الضوء على أهم النتائج من حيث الاستجابة وتنفيذ المشروعات بسرعة أكبر، يوضح التقييم المؤسسي أن جهود اللامركزية تساعد أيضا على تسريع عمل الصندوق وتوجيه التغييرات النظامية. وعلى سبيل المثال، ويبين التقييم المؤسسي أن المكاتب القطرية، ولا سيما المكاتب التي يقودها مديرون قطريون، "لديها فرص من أجل: (1) ترسيخ العمل في الأجل الطويل (بناء

<sup>8</sup> المصدر: نظام إدارة النتائج التشغيلية. مشروعات الصندوق المنجزة في الفترة من يناير/كانون الثاني 2003 إلى يونيو/حزيران 2021 التي نُشرت تقارير إنجازها. والتحليل الوارد في الوثيقة EB 2021/134/R.5 المقدمة إلى المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2021.

الشراكات والثقة وفهم الأولويات والقيود المحلية) مع صانعي السياسات على المستوى الوطني؛ (2) إسناد الاقتراحات لإصلاح السياسات إلى الممارسات الجيدة الموثقة في المنتجات المعرفية والمرتكزة على خبرة المشروعات؛ (3) المشاركة في الأفرقة العاملة القطاعية والعمل مع جميع الجهات الفاعلة ذات الصلة".

6- وهناك بالفعل عدة عوامل قطرية وثابتة زمنياً أخرى مرتبطة بالإنجاز العام للمشروعات والحضور القطري للصندوق. ويوضح الذيل 1 الارتباط بين وجود مكتب قطري للصندوق والإنجاز العام للمشروعات. ومن أصل 33 بلداً مدرجا في العينة، تحسن أداء 22 بلداً بعد إنشاء مكتب قطري للصندوق. وفي البلدان التي تعاني من أوضاع هشة ومتأثرة بالنزاعات، تحسن أداء ما يقرب من 80 في المائة بعد إنشاء مكتب قطري للصندوق. وبات من المهم بالتالي زيادة الحضور القطري كشرط أساسي، ولكنه ليس كافياً لتحسين أداء البرامج القطرية وزيادة الأثر الإنمائي.

7- ويتسق ذلك مع تقرير التقييم التجميحي الأخير بشأن أداء الحكومة الصادر عن مكتب التقييم المستقل في الصندوق (2022). وتُبرز الوثيقة فوائد زيادة الحضور القطري للصندوق، بما في ذلك ما يلي: حل مسائل التنفيذ في الوقت المناسب، وتقليص المدة التي تستغرقها عمليات الموافقة الداخلية في الصندوق، والعمل المستمر مع الوكالات المنفذة لمعالجة الهشاشة المؤسسية ومسائل قصور الأداء. وبالنسبة للبلدان التي تعاني من أوضاع هشة وعدم استقرار سياسي، يوصى الصندوق بتعزيز دوره وحضوره على المستوى القطري. ويؤكد التقييم أهمية وجود كبار الموظفين في البلدان التي يخدمها الصندوق، مما يشير إلى أنه على الرغم من أن الحضور القطري يمكن أن يكون عاملاً مساهماً، فإنه ليس كافياً لتفسير قوة أداء الحكومة أو ضعفه، وأن "تأثيره على أداء الحكومة يعتمد أيضاً على المؤهلات التقنية لموظفي الصندوق وأدائهم فضلاً عن العوامل "غير الملموسة" التي تُشكل العلاقة مع الشركاء الحكوميين".

8- وفيما يتعلق بالوصول إلى المستفيدين، تُظهر البيانات أن الصندوق قادر في المتوسط على الوصول إلى عدد من السكان الريفيين يتراوح بين ضعفين وستة أضعاف مقابل كل 1000 دولار أمريكي يُستثمر عندما يوجد مكتب قطري للصندوق مقارنة بالحالات التي لا يوجد فيها مكتب قطري للصندوق. والعلاقة الإيجابية موجودة بالنسبة لجميع القطاعات. ويمكن أن يكون ذلك ناشئاً عن وجود شراكات أقوى في البلد، ولكنه يمكن أن ينشأ أيضاً عن زيادة القدرة على استخدام الحلول المحلية كونها أكثر كفاءة وابتكاراً أثناء التنفيذ، مع استغلال أوجه التآزر مع النظم والسياسات والفرص المحلية. ويشكل هذا الارتباط التجريبي الواضح الأساس لإطار النتائج الوارد في الذيل 3.

## جيم- اللامركزية - بعض الاعتبارات

### نموذج عملية اللامركزية 2.0: تطور من عملية التميز التشغيلي لإحراز النتائج

9- يستجيب نموذج عملية اللامركزية 2.0 الجديد تحديداً للدروس المستفادة من عملية التميز التشغيلي لإحراز النتائج بهدف فتح أربعة مكاتب إقليمية تُشكل كتلة حرجة للوصول بقيمة المباني المشتركة إلى أقصى حد وزيادة عدد المكاتب القطرية التي يقودها مديرون قطريون من سبعة إلى 23 أو 24. ويدعم هذا ما خلصت إليه عملية التميز التشغيلي لإحراز النتائج بصفة عامة والذي مؤداه أن "داخل البلدان" أفضل من "القرب من البلدان" لدعم البرامج القطرية (أي الإشراف)، والمشاركة في السياسات، والشراكة، والفعالية من حيث التكاليف.

10- وتعتمد الدروس المستفادة من عملية التميز التشغيلي لإحراز النتائج على المبادئ والمعارف التي تجسدها بالفعل سياسة الصندوق واستراتيجيته للحضور القطري (2011) واستراتيجية الحضور القطري في الصندوق (2014-2015) وتتناغم أصداءها تماماً مع النتائج والأفكار المستمدة من تقييمات مكتب التقييم المستقل السابقة والأخيرة. ويمكن تلخيص الفوائد الرئيسية المتوقعة من نموذج عملية اللامركزية 2.0 على النحو التالي:

● **زيادة الحضور القطري بقيادة مدير قطري (في إطار عملية اللامركزية 2.0، ستكون هناك أربعة مكاتب جديدة يقودها مديرون قطريون، وسيجري تطوير 12 مكتباً):**

- تحسين الاستجابة، وتحسين حل المشاكل، وسرعة التصرف أثناء التنفيذ، وزيادة ملاءمة البرامج القطرية.
- وجود واحد من كبار موظفي الصندوق كمدير قطري في البلد يُعزز الإشراف ويُساهم في تحسينات في تنفيذ البرامج.
- تحسن أداء المكاتب القطرية التي يقودها مديرون، وذلك من حيث إجراء حوار بشأن السياسات وتسريع التنفيذ بمجرد الموافقة على المشروعات، ولا سيما في البلدان التي توجد فيها برامج أكبر.
- حصول الموظفين الدوليين في كثير من الأحيان على مستوى رسمي أعلى في التواصل مع الحكومة والمجتمع الدولي مقارنة بالموظفين الوطنيين.
- تحسن التصور السائد في الأوساط الإنمائية داخل البلد بأن الصندوق شريك مفضل عندما يوجد مدير قطري. ويؤدي ذلك إلى تحسين المشاركة في السياسات، والشراكات، والتمويل المشترك.

● **إنشاء مكاتب إقليمية يقودها مدير إقليمي:**

- كما أكد تقرير التقييم التجميعي بشأن أداء الحكومة (مكتب التقييم المستقل في الصندوق، 2022)، فإن زيادة تأثير الحضور القطري على أداء الحكومة يعتمد على المؤهلات التقنية لموظفي الصندوق وأقدميتهم، فضلاً عن العوامل "غير الملموسة" الأخرى التي تُشكل العلاقة مع الشركاء الحكوميين. وفي هذا الصدد، من المتوقع أن يؤدي وجود مدير إقليمي (رئيس المكتب الإقليمي) إلى تعزيز العمل الإقليمي للصندوق وقيادة الجهود وتجميعها لدعم صنع السياسات الزراعية الريفية في الإقليم، والمشاركة في منتديات السياسات الإقليمية، وتكوين الشراكات الإقليمية، وإبراز أكثر لعمليات الصندوق في المجتمع الإنمائي.
- زيادة حجم وجودة الدعم التقني (على سبيل المثال، الدعم القطاعي والمالي) إلى جميع البلدان في الإقليم.
- تحسين التنسيق والتعاون والعمل الجماعي وزيادة كفاءتها من خلال الأفرقة المتكاملة (داخل الإدارات وفيما بينها).
- سهولة الوصول إلى المعرفة والقدرات الموضوعية اللازمة لدعم المشاركة في السياسات على المستوى القطري والأنشطة الاستشارية.
- تحقيق المكاتب الإقليمية وفورات في الحجم. وتتيح المكاتب الإقليمية لموظفي الصندوق التواجد في البلدان والقرب منها. وتتطوي زيادة النسبة المئوية للموظفين في الميدان إلى 45 في المائة من خلال المكاتب القطرية وحدها على تكلفة أكبر بكثير من تكلفة إنشاء مكاتب إقليمية.

**العمليات الحالية ومراحل التنفيذ**

- 11 - أعلن الصندوق أثناء المناقشات المتعلقة بدورة التجديد الثاني عشر لموارده، عن التزامه بأن تصل نسبة جميع الموظفين الموجودين في الميدان إلى 45 في المائة (هو ما يُعبر عنه إطار إدارة النتائج للتجديد الثاني عشر لموارد الصندوق، الهدف 3-6-2). وبعد ذلك، انصب التركيز في العام الأول من عملية اللامركزية 2.0 (2021) على الانتهاء من التصميم (على سبيل المثال، المكاتب القطرية للصندوق وخرائط الوظائف، والهياكل التنظيمية، وعمليات الميزنة) واتخاذ بعض الخطوات الأولية في أفريقيا من خلال إنشاء مكاتب

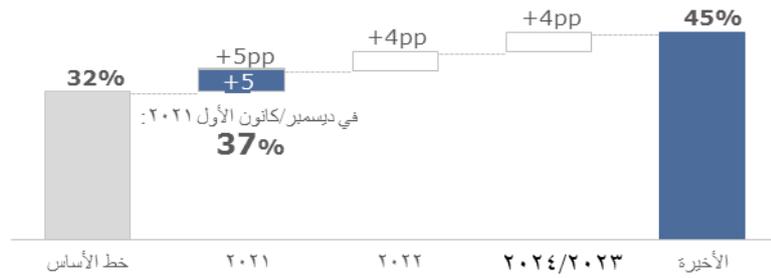
إقليمية مؤقتة في أفريقيا الشرقية والجنوبية، وفي أفريقيا الغربية والوسطى. ويوضح الشكل 1 حدوث زيادة كبيرة في النسبة المئوية للوظائف الميدانية (5 في المائة) ويتواءم ذلك مع التوقعات الأولية في بداية عام 2021 مما يضع الصندوق على المسار الصحيح نحو تحقيق الهدف النهائي (45 في المائة بحلول عام 2024) من خلال الانتقال من المقر وزيادة التعيين في الميدان.

12- وسيُنفذ الإصلاح تماما في السنوات الثلاث المقبلة. ومع ذلك، أُعطيت الأولوية لفتح مكاتب إقليمية وعدد من المكاتب القطرية وتطويرها في أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى في عام 2022 (جرى تطوير أربعة منها في عام 2021). ومن المتوقع إنشاء المكتب الإقليمي لآسيا والمحيط الهادي في أواخر عام 2022، ولكن قد يؤجل ذلك إلى عام 2023 في حال عدم الانتهاء من اختيار البلد المضيف وتحديد موقع المكتب الإقليمي بحلول الفصل الأول من عام 2022. وسيُحدد موقع المكتب الإقليمي لأمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي في عام 2023 بعد استعراض الميزة النسبية للصندوق واتجاهه وما سيقدمه للإقليم في المستقبل. ويرد في الذيل السادس الوضع الراهن والتقدم المحرز بشأن عملية إنشاء المكاتب وتعزيزها، ويمكن الرجوع إلى مزيد من التفاصيل عن الأنشطة المتعلقة بمراحل التنفيذ التالية للسنوات 2024-2022 في الذيل السابع.

الشكل 1

### على المسار الصحيح لتصبح مؤسسة قائمة على الميدان

مناصب الموظفين في الميدان، النسبة المئوية  
(المصدر: بيانات الموارد البشرية وفقاً لنظام PeopleSoft)



13- ويبين الجدول 1 كيف يتوقع أن تتغير القوى العاملة للصندوق في الميدان والمقر نتيجة لجهود اللامركزية. وبالنظر إلى القوى العاملة الإجمالية للصندوق بحلول نهاية عام 2020 (خط الأساس للامركزية 2.0) والهبوط المتوقع بحلول عام 2024، وكذلك خط الأساس (32 في المائة) والنسبة المئوية النهائية للموظفين في الميدان (45 في المائة)، سيكون عدد الوظائف الإضافية الصافية نتيجة لجهود اللامركزية خلال الفترة 2024-2021 (أربع سنوات) 96 وظيفة<sup>9</sup>. وتتجسد جميع هذه التغييرات بالفعل في إعادة الترتيب الهيكلي (على سبيل المثال، هياكل تنظيمية جديدة) للشعب التشغيلية، ودائرة إدارة البرامج، وغيرها. وعلى سبيل المثال، ستزيد دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة بعد إدخال وظائف عالمية جديدة في الميدان وعمليات الانتقال من المقر إلى المكاتب الإقليمية، نسبتها المئوية من الموظفين في الميدان من 23 في المائة في عام 2020 إلى نحو 60 في المائة في عام 2024.

<sup>9</sup> لا يشمل ذلك حالات الانتقال الميَّنة في الجدول 3 نظراً لأن هذه الوظائف ليست جديدة ولكنها نقلت إلى الميدان.

## الجدول 1

## التغييرات في وظائف الميدان والمقر المرتبطة باللامركزية، بحلول عام 2024

النوع	الوصف	العدد
في الميدان		
الوظائف الميدانية الجديدة المرتبطة بعملية اللامركزية 2.0	سيجري إنشاء هذه الوظائف حصرا كنتيجة لعملية اللامركزية 2.0، بما يشمل الأفرقة القطرية لدائرة إدارة البرامج في المكاتب القطرية الجديدة والمطورة للصندوق، ومحلي البيانات في دائرة إدارة البرامج في المكتب الإقليمي، ومدير الخدمات المؤسسية الإقليمية وموظفي الأمن، ومجمع الشؤون الإدارية الذي سيجري إنشاؤه في المكاتب الإقليمية.	66
	تشمل استبدال المكاتب الأمامية في أربع من الشعب الإقليمية ووظائف الخدمات العامة من دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة في المقر بوظائف ميدانية	
الانتقال من المقر إلى الميدان	انتقال الأفرقة الإقليمية لدائرة إدارة البرامج من المقر إلى الميدان بالكامل وكذلك انتقال الموظفين من دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة والدوائر الأخرى.	31
الوظائف الميدانية الجديدة	تُشكل هذه الوظائف جزءا من نمو القوة العاملة الهيكلية في الصندوق، وكان من الممكن أن تكون تلك الوظائف مستقلة عن عملية اللامركزية 2.0، سواء في الميدان أو في المقر الرئيسي. وجرى بالفعل تعيين موظفين في العديد من هذه الوظائف في الميدان في عام 2021.	63
في المقر		
إعادة هيكلة وظيفة تنسيق الاتصال	إلغاء 13 وظيفة من وظائف منسقي الاتصال المساعدين في البرامج وإنشاء أربع وظائف لمنسقي الاتصال المساعدين (وظيفة واحدة لكل إقليم).	9-
المكاتب الأمامية	إلغاء وظائف الخدمات العامة في المكاتب الأمامية لدائرة إدارة البرامج ودائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة.	20-

## التكاليف

14- لن تكون عملية اللامركزية 2.0 محايدة من حيث التكاليف. وكما هو مبين في الجدول 3، تبلغ تقديرات التكاليف غير المتكررة والتكاليف المتكررة (مخصوصا منها الوفورات) 11 مليون دولار أمريكي و6.6 مليون دولار أمريكي على التوالي. وتعاقد التكاليف المتكررة التقديرية الإجمالية زيادة بنسبة 4 في المائة في الميزانية العادية الحالية للصندوق. وسيستأثر إنشاء وتشغيل مرافق المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية للصندوق بأكثر من ثلثي التكاليف غير المتكررة، والتكاليف المتكررة كلها تقريبا.

## الجدول 2

## عملية اللامركزية 2.0 - التكاليف غير المتكررة والتكاليف المتكررة، بحسب السنة والبنود الرئيسية

ملايين الدولارات الأمريكية

المراحل المتوقعة					
2025	2024	2023	2022	2021	المجموع
<b>التكاليف غير المتكررة</b>					
0.00	0.00	0.61	2.28	0.58	3.47
إنشاء المكاتب الإقليمية (تشمل الترتيبات المؤقتة)					
0.00	1.23	0.83	1.92	0.02	4.00
تطوير المكاتب القطرية وإنشائها					
0.00	0.32	0.56	1.28	0.17	2.33
انتقال الموظفين					
0.00	0.00	0.44	0.47	0.29	1.19
دعم مشروع عملية اللامركزية 2.0*					
<b>0.00</b>	<b>1.55</b>	<b>2.44</b>	<b>5.95</b>	<b>1.06</b>	<b>10.99</b>
<b>مجموع التكاليف غير المتكررة</b>					
<b>التكاليف المتكررة</b>					
(حالة الاستقرار)					
3.15	3.15	2.51	1.40	0.05	3.15
تكاليف تشغيل مرافق المكاتب الإقليمية					
-0.60	-0.07	0.18	-0.03	0.00	-0.60
الموظفون في المكاتب الإقليمية					
2.28	1.89	1.69	1.21	0.06	2.28
تكاليف تشغيل مرافق المكاتب القطرية					
1.05	0.83	0.59	0.36	0.00	1.05
الموظفون في المكاتب القطرية					
0.76	0.51	0.25	0.00	0.00	0.76
تكاليف الأمم المتحدة					
<b>6.64</b>	<b>6.31</b>	<b>5.23</b>	<b>2.93</b>	<b>0.11</b>	<b>6.64</b>
<b>مجموع التكاليف غير المتكررة</b>					

\* تشمل مدير مشروع عملية اللامركزية 2.0، و6 استشاريين بدوام كامل لدعم تمكين الشعب (وحدة الدعم الميداني، وشعبة الموارد البشرية، والمكتب الأمامي لدائرة إدارة البرامج)، ودعم مجمع الشؤون الإدارية المؤقت.

15- ويعرض الجدول 3 تكاليف الوحدة من المرافق والتوظيف المطلوبة لفتح مكتب قطري للصندوق يقوده مدير قطري أو مدير للبرنامج القطري، والتكاليف المطلوبة لتطوير مكتب قطري للصندوق. وستكون تكاليف المكاتب القطرية للصندوق في البلدان التي تعاني من أوضاع هشة ومتأثرة بالنزاعات، ولا سيما الأخيرة، أعلى بطبيعتها من المتوسط (أنظر الجدول 4). وتتطوي هذه البلدان على أكبر الفرص والتحديات، وتستأثر بالتالي على جزء كبير من الاستثمارات.

16- ويبين الجدول 3 أيضا أن المكاتب القطرية التي يقودها مديرون قطريون لديها تكاليف أعلى (المرافق والموظفون). ومع ذلك، لا تظهر تكاليف المكاتب القطرية التي يقودها موظفو البرامج القطرية تكاليف ما سيلزم من دعم إضافي للمديرين القطريين نتيجة لزيادة عدد البلدان ولا التكاليف غير النقدية الإضافية لوظائف المبتدئين نسبيا في البلدان التي يعمل فيها عادة موظفون من الرتب العليا في مؤسسات أخرى.

## الجدول 3

التكاليف النمطية للوحدة من المرافق والموظفين في المكاتب القطرية للصندوق، بحسب نوع المكتب  
آلاف الدولارات الأمريكية

مكتب جديد يقوده مدير قطري	مكتب جديد يقوده موظف البرنامج القطري	مكتب مطور يقوده مدير قطري	
294	269	124	تكاليف المرافق
167	87	97	التكاليف غير المتكررة
			التكاليف المتكررة
40	0	40	تكاليف الموظفين
85	86	31	التكاليف غير المتكررة
			التكاليف المتكررة*

\*بالنظر إلى أن صافي عدد المديرين القطريين الإضافيين في إطار عملية اللامركزية 2.0 هو صفر، لا ترد تكلفة المديرين القطريين في هذا الجدول الموجز (إذا أدرجت هذه التكاليف، فستكون تكاليف الموظفين في مكتب جديد بقيادة مدير قطري أعلى بكثير من مكتب بقيادة موظف البرنامج القطري). وفي سبيل التوضيح، فإن متوسط تكلفة المدير القطري من الرتبة ف-4 يبلغ 191 600 دولار أمريكي و400 227 دولار أمريكي للمدير القطري من الرتبة ف-5.

## الجدول 4

متوسط التكاليف الإضافية للمكاتب القطرية الجديدة/المطورة في إطار عملية اللامركزية 2.0، بحسب نوع النزاع  
بآلاف الدولارات الأمريكية

نزاعات شديدة الحدة		بلدان لا تعاني من أوضاع هشة وغير متأثرة بالنزاعات		
مكتب جديد يقوده مدير قطري	مكتب جديد يقوده موظف البرنامج القطري	مكتب جديد يقوده مدير قطري	مكتب جديد يقوده موظف البرنامج القطري	
443	443	220	220	التكاليف غير المتكررة
328	161	256	148	التكاليف المتكررة

17- وعلى الرغم من أن عملية اللامركزية 2.0 ليست محايدة من حيث التكاليف، يسعى الصندوق باستمرار إلى التماس فرص الوفورات وتجنب التكاليف (أنظر الجدول 5 أدناه).

## الجدول 5

## تجنب التكاليف والوفورات المتوقعة في إطار عملية اللامركزية 2.0

التفاصيل	وفورات التكاليف أو تجنبها	البند
تشمل نقل المكاتب الأمامية من أربع شُعب إقليمية ونقل بعض وظائف الخدمات العامة من دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة إلى الميدان. وعلى الرغم من أن الهدف هو ضمان استمرارية العمل وتعزيز دعم الموظفين الفنيين، يمكن أن يتجسد ذلك في وفورات كبيرة (1.3 مليون دولار أمريكي) كما هو موضح في تقديرات تكاليف عملية اللامركزية 2.0 (أنظر الذيل 9).	1.3 مليون دولار أمريكي من التكاليف المتكررة (وفورات) في إطار عملية اللامركزية 2.0	نقل المكاتب الأمامية من دائرة إدارة البرامج ووظائف الخدمات العامة في دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة من روما إلى الميدان
إلغاء 13 وظيفة من وظائف منسقي الاتصال المساعدين في البرامج تدريجياً. وسيجري استيعاب الوظائف من خلال فريق التنسيق للاتصال الإقليمي الجديد في المقر، ومحلي البيانات ومساعدى البرامج القطرية في الميدان.	0.77 مليون دولار أمريكي من التكاليف المتكررة (وفورات) في إطار عملية اللامركزية 2.0	إعادة هيكلة وظيفة تنسيق الاتصال في المقر

<p>الاتفاق بالفعل على مبنى معفى من الإيجار للمكتب الإقليمي لشعبة أفريقيا الغربية والوسطى لمدة طويلة (تجنب ما يُقدَّر بمبلغ 500 000 دولار أمريكي من التكاليف المتكررة).</p> <p>اختيار مكتب الأمم المتحدة في نيروبي كمكتب إقليمي لشعبة أفريقيا الشرقية والجنوبية مقابل اختيار مكان خاص بتكاليف متكررة تقديرية مخفضة بنحو 400 000 دولار أمريكي.</p> <p>إضافة إلى ذلك، وافقت حكومة كينيا على إعانة سنوية قدرها 180 000 دولار أمريكي لإيجار المكتب الإقليمي لمدة سنتين (2023-2024).</p> <p>لا تزال المناقشات جارية بشأن أماكن الإقامة المعفاة من الإيجار في المكاتب القطرية للصندوق.</p>	<p>تجنب 0.5 مليون دولار أمريكي من التكاليف غير المتكررة</p> <p>تجنب 0.4 مليون دولار أمريكي من التكاليف المتكررة</p> <p>تجنب 0.18 مليون دولار أمريكي من التكاليف المتكررة لمدة سنتين</p>	<p>أماكن الإقامة المعفاة من الإيجار في المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية للصندوق</p>
<p>استفادة جميع المكاتب القطرية التابعة للصندوق من ست خدمات أعمال مجمعة: الخدمات الإدارية المشتركة، وخدمات الموارد البشرية، وخدمات التوريد، وخدمات اللوجستيات، والخدمات المالية وخدمات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. وتبلغ التكاليف التقديرية المتجنبة في الصندوق في الفترة من 2020 فصاعدا ما قيمته 790 000 دولار أمريكي.</p> <p>وفيما يلي المكاتب الخلفية المشتركة النشطة في البلدان التي توجد فيها مكاتب للصندوق: البرازيل، وكمبوديا، وإثيوبيا، وغانا، وكينيا، والسودان، وجمهورية تنزانيا المتحدة، وفيتنام.</p>	<p>تجنب 0.79 مليون دولار أمريكي من التكاليف من 2021 فصاعدا</p>	<p>استراتيجية عمليات تسيير الأعمال والمكاتب الخلفية المشتركة</p>
<p>من بين 40 مكتبا قطريا للصندوق (الخريطة الحالية):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>14 مكتبا للصندوق يستضيفها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي</li> <li>12 مكتبا للصندوق وتستضيفها منظمة الأغذية والزراعة أو برنامج الأغذية العالمي</li> </ul> <p>تسعة مكاتب للصندوق تستضيفها حكومات أو مؤسسات دولية أخرى.</p>	<p>التكاليف المتجنبة التي لم تُحدّد بعد</p>	<p>المباني المشتركة، بما يشمل الوكالات التي تتخذ من روما مقرا لها</p>

18- ويعرض الجدول 6 التكاليف التاريخية غير المتكررة والمتكررة المرتبطة بعملية التميّز التشغيلي لإحراز النتائج. وتزيد التكاليف غير المتكررة والتكاليف المتكررة المتعلقة بغير الموظفين في إطار عملية اللامركزية 2.0 عن تكاليف عملية التميّز التشغيلي لإحراز النتائج. ومن الواضح أن ذلك راجع إلى التكاليف المرتبطة بإنشاء أربعة مكاتب إقليمية كبيرة، وتوسيع وتعميق الحضور القطري للصندوق بصورة كبيرة من خلال خريطة 50 مكتبا قطريا للصندوق. ومع ذلك، نقل التكاليف المتكررة المتوقعة للموظفين في إطار عملية اللامركزية 2.0 بكثير عن التكاليف المبيّنة للفترة 2018-2021. ويمكن تفسير ذلك من خلال ما يلي: (1) على عكس عملية التميّز التشغيلي لإحراز النتائج، تجري في إطار عملية اللامركزية 2.0 عملية إعادة هيكلة كبيرة للمكاتب الأمامية التشغيلية، مما يؤدي إلى خفض كبير في التكلفة يعوّض تقريبا بإنشاء وظائف في المكاتب القطرية للصندوق والمكاتب الأمامية للمكاتب الإقليمية؛ (2) لا تأخذ تكاليف التوظيف في إطار عملية اللامركزية 2.0 في الاعتبار سوى الوظائف التي أنشئت في الميدان أو في المقر نتيجة للنموذج التشغيلي الميداني الجديد.

الجدول 6

التكاليف الإضافية للامركزية في الفترة 2018-2021 (عملية التميز التشغيلي لإحراز النتائج والتجديد الحادي عشر لموارد الصندوق)

ملايين الدولارات الأمريكية

المراحل المتوقعة

*2021	2020	2019	2018	المجموع	
0.00	1.50	2.05	3.00	6.55	التكاليف غير المتكررة
9.23	5.62	5.48	0.37	9.23	التكاليف غير المتكررة*
5.89	2.46	2.78	0.22	5.89	الموظفون
3.35	3.16	2.70	0.15	3.35	غير الموظفين

\* لا يُشير ذلك إلى تكاليف عملية اللامركزية 2.0 في عام 2021

## دال- خاتمة

19- ستساعد عملية اللامركزية 2.0 الصندوق على جني "عائد الحضور القطري"، وبخاصة في البلدان التي تعاني من أوضاع هشة ومتأثرة بالنزاعات. وتُظهر البيانات أن زيادة الحضور القطري مرتبطة بتحسين أداء المشروعات وزيادة كفاءة الوصول إلى المستفيدين. ويُشير التقييم المؤسسي للامركزية الذي أجراه مكتب التقييم المستقل في الصندوق في عام 2016 إلى أن زيادة الحضور القطري للصندوق في الميدان قد ساهم بالفعل في تحسين أداء البرامج القطرية، مثل زيادة ملاءمة برامج الفرص الاستراتيجية القطرية، بما يشمل الأنشطة غير الإقراضية، وخاصة بناء الشراكات. وعلى الرغم من إبراز أهم النتائج من حيث الاستجابة لزيادة سرعة تنفيذ المشروعات، تهدف جهود اللامركزية إلى تعزيز دور الصندوق وتوجيه التغييرات النظامية.

20- وتمثل عملية اللامركزية 2.0 تطورا من عملية التميز التشغيلي لإحراز النتائج، وتستجيب للدروس المستفادة عن طريق بناء كتلة حرجة وزيادة قيمة التشارك في مواقع المكاتب الإقليمية والوجود "داخل البلد" بدلا من الوجود "على مقربة من البلد" إلى أقصى حد عن طريق تحقيق زيادة كبيرة في عدد المكاتب التي يقودها مديرون قطريون. ويجري اتباع نهج قائم على المقاييس لتحديد الأولويات بشأن فتح و/أو تطوير المكاتب. وستكون جميع المكاتب القطرية للصندوق في إطار عملية اللامركزية 2.0، باستثناء مكتب واحد، في البلدان المنخفضة الدخل أو البلدان المتوسطة الدخل من الشريحة الدنيا، وستتركز نسبة 68 في المائة من البلدان في أفريقيا جنوب الصحراء الكبرى، و45 في المائة في البلدان التي تعاني من أوضاع هشة ومتأثرة بالنزاعات (لمزيد من التفاصيل، أنظر الذيل 4). ويتوافق ذلك مع أهداف التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق التي تُركز الموارد الأساسية على أفقر البلدان، مع تخصيص نسبة 50 في المائة لأفريقيا جنوب الصحراء الكبرى، و25 في المائة للبلدان الهشة والمتأثرة بالنزاعات.

21- ويجري اتباع نهج متدرج في تطبيق اللامركزية 2.0. وبدأ الإصلاح في عام 2021 (من خلال التركيز على التصميم) وسيجري نشره بالكامل في السنوات الثلاث المقبلة. وأعطيت الأولوية للمكاتب الإقليمية الأولى والمكاتب القطرية للصندوق المتأثرة بعملية اللامركزية 2.0 في أفريقيا الغربية والوسطى وأفريقيا الشرقية والجنوبية. ومن المتوقع أن يبدأ إنشاء المكتب الإقليمي في آسيا والمحيط الهادي في مطلع 2022. وسيجري استخلاص الدروس الهامة المستفادة في عام 2022 لتطبيقها على نموذج أمريكا اللاتينية والبحر الكاريبي وتصحيح المسار في أفريقيا وآسيا. ومن حيث التوظيف، ستضمن عملية اللامركزية 2.0 إنشاء وظائف جديدة

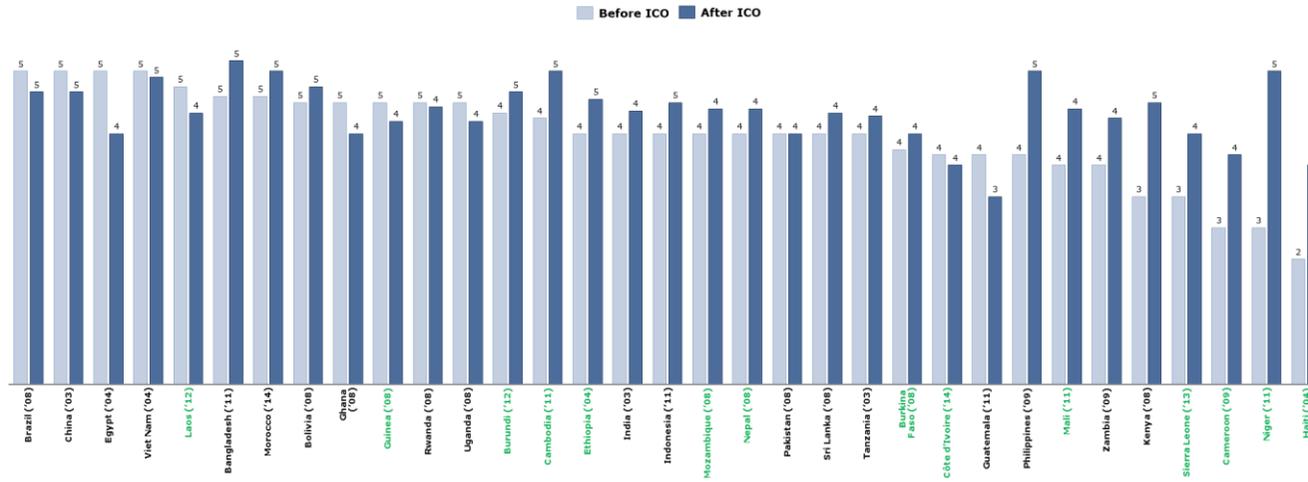
ونقل الوظائف الحالية (من خلال العملية المؤسسية القائمة للتقليل إلى أدنى حد من تعطل الموظفين) وكذلك من خلال رفع مستوى المهارات في برنامج التميّز التشغيلي من أجل النموذج الجديد الذي سيبدأ تطبيقه. وستشكل الوظائف المتبقية التي سيجري إنشاؤها في الميدان جزءاً من نمو القوة العاملة الهيكلية للصندوق في الميدان في إطار عملية التخطيط الدينامي للقوى العاملة.

22- **عملية اللامركزية 2.0 ليست محايدة من حيث التكاليف.** وتبلغ تقديرات التكاليف غير المتكررة والتكاليف المتكررة في حالة الاستقرار (صافي الوفورات) 11 مليون دولار أمريكي و6.6 مليون دولار أمريكي على التوالي. وسيستأثر إنشاء وتشغيل مرافق المكاتب الإقليمية والمكاتب القطرية للصندوق بأكثر من ثلثي التكاليف غير المتكررة والتكاليف المتكررة كلها تقريباً. وعلى الرغم من أن عملية اللامركزية 2.0 ليست محايدة من حيث التكاليف، فقد حدد الصندوق بالفعل فرصاً لتحقيق وفورات أو لتجنب التكاليف وسيواصل التماس تلك الفرص، بما يشمل نقل المكاتب الأمامية إلى الميدان، وإعادة هيكلة المقر، وتأمين أماكن إقامة معفاة من الإيجار، والمشاركة بدور نشط في إصلاح كفاءة الأمم المتحدة (استراتيجية تسيير الأعمال، والمكاتب الخلفية المشتركة، والمباني المشتركة).

23- **وتشكل عملية اللامركزية 2.0 جزءاً لا يتجزأ من الإصلاحات الجارية الأخرى وتستفيد منها** (أنظر الذيل 10). ويجري التنسيق الوثيق مع عملية التخطيط الدينامي للقوى العاملة لكي تُجسد احتياجات التوظيف في إطار عملية اللامركزية 2.0، ومراعاة الآثار المحتملة في المقر. وينبغي تنقيح جدول تفويض الصلاحيات وتحديث النظم وفقاً لخريطة المكاتب القطرية الجديدة للصندوق ورؤساء الوحدات. وستستفيد عملية اللامركزية 2.0 من الحلول التكنولوجية ومكاسب الكفاءة وإدارة المخاطر المتزايدة المستمدة من خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا التي ستنتهي في عام 2022. وأخيراً، ستهيّز عملية الميزنة الذكية تخصيص الميزانية على نحو أكثر قابلية للتنبؤ وتحسين التخطيط لعملية اللامركزية 2.0.

# Country dividend – ICO and overall project achievement

Overall project achievement and country presence in time



Source: ORMS (as of 12 October 2021).  
 33 countries (out of which 14 are fragile – highlighted in green). Fragile when at least one year considered country with FCS from the World Bank’s harmonized list.  
 () refers to year of establishment  
 Completed projects from 2003 to June 2021 with PCR disclosed. With ICOs – 78 observations & without ICOs - 164. Total: 242

## Country dividend - outreach per US\$1000 invested

### Country presence and outreach per US\$1000 invested

Sectors	<i>With ICO</i>		<i>Without ICO</i>	
	People per US\$ 1000 <i>(IFAD financing)</i>	People per US\$ 1000 <i>(Total financing)</i>	People per US\$ 1000 <i>(IFAD financing)</i>	People per US\$ 1000 <i>(Total financing)</i>
Agricultural Development	16.49	7.63	5.15	1.91
Credit and Financial Services	43.16	15.57	7.69	2.60
Rural Development	43.49	18.42	8.54	3.16
Irrigation	19.61	7.99	11.41	3.72
Storage, processing and marketing	64.87	29.93	13.15	7.36
<b>Overall</b>	<b>31.22</b>	<b>12.06</b>	<b>9.32</b>	<b>3.79</b>

Source: ORMS (as of 28 January 2022).

IFAD – Completed projects from 2017 to 2021 with PCR disclosed. Total sample – 93 (RUFIP II in Ethiopia is considered outlier and kept out of the sample. Results are not affected)

## Results framework<sup>10</sup>

<i>Results hierarchy</i>	<i>Description</i>	<i>Indicator</i>	<i>Source</i>	<i>Baseline<sup>11</sup> (end-2020)</i>	<i>Target (end-2024)</i>
Impact	Income, production, market access, resilience and nutrition of rural small-scale producers is improved.	Number of people with increased income (millions) (SDGs 2.3 and 1.2) (RMF 2.1.1)	IFAD Impact Assessment	44	68
		Number of people with improved production (millions) (SDG 2.3.2) (RMF 2.1.2)	IFAD Impact Assessment	47	51
		Number of people with improved market access (millions) (SDG 2.3) (RMF 2.1.3)	IFAD Impact Assessment	46	55
		Number of people with greater resilience (millions) (SDG 1.5) (RMF 2.1.4)	IFAD Impact Assessment	24	28
		Number of people with improved nutrition (millions) (SDG 2.1) (RMF 2.1.5)	IFAD Impact Assessment	12	11
Final outcome	Increased proximity and adaptability contribute to increased outreach and more relevant and better country programs, especially in countries with fragile and conflict-affected situations.	Number of persons receiving services promoted or supported by the project (millions) (RMF 2.2.1)	COI	120	127
		Overall project achievement (ratings 4 and above), % (RMF 2.3.1)	PCR ratings	90	90
		Sustainability of benefits (ratings 4 and above), % (RMF 2.3.5)	PCR ratings	85	85
		Scaling up (ratings 4 and above), % (RMF 2.3.6)	PCR ratings	95	95
		Efficiency (ratings 4 and above), % (RMF 2.3.4)	PCR ratings	80	80
		Government performance (ratings 4 and above), % (RMF 2.3.2)	PCR ratings	80	80
		Relevance of IFAD country strategies (ratings 4 and above), % (RMF 3.1.1)	Stakeholder survey	90	90
		Country-level policy engagement (ratings of 4 and above), % (RMF 3.1.4)	Stakeholder survey	90	90

<sup>10</sup> The additional contribution of decentralization to outcome and impact level indicators will not be necessarily measured yet those are still a critical part of the results framework to strengthen the narrative towards development outcomes.

<sup>11</sup> Some baseline values refer to end of 2021 (IFAD11) or 2019 as per data available.

<i>Results hierarchy</i>	<i>Description</i>	<i>Indicator</i>	<i>Source</i>	<i>Baseline<sup>11</sup> (end-2020)</i>	<i>Target (end-2024)</i>
Immediate outcomes	Integrated teams adapt faster and smarter to clients needs	Proactivity index, % (RMF 3.3.3)	Corporate databases	55	70
		Time from EB to 1 <sup>st</sup> disbursement, months	Corporate databases	15.3	12
		PAR SIS missions with PDT complete, %	Corporate databases	37	TBD
	Increased policy engagement, partnerships and cofinancing	Cofinancing ratio (RMF 3.4.3)	GRIPS	1:1.4	1:1.5
		Multi-stakeholder platforms supported, number (Policy 2)	COI	134	TBD
Outputs	New ICO and position map implemented	Staff positions decentralized, % (RMF 3.6.1)	PeopleSoft HR	32	45
		Number of ICOs properly staffed, including regional offices, multi-country offices, CD-led and CPO-led offices	Corporate databases	40	50
	Staff and offices are well equipped to deliver programme of work	Field staff and offices well equipped (ratings 4+), % (RMF 3.6.2)	ICO Survey	TBD	80
	Empowered frontline for decision-making, increased accountability and efficient operations	PMD budget expenditures approved at CD-level, %	Corporate databases	TBD	TBD
		Design missions unit costs, US\$ '000	Corporate databases	TBD	150
		SIS missions unit costs, US\$ '000	Corporate databases	TBD	40
Activities	<p>D2.0 activities are grouped into three workstreams:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <b>Infrastructure:</b> ICO metrics analysis, office set and enhancements for new and upgraded ICOs (including regional offices), HCA and accreditations. It includes also reviewing HQ structure and DoA.</li> <li>• <b>People:</b> staffing criteria, job profiling, recruitment, reassignments, relocations, upskilling program and GS transition.</li> <li>• <b>Change:</b> delivery routines (e.g., D2.0 Implementation Group), reporting tools and communications for increased feedback loops staff engagement.</li> </ul>	Key performance indicators are continuously tracked in D2.0 Steering Committee with Executive Sponsors and implementation leads.		N/A	

## ICOs and metrics

The Operational Excellence for Results (OpEx), implemented during the period 2017-2020, resulted in a new ICO map with 40 country offices, shown in the following table, summarizing IFAD's regional presence under OpEx. The emphasis during that period was on strengthening existing offices with clear staffing metrics. IFAD also set up 12 hubs and three South-South and Triangular Cooperation (SSTC) centres. The location hubs or SSTC centres was established based on visibility, partnership building, knowledge management, regional policy fora, regional economic importance and travel connectivity. During this period, the percentage of staff in the field increased from 18% to 32% and the delegation of authority framework was revised, building the foundations for further decentralization.

**IFAD regional presence under OpEx (2017-20)**

Region	Hubs or SSTC centres (15)	CD-led (7)	CPO-led (18)
<b>West and Central Africa (WCA)</b>	Cameroon, Côte d'Ivoire and Senegal	DRC, Ghana and Nigeria	Burkina Faso, Guinea Mali, Niger and Sierra Leone
<b>East and Southern Africa (ESA)</b>	Ethiopia, Kenya and South Africa		Burundi, Madagascar, Mozambique, Rwanda, Tanzania, Uganda and Zambia
<b>Asia and The Pacific (APR)</b>	China, India, Indonesia and Vietnam	Bangladesh and Philippines	Cambodia, Nepal, and Pakistan
<b>Near East, North Africa and Europe (NEN)</b>	Egypt and Turkey	Sudan	Morocco
<b>Latin American and the Caribbean (LAC)</b>	Brazil, Peru, Panama	Bolivia	Guatemala and Haiti

In 2021, building on OpEx's decentralized map, a metrics-based approach was followed to obtain a ranked assessment of prioritized locations for opening and / or upgrading an ICO under D2.0. The first step of the exercise consisted in determining three factors (or multipliers) for each country IFAD has an active portfolio in, capturing hunger / poverty gaps, complexity and assessed future business. The poverty / hunger factor was calculated using extreme poverty and undernourishment data (both headcount and rate); the complexity factor captured fragility and quality of governance; and the future business factor captured IFAD11 PBAS and its % increase from IFAD10 (thus capturing an increasing, decreasing or flat trend), to establish assessed future in-country activity. After normalizing and averaging these variables to yield a final factor, the latter was multiplied by each country's portfolio size to obtain a "weighted portfolio" value. The percentage value of the weighted portfolio for each country generated the score used to guide the selection and prioritization of D2.0 countries. The results of the metrics and scores used for the selection of D2.0 ICOs, divided by region, are presented in the table at the end of this Appendix.

This quantitative analysis was complemented by more qualitative discussions with Regional Directors to validate the potential for partnerships and CLPE opportunities, as well as operational feasibility. For example, while both Pakistan and Afghanistan ranked high in terms of overall score, the ICO set-up / upgrade process is currently planned for 2024 in both countries, due to the political situation in Afghanistan, and administrative hurdles in Pakistan.

Overall, 38 out of 40 existing ICO locations were validated using a combination of metrics-based approach and qualitative discussions (all except Bolivia and Guatemala). Additionally, 22 locations were prioritized for either opening new offices or for upgrades. The final number of offices to be opened or upgraded under D2.0 was decided based on marginal benefit of additional offices (captured in the metrics-based score in the final table of this Appendix) and affordability considerations. In addition, after OpEx but before D2.0, IFAD Senior Management took the decision to open CPO-led offices in Fiji and Angola. The ICO map as of January 2022 includes 40 offices.

The new D2.0 structure will allow IFAD to be closer to its clients and rural communities (country presence will go from 72% to 82%) with integrated and functional teams that will facilitate larger, faster and better investments to achieve development outcomes. IFAD's increased country presence, especially in countries with fragile and conflict-affected situations, will be particularly important for the Rural Resilience Program (2RP), facilitating the leverage of significant funds and effective implementation of ASAP+, the 3S initiative and the Great Green Wall Initiative (GCF-supported) as well as ensuring better and greater co-financing from domestic/national partners.

By the end of the reform, the expected total number of IFAD country offices will go from 40 to 50, and the number of CD-led offices will increase from seven to 23 / 24 (reducing the number of CPO-led offices). All new and upgraded ICOs selected will be LICs or LMICs, except for Fiji, a special case of office handling only other SIDS countries. Moreover, 68% of countries will be in SSA and 45% in countries with FCS.

### List of D2.0 ICOs to be opened or upgraded (divided by region), and associated metrics used for selection

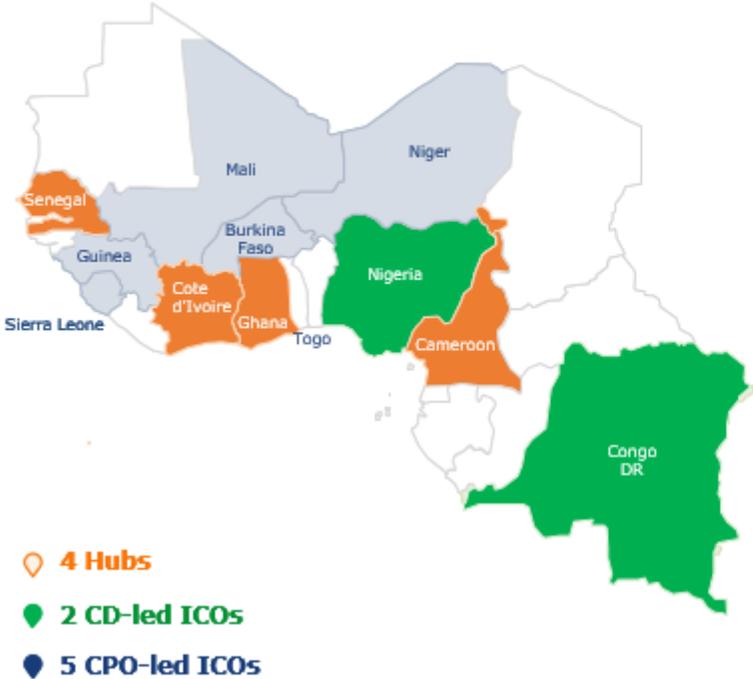
Country	Region	Year	FCS (WB FY22)	Income group (WB FY21-22)	Business factor	Poverty / hunger factor	Complexity factor	Final factor	Actual portfolio size, US\$ (as of Q1 2021*)	Weighted portfolio size	Score (Weighted portfolio size, %)	Final rank
<b>New CD-led</b>												
Malawi	ESA	2022	Not FCS	LIC	1.2	1.3	0.9	1.1	232 127 792	249 137 832	3.02	9
Liberia	WCA	2022	Not FCS	LIC	1.0	1.3	1.2	1.2	81 319 000	96 176 010	1.17	28
Uzbekistan	NEN	2022	Not FCS	LMIC	1.0	0.5	0.9	0.8	118 103 300	94 754 200	1.15	29
Afghanistan	APR	2024	High intensity conflict	LIC	1.0	1.3	1.8	1.5	171 462 999	254 011 526	3.08	7
<b>New CPO-led</b>												
Chad	WCA	2022	Medium intensity conflict	LIC	1.1	1.3	1.5	1.4	90 100 000	123 926 146	1.50	23
South Sudan	ESA	2022	Medium intensity conflict	LIC	0.0	1.4	1.7	1.2	19 207 470	23 393 972	0.28	61
Benin	WCA	2023	Not FCS	LMIC	0.8	0.9	0.6	0.7	101 141 652	72 921 616	0.89	36
Central African Republic	WCA	2023	Medium intensity conflict	LIC	1.0	1.2	1.7	1.4	47 189 600	67 372 179	0.82	39
Togo	WCA	2023	Not FCS	LIC	0.7	1.2	0.8	0.9	49 118 200	43 428 936	0.53	47
Yemen	NEN	2024	High intensity conflict	LIC	0.2	1.2	1.9	1.3	56 205 388	74 739 642	0.91	33
<b>Upgraded from CPO-led to CD-led</b>												
Niger	WCA	2021	Medium intensity conflict	LIC	1.2	1.2	1.4	1.3	210 875 440	272 298 260	3.31	6
Nepal	APR	2021	Not FCS	LMIC	1.2	0.8	0.8	0.9	182 458 654	167 475 488	2.03	20
Haiti	LAC	2021	Medium intensity conflict	LMIC	0.9	1.3	1.5	1.3	10 859 000	13 940 794	0.17	70
Fiji*	APR	2021/2022	Not FCS	UMIC	0.2	0.2	0.7	0.4	17 695 566	7 580 891	0.09	78
Uganda	ESA	2022	Not FCS	LIC	1.3	1.3	0.9	1.1	265 790 343	290 692 961	3.53	5

Mozambique	ESA	2022	Medium intensity conflict	LIC	1.2	1.4	1.0	1.1	203 293 194	232 049 434	2.82	11
Burkina Faso	WCA	2022	Medium intensity conflict	LIC	1.1	1.2	1.3	1.2	186 293 148	226 848 323	2.75	12
Madagascar	ESA	2022	Not FCS	LIC	1.2	1.5	0.8	1.1	185 730 418	203 851 809	2.48	15
Mali	WCA	2022	Medium intensity conflict	LIC	1.1	0.9	1.4	1.2	132 601 270	158 425 059	1.92	21
Angola	ESA	2022	Not FCS	LMIC	0.8	1.3	1.0	1.0	75 704 000	74 152 701	0.90	34
Rwanda	ESA	2022	Not FCS	LIC	0.9	1.3	0.5	0.8	77 404 765	63 548 557	0.77	40
Pakistan	APR	2024	Not FCS	LMIC	1.2	1.0	0.9	1.0	317 324 000	315 967 051	3.84	4

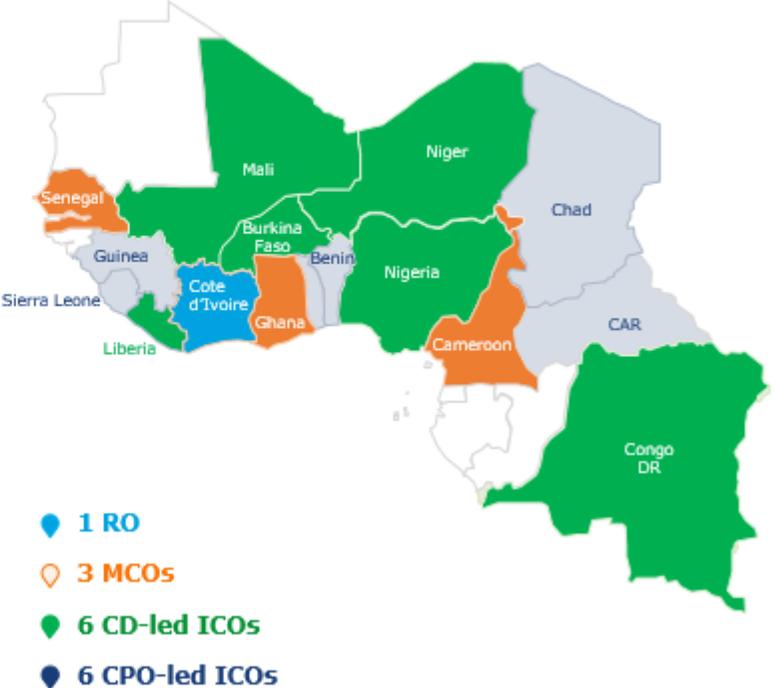
*\*This is the sum of the scores Kiribati, Tonga and Samoa*

## D2.0 regional ICO maps

WCA map with ICOs before D2.0



WCA map with ICOs after D2.0



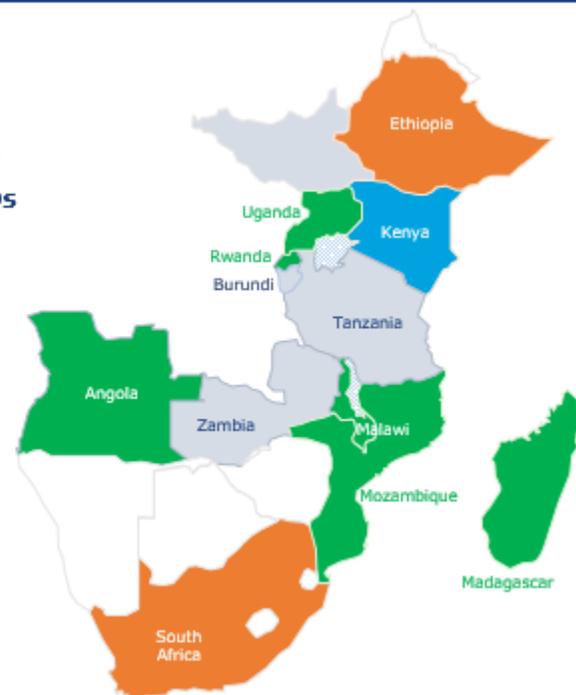
### ESA map with ICOs before D2.0

- 3 Hubs
- 8 CPO-led ICO

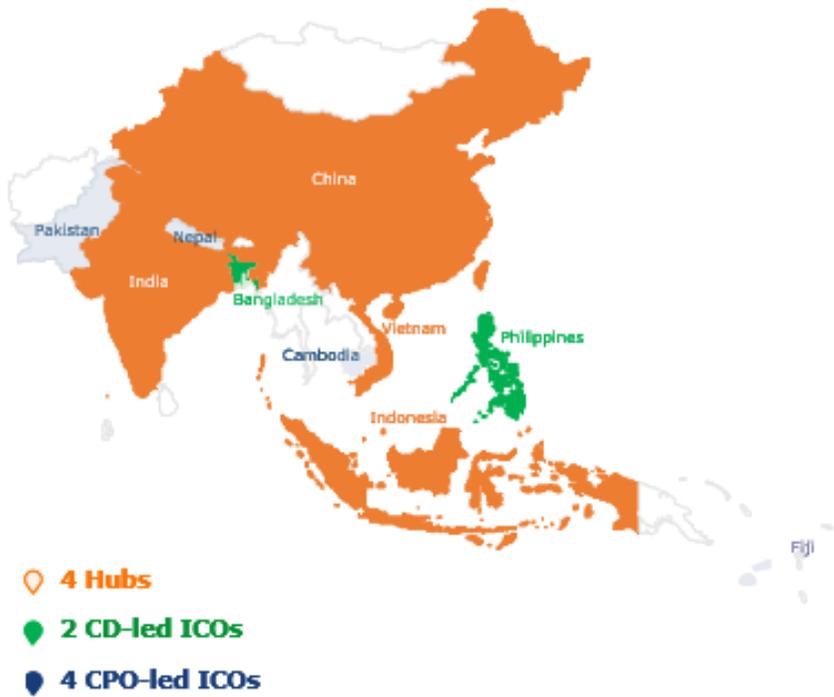


### ESA map with ICOs after D2.0

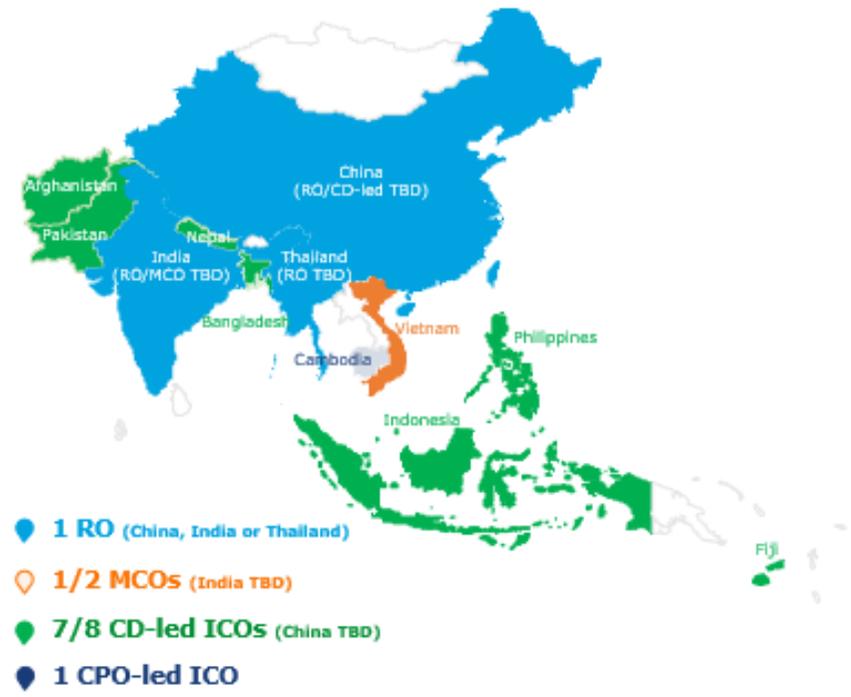
- 1 RO
- 2 MCOs
- 6 CD-led ICOs
- 4 CPO-led ICOs



**APR map with ICOs before D2.0**



**APR map with ICOs after D2.0**



### LAC map with ICOs before D2.0



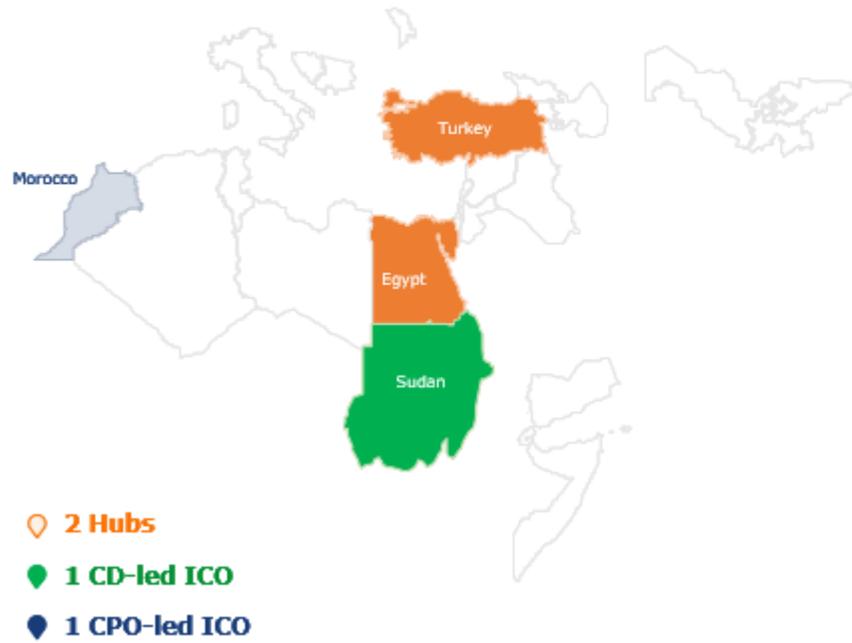
- 📍 **2 Hubs**
- 📍 **2 CD-led ICOs**
- 📍 **2 CPO-led ICOs**

### LAC indicative map with ICOs after D2.0

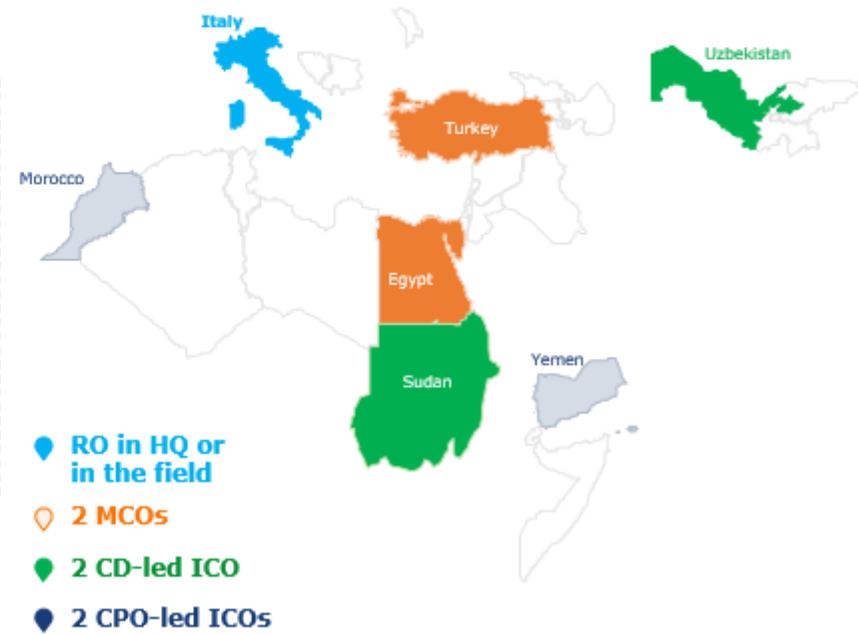


- 📍 **1 RO (Peru or Panama)**
- 📍 **1 MCO**
- 📍 **2 CD-led ICOs**

### NEN map with ICOs before D2.0



### NEN indicative map with ICOs after D2.0



## D2.0 ICOs progress map (as of January 2022)



LAC (4)			WCA (16)			ESA (13)			APR (11/12)			NEN (6)		
Brazil	CD-led	●	Benin	CPO-led (N)	⊗	Angola	CD-led (U)	●	Afghanistan	CD-led (N)	⊗	Egypt	MCO	●
Haiti	CD-led (U)	●	Burkina Faso	CD-led (U)	⊗	Burundi	CPO-led	●	Bangladesh	CD-led	●	Morocco	CPO-led	●
Panama	TBC RO / MCO	⊗	Cameroon	MCO	●	Ethiopia	MCO	●	Cambodia	CPO-led	●	Sudan	CD-led	●
Peru	TBC RO / MCO	⊗	CAR	CPO-led (N)	⊗	Kenya	RO (U)	●	China	TBC RO / CD-led	⊗	Turkey	MCO	●
			Chad	CPO-led (N)	⊗	Madagascar	CD-led (U)	●	Fiji	CD-led (U)	●	Uzbekistan	CD-led (N)	⊗
			DCR	CD-led	●	Malawi	CD-led (N)	●	India	TBC RO / MCO	⊗	Yemen	CPO-led (N)	⊗
			Cote D'Ivoire	RO (U)	●	Mozambique	CD-led (U)	⊗	Indonesia	CD-led	●			
			Ghana	MCO	●	Rwanda	CD-led (U)	⊗	Nepal	CD-led (U)	●			
			Guinea	CPO-led	●	South Africa	MCO	●	Pakistan	CD-led (U)	⊗			
			Liberia	CD-led (N)	⊗	South Sudan	CPO-led (N)	⊗	Philippines	CD-led	●			
			Mali	CD-led (U)	⊗	Tanzania	CPO-led	●	Thailand	TBC RO / no office	⊗			
			Niger	CD-led (U)	⊗	Uganda	CD-led (U)	⊗	Vietnam	MCO	●			
			Nigeria	CD-led	●	Zambia	CPO-led	●						
			Senegal	MCO	●									
			Sierra Leone	CPO-led	●									
			Togo	CPO-led (N)	⊗									
Upgrade (U)														
New (N)														

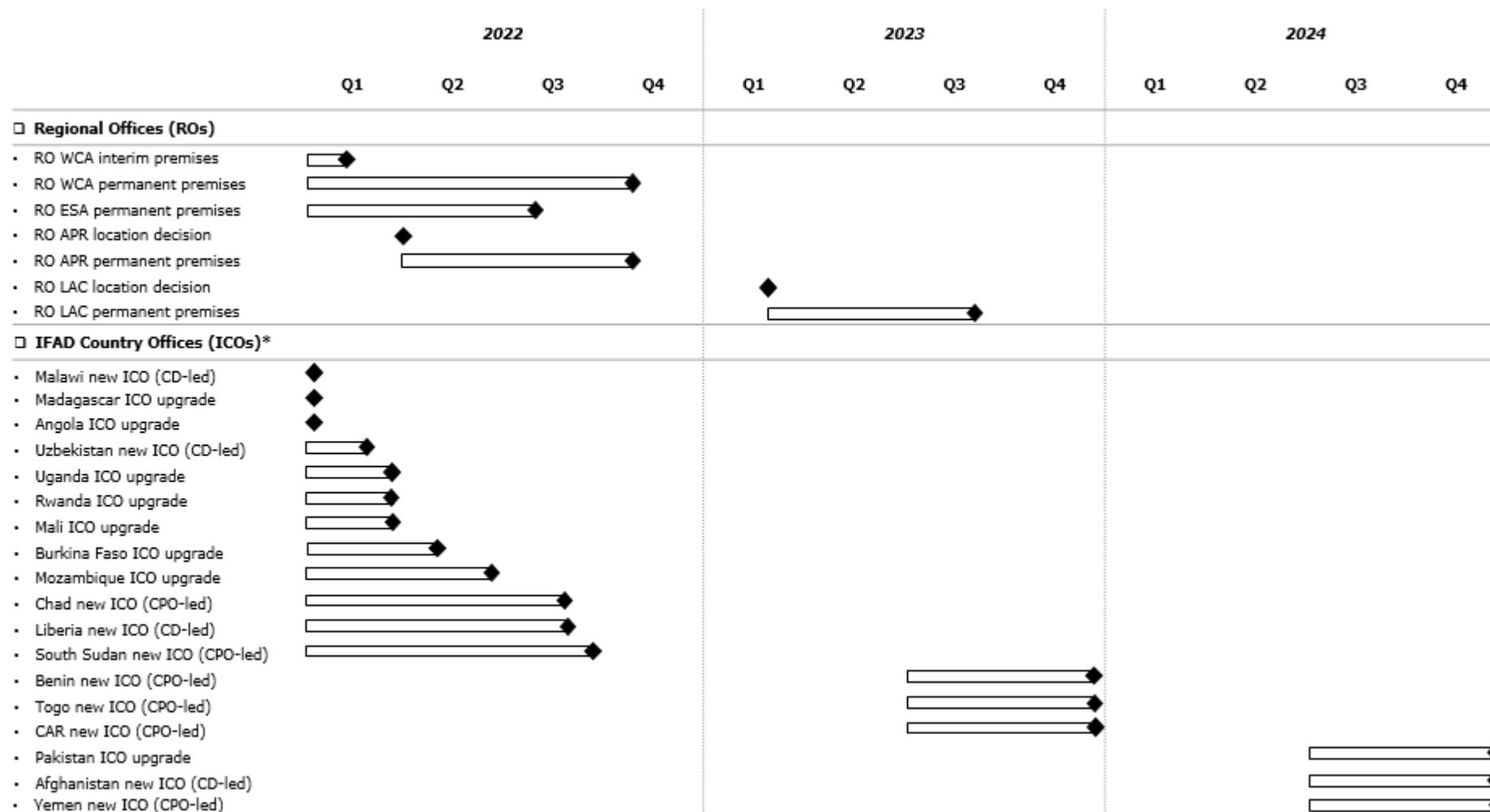
## Detailed phases of implementation

The figures at the end of this Appendix show the various workstreams and key milestones linked to planned budget expenditures and the following summary is provided for each year of D2.0 implementation:

- (i) **Plans for 2022 - regional offices (WCA, ESA and APR) and expanding country presence (2022):** by the end of this year, IFAD will aim at having three operational regional offices in WCA, ESA and APR. The set-up and staffing of the APR RO, however, will likely be postponed to 2023 if early identification of the host country and location of the regional office premise is not made by the first trimester of 2022. The plan for 2022 also includes completing upgrades of four offices started in 2021 (Fiji, Haiti, Nepal and Niger), opening five (Chad, Liberia, Malawi, South Sudan, Uzbekistan) and upgrading seven ICOs (Mali, Burkina Faso, Mozambique, Madagascar, Uganda, Rwanda and Angola). This will entail recruiting staff for the front office in the three regions and for the regional liaison team in Rome. This team, together with the D2.0 upskilling program, which aims to train new and existing field staff, will be fundamental to handle the transition. Importantly, the new Corporate Services Manager position will be created and recruited also for the three regions, with strong links with HQ (entry point for Corporate Services Department) and will provide key support to the Regional Director and ICOs, including supervising an administrative pool in the regional offices. As per the ICOs, the set-up and upgrade of ICOs not only includes the activities related to office enhancements but also the recruitment and / or relocation of staff aligned to staffing metrics. Reassignment will also be an important way to ensure that staff are located in the field.
- (ii) **Plans for 2023 - fine-tuning integrated teams and country presence:** in 2023, the LAC regional office location will be decided. The structure for LAC will be enriched by lessons from Africa and Asia, with a focus on strong partnerships and policy engagement for innovation, new development finance models and addressing inequality. Additionally, three more CPO-led offices will be set up in Benin, Togo and Central Africa Republic by the end of 2023.
- (iii) **Plans for 2024:** this is the final year of D2.0, although some of the additional recurrent costs will be borne only in 2025. For instance, two more offices will likely open by year end – one in Afghanistan (CD-led) and one in Yemen (CPO-led) - and one office will be upgraded in Pakistan. Therefore, half of the additional recurrent costs (to cover a full fiscal year) for these offices will only accrue from 2025 onwards. By 2025, IFAD will have 45% of staff based and settled in the field, 50 ICOs and four regional offices. Country presence will increase from 72 to 82 percent (as a portion of portfolio covered from in-country ICO), significantly improving IFAD's capacity to deepen and double impact by 2030. Overall one-time and incremental recurrent costs in steady-state would account for US\$ 11.0 million and US\$ 6.6 million, respectively.

In terms of governance structure to oversee implementation, D2.0 has three Executive Sponsors (AVP PMD, AVP SKD and Chief of Staff) and routines to drive implementation, engagement with staff (managers, staff association and staff at large), regular reporting and communication of progress, including (but not limited to): D2.0 Implementation Group, Steering Committee, quarterly updates to EMC, 'Shovel' reports, Blogs and Interacts. All of these are already in place and will continue throughout the reform to continuously secure feedback loops, take stock, learn and adjust accordingly.

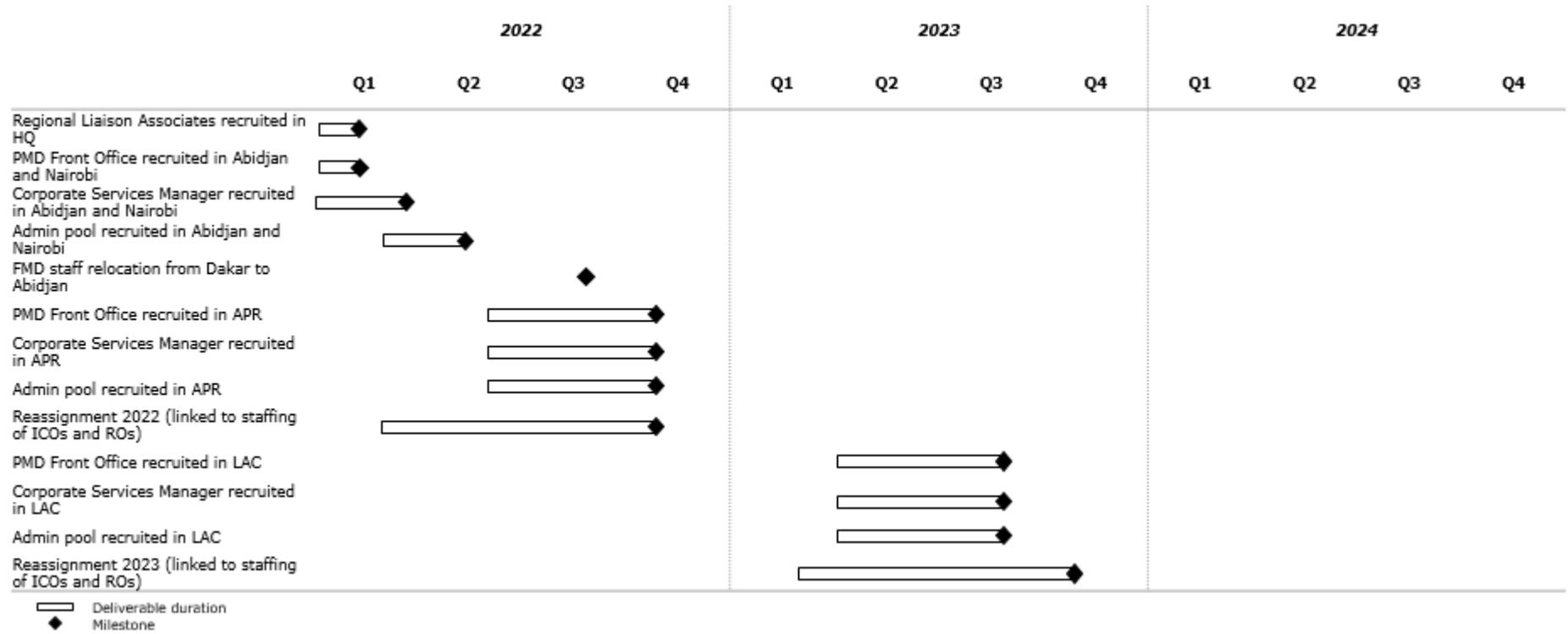
## D2.0 Infrastructure workstream key activities and milestones for the implementation period 2022-2024



 Deliverable duration  
 Milestone

\*For ICOs opening / enhancement, milestones represent the moment IFAD has agreed to start paying rent, while some office works could still be ongoing.

**D2.0 People workstream key activities and milestones for the implementation period 2022-2024**



## Types of ICOs under D2.0

The D2.0 model will include regional offices, multi-country offices, CD-led offices and CPO-led offices. A summary of each type of office is presented below, while for further details refer to the table at the end of this Appendix.

- **Regional offices:** Led by the Regional Director, the ROs will host the PMD regional team, the Strategy and Knowledge Department's (SKD) regional team, the Financial Operations Department's (FOD) regional team and new staff from all departments, including the Corporate Services Department (CSD). The regional director will ensure that IFAD's operations promptly and strategically respond to the evolving regional context and rural policy priorities while maximizing value for money and efficient use of resources (see Appendix 3 for targets and indicators).

The RO will provide a wide range of services, including programmatic support to country teams, strengthened communication and visibility, cross-departmental coordination, and risk management and compliance. The location of the ROs across the world is based primarily on where IFAD can best forge partnerships to visibly lead rural agricultural policymaking, scale up new and innovative components of its business model, and assemble development finance in the region. In addition, and apart from security and family life considerations, an RO must be conveniently located to ensure an optimized cost of doing business (e.g., connectivity, minimum travel time and cost).

- **Multi-country offices:** MCOs will also play an important role in D2.0 as centres that both efficiently lead important sub regional programmes (e.g., Sahel) or handle various portfolios with increased economies of scale and leverage the experience and know-how of seasoned CDs to mentor less-experienced colleagues and junior staff. Almost all MCOs were previously hubs under OpEx, and location was established based on visibility, partnership building, knowledge management, regional policy fora, regional economic importance and travel connectivity. MCOs are staffed only with staff from PMD (and always have more than one Country Director), unless there is a specific need or program that justifies the presence of other departments.
- **CD-led offices:** Led by the Country Director and reporting directly to the Regional Director, these offices are responsible for handling the lending and non-lending portfolio of the host country and other countries assigned. This includes: country programme support, knowledge use, policy engagement, partnerships, communications and corporate engagement. CD-led offices are staffed only with staff from PMD, unless there is a specific need or program that justifies the presence of other departments (e.g., SKD).
- **CPO-led offices:** Led by a national Country Program Officer, these offices support IFAD's the program of work in the host country. The program of work, however, is always managed by a Country Director based either in a CD-led office, in a MCO or in a RO.

**IFAD regional presence planned under D2.0**

ICO type	Staffing	Functions	Number*
<b>Regional office (RO)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- 50 to 70 staff from PMD, SKD, FOD ERG and CSD</li> <li>- All technical staff in the field are based in ROs**</li> <li>- PMD regional director and front office</li> <li>- PMD Country Director and country team***</li> <li>- SKD Regional Technical Leads (ECG and PMI), junior specialists and national staff</li> <li>- FMD staff: Senior Officer, Officers and Analysts</li> <li>- Corporate Services Manager, Security Officers, and staff from CSD (e.g., HRD, IT)</li> <li>- COM Officer and Analyst</li> <li>- Partnership Officer</li> <li>- Administrative staff to support</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Regional engagement (lending and non-lending activities)</li> <li>- Programmatic and administrative support to country teams</li> <li>- Cross – departmental coordination</li> <li>- Risk management and compliance</li> <li>- Business services</li> <li>- Under OpEx, the majority of staff now in ROs were operating before either from HQ in Rome or a hub in the field.</li> <li>- CDs based in RO focus on managing assigned portfolios.</li> </ul>	4
<b>Multi-country office (MCO)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Head of Multi-Country Office</li> <li>- Country Program Officer. A second Country Program Officer / Analyst may be considered based on portfolio size of host country and other metrics</li> <li>- One Country Program Assistant</li> <li>- Number of Country Program Assistants is adjusted upwards if supporting more than 2 CDs</li> <li>- Country Administrative Assistant</li> <li>- Programme Officer</li> <li>- Country Operations Analyst</li> <li>- One or more CDs according to number countries handled from MCO</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Head of MCO manages portfolio of host country. CDs manage portfolios of assigned countries.</li> <li>- Sub-regional policy engagement and partnerships</li> <li>- Sub-regional lending programmes (e.g., Sahel)</li> <li>- Support to CPO-led ICOs and countries without and ICO handled from MCO</li> <li>- All of the MCOs were before hubs under OpEx. The main difference is that technical staff is no longer based in these offices (only PMD), unless specific cases apply.</li> <li>- CDs based in MCO focus on managing assigned portfolios.</li> </ul>	9/10
<b>Country Director – led office (CD-led ICO)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Country Director, Country Program Officer****, and Country Program Assistant</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- CD and country team handle portfolio of host country and potentially other countries covered from ICO.</li> <li>- Country programme support, non-lending activities, communications and corporate engagement.</li> </ul>	23/24
<b>Country Program Officer – led office (CPO-led ICO)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Country Program Officer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Portfolio is always handled from CD-led ICO, MCO or RO by Country Director with strong support from in-country CPO.</li> </ul>	13

\* Final number of MCOs and CD-led ICOs still to be defined as it will depend on location of APR RO

\*\* However, in some cases, there might be the need for specific positions (e.g., supplementary funded) to be based in MCO or even CD-led ICO.

\*\*\* If more than one CD, MCO metrics applies.

\*\*\*\* May include a second Country Program Officer / Analyst based on portfolio size of host country and other metrics

## Detailed budget tables

### D2.0 detailed one-time costs split by cost item\*

US\$

Cost item	# of units	Total	Actuals 21	Est. '22	Est. '23	Est. '24	Est. '25
<b>Regional Office facilities</b>	<b>4 Reg. Office</b>	<b>3 470 000</b>	<b>582 000</b>	<b>2 280 000</b>	<b>608 000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
of which APR	1 Reg. Office	760 000	0	760 000	0	0	0
of which ESA	1 Reg. Office	825 000	65 000	760 000	0	0	0
of which LAC	1 Reg. Office	608 000	0	0	608 000	0	0
of which WCA	1 Reg. Office	1 277 000	517 000	760 000	0	0	0
<b>New / upgraded ICOs facilities</b>	<b>22 offices</b>	<b>4 003 000</b>	<b>23 000</b>	<b>1 921 000</b>	<b>833 000</b>	<b>1 226 000</b>	<b>0</b>
of which APR	4 offices	853 000	0	70 000	120 000	663 000	0
of which ESA	7 offices	826 000	23 000	753 000	50 000	0	0
of which LAC	1 offices	220 000	0	220 000	0	0	0
of which NEN	2 offices	468 000	0	25 000	0	443 000	0
of which WCA	8 offices	1 636 000	0	853 000	663 000	120 000	0
<b>Staff relocation / onboarding</b>	<b>59 staff</b>	<b>2 327 718</b>	<b>167 718</b>	<b>1 280 000</b>	<b>560 000</b>	<b>320 000</b>	<b>0</b>
of which reloc. from HQ to field	28 staff	1 091 211	131 211	600 000	280 000	80 000	0
of which reloc. from field to field	25 staff	996 507	36 507	560 000	200 000	200 000	0
of which new staff onboarding	6 staff	240 000	0	120 000	80 000	40 000	0
<b>Consultants to support D2.0 process</b>	<b>6 headcounts</b>	<b>584 000</b>	<b>114 000</b>	<b>226 000</b>	<b>244 000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
of which D2.0 project consultant	1	132 000	36 000	48 000	48 000	0	0
of which D2.0 HRD D2.0 coord.	1	155 000	31 000	62 000	62 000	0	0
of which D2.0 HRD consultant	1	96 000	32 000	32 000	32 000	0	0
of which D2.0 FSU consultant	1	75 000	15 000	30 000	30 000	0	0
of which D2.0 FPD consultants	2	126 000	0	54 000	72 000	0	0
<b>D2.0 project manager</b>	<b>1 staff</b>	<b>557 092</b>	<b>173 892</b>	<b>191 600</b>	<b>191 600</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>D2.0 admin pool support</b>	<b>4 headcounts</b>	<b>48 000</b>	<b>0</b>	<b>48 000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
<b>Total one-time costs</b>		<b>10 989 809</b>	<b>1 060 609</b>	<b>5 946 600</b>	<b>2 436 600</b>	<b>1 546 000</b>	<b>0</b>

\*Costs already include specific savings or expenditures agreed.

**D2.0 detailed recurrent costs split by cost item**

US\$

Cost item	# of units	Steady state	Actuals '21*	FCST '22	FCST '23	FCST '24	FCST '25
<b>Regional Office facilities</b>	<b>4 Reg. Office</b>	<b>3 154 401</b>	<b>50 000</b>	<b>1 400 122</b>	<b>2 513 964</b>	<b>3 154 401</b>	<b>3 154 401</b>
of which APR	1 Reg. Office	962 220	0	160 370	962 220	962 220	962 220
of which ESA	1 Reg. Office	749 285	50 000	749 285	749 285	749 285	749 285
of which LAC	1 Reg. Office	960 655	0	0	320 218	960 655	960 655
of which WCA	1 Reg. Office	482 240	0	490 467	482 240	482 240	482 240
<b>RO staff</b>		<b>-598 500</b>	<b>0</b>	<b>-33 367</b>	<b>181 650</b>	<b>-74 900</b>	<b>-598 500</b>
of which Corporate Services Manager	+3 field staff	574 800	0	175 633	431 100	574 800	574 800
of which Regional Security Officer	+3 field staff	454 500	0	75 750	303 000	454 500	454 500
of which Data Analyst	+4 field staff	252 900	0	98 450	192 300	252 900	252 900
of which admin support in RO		-1 880 700	0	-383 200	-744 750	-1 357 100	-1 880 700
of which Reg. Director FO staff		-839 100	0	-175 850	-470 025	-695 200	-839 100
of which GS Rome abolished	-12 HQ staff	-1 151 200	0	-287 800	-719 500	-1 007 300	-1 151 200
of which GS field new	+ 8 field staff	243 800	0	86 558	188 750	243 800	243 800
of which GS field upgrades	+ 4 field upgrades	68 300	0	25 392	60 725	68 300	68 300
of which PMD liaison function		-1 017 900	0	-207 350	-650 325	-904 800	-1 017 900
of which G6 Rome abolished	-13 HQ staff	-1 470 300	0	-395 850	-1 017 900	-1 357 200	-1 470 300
of which G6 HQ new	+ 4 HQ staff	452 400	0	188 500	367 575	452 400	452 400
of which SKD staff		-422 000	0	0	55 600	-155 400	-422 000
of which GS Rome abolished	-8 HQ staff	-698 800	0	0	0	-349 400	-698 800
of which GS field new	+ 8 field staff	276 800	0	0	55 600	194 000	276 800
of which RO admin pool	+13 field staff	398 300	0	0	320 000	398 300	398 300
<b>ICOs</b>		<b>3 322 038</b>	<b>64 072</b>	<b>1 566 396</b>	<b>2 281 619</b>	<b>2 728 574</b>	<b>3 322 038</b>
of which new / upgraded offices		3 586 088	64 072	1 830 446	2 545 669	2 992 624	3 586 088
of which facilities	22 offices	2 358 988	64 072	1 292 074	1 772 569	1 976 424	2 358 988
of which staff	40 field staff	1 227 100	0	538 372	773 100	1 016 200	1 227 100
of which closing offices		-264 050	0	-264 050	-264 050	-264 050	-264 050
of which offices	-2 offices	-82 050	0	-82 050	-82 050	-82 050	-82 050
of which staff	-4 field staff	-182 000	0	-182 000	-182 000	-182 000	-182 000
<b>UN UNDSS + Resid. Coord. charges</b>		<b>760 000</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>253 333</b>	<b>506 667</b>	<b>760 000</b>
<b>Total recurrent costs</b>		<b>6 637 939</b>	<b>114 072</b>	<b>2 933 151</b>	<b>5 230 566</b>	<b>6 314 742</b>	<b>6 637 939</b>

\*Note that this refers only to D2.0 costs in 2021, not to previous decentralization initiatives

## D2.0 ICO incremental recurrent and one-time costs split between facility and staff costs

US\$

Region	Country	Type of change	FCS status	Incremental cost total	Incremental recurrent facility cost	Incremental recurrent staff cost	One-time facility cost
APR	Fiji	Upgraded CD-led	Not FCS	112 769	72 369	40 400	25 000
APR	Afghanistan	New CD-led	High intensity conflict	328 130	226 330	101 800	443 000
APR	Nepal	Upgraded CD-led	Not FCS	198 228	166 928	31 300	165 000
APR	Pakistan	Upgraded CD-led	Not FCS	104 766	87 866	16 900	220 000
ESA	Uganda	Upgraded CD-led	Not FCS	78 685	57 885	20 800	14 000
ESA	Malawi	New CD-led	Not FCS	207 151	140 851	66 300	220 000
ESA	Mozambique	Upgraded CD-led	Medium intensity conflict	143 433	119 933	23 500	75 000
ESA	Madagascar	Upgraded CD-led	Not FCS	114 853	106 853	8 000	9 000
ESA	South Sudan	New CPO-led	Medium intensity conflict	203 395	105 395	98 000	243 000
ESA	Rwanda	Upgraded CD-led	Not FCS	88 805	69 605	19 200	220 000
ESA	Angola	Upgraded CD-led	Not FCS	104 800	35 000	69 800	45 000
LAC	Haiti	Upgraded CD-led	Medium intensity conflict	109 291	87 191	22 100	220 000
NEN	Uzbekistan	New CD-led	Not FCS	167 394	80 094	87 300	25 000
NEN	Yemen	New CPO-led	High intensity conflict	160 567	68 367	92 200	443 000
WCA	Niger	Upgraded CD-led	Medium intensity conflict	228 128	158 528	69 600	105 000
WCA	Burkina Faso	Upgraded CD-led	Medium intensity conflict	72 644	43 144	29 500	220 000
WCA	Mali	Upgraded CD-led	Medium intensity conflict	183 728	163 228	20 500	165 000
WCA	Chad	New CPO-led	Medium intensity conflict	227 338	143 938	83 400	243 000
WCA	Liberia	New CD-led	Not FCS	305 028	221 628	83 400	220 000
WCA	Benin	New CPO-led	Not FCS	149 252	67 952	81 300	220 000
WCA	CAR	New CPO-led	Medium intensity conflict	150 952	67 952	83 000	243 000
WCA	Togo	New CPO-led	Not FCS	146 752	67 952	78 800	220 000
<b>Total</b>				<b>3 586 088</b>	<b>2 358 988</b>	<b>1 227 100</b>	<b>4 003 000</b>

## Links with other IFAD reforms

D2.0 is the cornerstone of the institutional pillar of the Twelfth Replenishment of IFAD's Resources (IFAD12), bringing about structural changes in the way IFAD works at the frontline (core processes), including programme design and support, policy engagement, knowledge management, partnership building and communications. The various ongoing reforms are naturally linked to D2.0 as they are aiming to improve support processes (e.g., workforce planning, project procurement, budget formulation and execution) that should ultimately help country teams perform their core functions and deliver development outcomes. The linkages between D2.0 and other IFAD reforms would yield the following operational results:

- (i) **Adequate skills and capacity.** The DWP aims at closing the skills and capacity gaps identified in IFAD as a result of a thorough workforce planning exercise conducted in 2020. D2.0 feeds into the DWP with specific staffing metrics and models needed for the envisaged new ICO map, including regional offices. The capacity and skills gaps in the field, therefore, are clearly identified and D2.0 and DWP teams are in continuous coordination to ensure that these gaps are timely addressed. In addition, D2.0 clear staffing metrics refine overall DWP planning and provide inputs for further headquarters restructuring. The latter does not only refer to relocation of professional staff and creating general service positions in the field but also rethinking how the Corporate Services Department and the Corporate Services Support Group (CSSG) stay fit-for-purpose in IFAD's new decentralized structure.
- (ii) **Increased efficiency and strong centre.** The Processes, People and Technology Plan (PPTP) facilitates the introduction of a new talent framework and re-engineered processes for increased efficiency and equips IFAD with tools and systems to further strengthen the linkage between HQ and the field. In addition, as staff (and in some cases entire divisions) move to the field, IFAD needs a very strong centre to ensure the application of same standards and alignment to corporate objectives (especially on development outcomes), collect information from the field and monitor risks in real time to add value to country teams and IFAD's governance bodies in the form of strategic guidance, better risk management, improved results reporting and global knowledge sharing.
 

In September of 2021, the Executive Board approved IFAD's Enterprise Risk Management Policy. The governance structure and processes laid out in the policy will be paramount to identify, assess, monitor and report risks resulting in time from increased country presence and a new field-based operational model.
- (iii) **Empowered frontline.** In 2021, IFAD implemented bold new changes to empower staff, strengthen workplace culture, and further delegate authority to County Directors (CDs) and unit heads. Forty-three new or revised delegations were issued in operations, procurement, human resources, finance / budget and governance/protocol, following extensive consultations, notably with CDs. The Delegation of Authority (DoA) will have to be updated accordingly in 2022 and reflect the new structure in the field and closely monitored by the Financial Controller's Division (FCD) Controllership Unit, which will report to Senior Management on results. The extended DoA (e.g., budget, procurement, travel) will be supported by user training to be provided by HQ-based business process owners.
- (iv) **Smart budgeting.** D2.0 is not the only driver of potential regular budget increases in the following years for IFAD. There is the need for an enhanced

budget formulation process that allows for a better identification of the trade-offs among the different budget items and facilitate decision-making to Senior Management. This in turn would significantly help D2.0 with predictable and clear budget allocations for better planning and implementation from 2023 onwards.

### Timeline and sequencing of IFAD reforms

