



## الصندوق الدولي للتنمية الزراعية

المجلس التنفيذي- الدورة الثامنة والسبعون

روما، 9-10 أبريل/نيسان 2003

### تقرير رئيس لجنة التقييم

#### بشأن

### التقييم الخارجي المستقل للصندوق

1 - يحتوي هذا التقرير على ملخص للمداولات التي دارت أثناء (أ) ثلاثة اجتماعات غير رسمية للجنة التقييم في 26 مارس/آذار، و 7 و 9 أبريل/نيسان؛ (ب) واجتماعا لمنسقي أصدقاء القوائم في 10 أبريل/نيسان لمناقشة مسودة اختصاصات التقييم الخارجي المستقل للصندوق.

2 - وكان هناك تفاهم واسع على أن مسودة الاختصاصات، التي أعدها السيد بيتر سميث (الخبير الاستشاري الذي اختارته اللجنة في ديسمبر/كانون الأول عام 2002 وكلفته بمسؤولية إعداد الاختصاصات)، ما زالت بحاجة إلى المزيد من العمل والتحسين في مجالات مختلفة. وقد تم تنقيح هذه الاختصاصات منذ ذلك الحين وتحويلها إلى وثيقة نهجية للتقييم الخارجي المستقل. إلا أن هذه الوثيقة النهجية لم تناقش خلال الاجتماعات المذكورة أعلاه، وبالتالي فلم تفتح الفرصة بعد للوصول إلى توافق آراء عريض بشأنها. إلا أن الشعور السائد هو أن الوثيقة النهجية تلك، والمرفقة بهذا التقرير، يمكن أن تكون مرجعا مفيدا للخروج باختصاصات أكثر تحديدا وتفصيلا وبالتالي لتعيين فريق الخبراء الاستشاريين.

3 - وبالإضافة إلى ذلك فقد لاحظت اللجنة عامل الوقت الملح لإجراء التقييم الخارجي المستقل. وفي هذا الصدد وافق أعضاء اللجنة على أن من الواجب إنجاز النسخة المخصصة والمفصلة للاختصاصات، التي يتطلبها التعاقد مع الخبراء الاستشاريين، على وجه السرعة بما يتيح الشروع في التقييم الخارجي المستقل في أقرب وقت بعد دورة

Document #: 326610

Library: DMS

بسبب قيود الموارد والاهتمامات البيئية تصدر وثائق الصندوق بكميات محدودة.  
ويرجى من السادة المندوبين إحضار وثائقهم معهم إلى الاجتماعات وتقييد طلب النسخ الإضافية.



المجلس التنفيذي في أبريل/نيسان عام 2003. وسيتيح ذلك وقتاً كافياً لإجراء وإتمام التقييم بحلول سبتمبر/أيلول عام 2004، على نحو ما اعتمدت عملية المشاورات الخاصة بالتجديد السادس لموارد الصندوق.

4 - وغطت المناقشات التي دارت في 26 مارس/آذار، و 7 و 9 أبريل/نيسان لكل جوانب الاختصاصات التي تعكسها الوثيقة النهجية حالياً.

5 - وخلال المناقشات المتعددة توصلت لجنة التقييم إلى توافق بشأن القضايا العديدة المدرجة في الوثيقة النهجية. وجرى الاتفاق على أن المجلس التنفيذي هو الزبون الأساسي لعملية التقييم المستقل هذه ذات الجهات المعنية المتعددة، وعلى أن وجهة التركيز الرئيسية للعملية يجب أن تنصب على أثر العمليات الميدانية للصندوق ومجموعة مختارة من عمليات المؤسسة/الإدارة. وأبرزت اللجنة أيضاً أهمية الإقرار بأن التقييم الخارجي المستقل سيواجه تحديات يألّفها كل المقيمين عند تقدير الأثر وتحديد أسبابه. وساد الاتفاق على أن الفترة التي يغطيها التقييم يجب ألا تزيد من حيث المبدأ على السنوات العشر الماضية ما لم يبرر المقيمون عكس ذلك تماماً، حيث أن ذلك سيتيح تقدير الأثر واستدامته دون التركيز بصورة مفرطة على السمات الأولية لتدخلات الصندوق. وساد الرأي بأن الفترة المختارة يجب أن تكفل أهمية نتائج التقييم الخارجي المستقل وأن تسهم إسهاماً فعالاً في تحقيق المزيد من التطوير للصندوق.

6 - واتفق المشاركون على أن الوثيقة النهجية يجب ألا تتضمن عرضاً مفصلاً لمنهجية التقييم الخارجي المستقل. وفي هذا الصدد وافقت اللجنة على أن فريق الخبراء الاستشاريين الذي سيتم اختياره لهذه العملية هو الذي يجب أن يقترح عناصر المنهجية اللازمة. وساد الرأي أيضاً بأن من الواجب اتباع تقنيات العينة العشوائية في اختيار المشروعات والبلدان التي ستشكل جزءاً من عملية التقييم الخارجي المستقل. ومن المفروض أن يتيح ذلك توفير تمثيل موضوعي وغير متحيز لعمليات الصندوق التي ستخضع للتقدير. وفي هذا الصدد رأت اللجنة أن من المهم إجراء تقدير لمدى "قابلية تقييم" المشروعات والبلدان المختارة بغية ضمان إتاحة بيانات ومعلومات متينة لإجراء تحليلات للأثر تنسجم بالفائدة والكفاءة التكاليفية. على أية حال، يتوقع من التقييم أن يسلط الضوء على المشروعات والبرامج التي تنفجر إلى بيانات ومعلومات ونظم الرصد والتقييم المطلوبة لتحليل الأثر. كما رأت اللجنة أن من المهم أيضاً أن يغطي التقييم الخارجي المستقل عدداً معقولاً من المشروعات المعانة من الصندوق والتي تشارك في تمويلها جهات مانحة أخرى. وكان هناك توافق على أن التقييم الخارجي المستقل يجب أن يشمل مشروعات جارية وأخرى مقلدة على حد سواء.

7 - ووافقت لجنة التقييم على أنه ينبغي أن تحتوي الوثيقة النهجية على عدد قليل من مسائل التقييم الشاملة لتشكيل إطاراً يستهدي به المقيمون. ويجب أن تستند هذه المسائل على معايير التقييم الدولية ومن بينها تلك التي يقر بها فريق العمل المعني بتقييم المعونة التابع للجنة المساعدة الإنمائية في منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والمصارف الإنمائية متعددة الأطراف. وتشمل معايير التقييم هذه، ضمن جملة أمور، الأثر، والاستدامة، والأهمية، والفعالية، والكفاءة، والأداء. وهناك أيضاً إقرار بأن من الواجب تكريس المزيد من الاهتمام في الاختصاصات المفصلة لفريق التقييم لتقييم المؤسسات المتعاونة للصندوق بالنظر إلى الدور الهام الذي تضطلع به في دعم التنفيذ وإدارة



القروض في المشروعات المعانة من الصندوق. ووافقت اللجنة على أهمية قيام التقييم الخارجي المستقل بتقدير أداء الجهات الشريكة الأساسية من حيث الإسهام في تحقيق الأثر المنشود.

8 - على أنه كانت هناك عدد مجالات مهمة في الوثيقة النهجية تتطلب المزيد من البحث بين أعضاء اللجنة خلال الاجتماعات غير الرسمية المتعددة. وتضمن ذلك، وكما سلفت الإشارة، تسيير التقييم الخارجي المستقل وترتيباته التنظيمية، وأشكال انتقاء فريق خبراء التقييم الاستشاري، والمتطلبات المالية للتقييم. وتيسيرا لمناقشة الموضوعات آنفة الذكر فقد أعدت القائمة ألف اقتراحا خطيا شكل مرتكز المناقشات التي دارت خلال الاجتماع غير الرسمي للجنة التقييم في 9 أبريل/نيسان.

9 - وتلقت اللجنة اقتراح القائمة ألف بالقبول مع إدخال بعض التعديلات على النص المقترح. وتعرض الفقرات أدناه من 10 إلى 15 الاقتراح المنقح بما في ذلك مقترحات اللجنة وهي الفقرات التي تحل محل ما يقابلها في الوثيقة النهجية.

#### الترتيبات التنظيمية/تسيير التقييم

10 - سينفذ التقييم في ظل الإشراف الشامل لمدير مكتب التقييم في الصندوق، الذي سينوب عن المجلس التنفيذي للصندوق ويكون مسؤولا أمامه، كما يجري التقييم وفقا للأحكام المحددة في التقرير الحالي لرئيس لجنة التقييم.

11 - ووفقا لسياسة تقييم الصندوق التي اعتمدها المجلس التنفيذي في 9 أبريل/نيسان عام 2003، فإن إدارة الصندوق ستكفل قيام موظفي الصندوق والمشروعات المعانة من جانبه بتوفير كل الوثائق والمعلومات الأخرى المطلوبة على الفور والمشاركة والتعاون بنشاط في التقييم الخارجي المستقل. وإلى جانب ذلك، وقبل إصدار تقرير هذا التقييم، تستطلع عليه إدارة الصندوق، وكذلك البلدان المقترضة المعنية عند الاقتضاء، التماسا لملاحظاتها. كما ستتاح الفرصة لإدارة الصندوق للتعليق على التقرير النهائي وتقديم ردها عليه الذي سيرفق كذيل للتقرير المذكور.

12 - ستقوم لجنة توجيهية مؤلفة من ممثلين عن البلدان الأعضاء في الصندوق بدور استشاري لفريق التقييم ومدير مكتب التقييم، وذلك بتوفير التعليقات على مسودات الوثائق وغيرها من القضايا كما هو موصوف بتفصيل أكبر أدناه. إضافة إلى ذلك، ستصادق اللجنة التوجيهية على اختيار فريق التقييم كما يوصي به رئيس مكتب التقييم بموجب الإجراءات الموصوفة أدناه.

13 - ستضم مسؤوليات مدير مكتب التقييم، من بين أمور أخرى:

(أ) اختيار فريق التقييم: سيقوم مدير مكتب التقييم بإدارة عملية اختيار فريق التقييم الخارجي المستقل، الذي سيتم تعيينه كوحدة من خلال عملية مناقصات تنافسية دولية إما من خلال شركة تعيين مهنية أو مباشرة بواسطة مدير مكتب التقييم. ومن قائمة قصيرة تضم على الأقل ثلاثة فرق مؤهلة، سيقوم مدير مكتب التقييم بالتوصية باختيار أحد هذه الفرق كي تقوم اللجنة التوجيهية فيما بعد بالمصادقة



على هذا الاختيار. سيتم اختيار الفريق مع الأخذ بعين الاعتبار من بين المعايير الأخرى اعتبارات التمايز بين الجنسين، واللغة، والتمثيل الإقليمي لفريق مؤهل مهنيًا وسيكون لأعضاء اللجنة التوجيهية الوصول لجميع المعلومات المتعلقة باختيار فريق التقييم؛

(ب) *الإدارة والميزانية*: سيُشرف مدير مكتب التقييم على توفير الخدمات الإدارية لفريق التقييم (التعاقد، وإجراءات السفر، والتعويض عن النفقات، والإجابة على التساؤلات، الخ). وسيتم توفير الخدمات نفسها من قبل موظفين كما يراه المدير ضرورياً، سواء أولئك الذين يعينهم المدير مباشرة أو الذين يوظفهم الصندوق لمثل هذه الأغراض. كذلك سيقتراح مدير مكتب التقييم ميزانية إجمالية للتقييم، كي يقوم المجلس التنفيذي بالموافقة عليها في سبتمبر/أيلول 2003، ويجب ألا تتجاوز هذه الميزانية سقفاً بحدود 1.7 مليون دولار أمريكي (بما في ذلك المساهمات الثنائية) كما تم تقديره مبدئياً في الورقة النهجية. (يتوقع أن تكون التكاليف الإجمالية المادية أقل من هذه التقديرات، إلا إذا كان هنالك ما يبرر بالكامل عكس ذلك.) ويحق للمدير أن يبدأ بصرف الأموال كما هو ضروري قبل موعد دورة المجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول؛

(ج) *الإشراف والربط الإجماليين*: سيقوم مدير مكتب التقييم بدور النظير الأولي لفريق التقييم بحيث يضمن قيام الفريق بعمله بما يتماشى مع اختصاصات الفريق، ويكون موجوداً للإجابة على التساؤلات وحل المشاكل التي يواجهها الفريق أثناء عمله. وبهذه الصفة يحق للمدير طلب المشورة من اللجنة التوجيهية أو أي خبراء خارجيين آخرين حسب ما يراه ملائماً أو ضرورياً. وإذا ما اعتقد مدير مكتب التقييم في أي وقت من الأوقات خلال التقييم أن فريق التقييم يحيد بشكل مادي عن المتطلبات الواردة في اختصاصات المستشارين، يحق له الطلب من الفريق عندئذ اتخاذ إجراءات تصحيحية. وسيقوم بإبلاغ اللجنة التوجيهية والمدراء التنفيذيين/المدراء المناوبين بمثل هذا الإجراء. وكذلك فإنه سيرفع تقريراً بوضعية سير التقييم إلى كل دورة من دورات المجلس التنفيذي طالما أن التقييم مازال جارياً.

14 - سيتم إحداث اللجنة التوجيهية في أقرب وقت ممكن على ألا يتعدى ذلك موعد أقصاه 15 مايو/أيار بحيث تضم تسعة ممثلين (9) عن الدول الأعضاء في الصندوق يتم اختيارهم من القائمة ألف (4 أعضاء) والقائمة باء (عضوين) والقائمة جيم (3 أعضاء). وإلى أقصى حد ممكن، يجب ألا يكون أعضاء اللجنة التوجيهية أعضاء في المجلس التنفيذي. وفي أي حال من الأحوال فإن أعضاء اللجنة التوجيهية سيسعون، أثناء استعراضهم لمسودات الوثائق والقضايا الأخرى والتعليق عليها، إلى الحصول على مدخلات من خبراتهم الوطنيين ذوي الصلة. كذلك فقد وافقت لجنة التقييم على توفير الدعم المالي المقدم من ميزانية التقييم الخارجي المستقل لأعضاء اللجنة من الدول النامية كي يتمكنوا من المشاركة في اجتماعاتها.



15 - سيتواجد أعضاء اللجنة التوجيهية لتوفير النصح والتعليقات إذا ما طلب منهم ذلك لكل من فريق التقييم ومدير مكتب التقييم. وعلى الأقل، سيطلب من أعضاء اللجنة التوجيهية توفير التعليقات على تقرير استهلال المشروع، وتقرير المرحلة الأولى اللذين سيعدهما فريق التقييم (بعد إجراء دراسات مكتبية وقبل الدراسات الميدانية) والمسودة الأولى من التقرير النهائي. (سيتم رفع المسودة ما قبل النهائية إلى المدراء التنفيذيين/المدراء المناوبين للتعليق عليها ومناقشتها.) وحسب الطلب، سيكون لجميع المدراء التنفيذيين والمدراء المناوبين وصولاً حراً للوثائق التي تم استعراضها وللتعليقات التي يدلي بها أعضاء اللجنة التوجيهية.

16 - لذا توصي لجنة التقييم المجلس التنفيذي بالمصادقة على الترتيبات التنظيمية وهيكلية التيسير السليمة، علاوة على غيرها من الأحكام التي ينص عليها تقرير رئيس اللجنة الحالي. وكذلك فهي توصي المجلس بأن يعهد لمدير مكتب التقييم بإعداد اختصاصات مفصلة، تكون أساساً لمناقشات تنافسية دولية ورفعها إلى اللجنة التوجيهية للتعليق والمصادقة عليها بحلول نهاية مايو/أيار 2003. وإذا لم يتم الوصول إلى اتفاق آراء بحلول هذا التاريخ، سيقوم مدير مكتب التقييم، بالتعاون مع رئيس اللجنة التوجيهية، بوضع اللمسات النهائية على الاختصاصات مع الأخذ بعين الاعتبار التعليقات الواردة.

17 - وأخيراً، تقترح لجنة التقييم أن يفوض المجلس التنفيذي بتمويل التقييم الخارجي المستقل ومصروفاته إلى حد لا يتجاوز 1.7 مليون دولار أمريكي على أنه تكلفة غير متكررة من ميزانية الصندوق لعام 2003، كما صادق عليها مجلس المحافظين في دورته المنعقدة في فبراير/شباط 2003.

**APPROACH PAPER:**

**IFAD INDEPENDENT EXTERNAL EVALUATION.**

## **1. BACKGROUND.**

A rapid external review of IFAD's operations was completed in February 2002, in connection with Sixth Replenishment. The conclusions of this review were favourable to IFAD in a number of areas: its special expertise in combating rural poverty; its work in capacity and institutions building; its promotion of a number of important innovations; and its contributions to policy dialogue and to improving strategy formulation at the national level. It also recorded a number of problem areas, including the sustainability of projects, and the dominance of a culture which focuses on approval, disbursement, and inputs, rather than on performance, results, and impact.

However, the 2002 review was carried out at short notice, with limited resources, and had to rely largely on IFAD-generated data, with only brief field visits. As a result, it was widely felt among donors and members that the review was insufficiently rigorous, objective, and independent. It was therefore agreed that a full Independent External Evaluation (IEE) would be completed by September 2004, to feed into the Seventh Replenishment.

## **2. OBJECTIVES.**

The objectives of the evaluation are:

- To determine IFAD's effectiveness in meeting its stated objectives as they have evolved over time,
- To compare that achievement with IFAD's own targets,
- To establish the causes of any underachievement, whether these be in IFAD itself, or in its partners, and
- To assess whether those targets exist in a sufficiently clear and explicit form, and are realistic, reasonably challenging, and measurable.

## **3. THE CLIENT, AND MAJOR STAKEHOLDERS.**

The client for the IEE are the Directors and Alternate Directors of IFAD's Executive Board. Its chief requirement is an evaluation of the organization's effectiveness.

Within the organization, the Office of Evaluation and Studies (OE) has a special role as an independent unit reporting direct to the Board. Other major stakeholders are: the Co-operating Institutions (CIs), national governments and other partners, co-financing agencies, the beneficiaries, and the professional staff of IFAD. The modus operandi of the evaluation is to maintain the IEE's objectivity and independence.

## **4. SCOPE AND FOCUS.**

### **4.1 Activities**

The evaluation will focus on the factors determining effectiveness in field operations; this necessarily includes the majority of IFAD's own internal procedures. However, there are a number of areas of the organization's internal procedures which are excluded. These are:

- investment management;
- public relations and fund raising;
- certain aspects of personnel management: recruitment policy, and pay and conditions (but overall staffing levels and factors affecting morale and use of time are included); and
- IT, legal, and translation services, and routine procurement and maintenance.

Although each of these functions is linked to field effectiveness, none of them interact with it; as a result, each of these excluded functions can be evaluated separately from the topics covered in the IEE. There are advantages in keeping them separate: they require specialised expertise, which is largely unrelated to that required for the primary objective; and separating them off will simplify the management of the evaluation. The Evaluators may however comment on the impact of any of these areas on the main inquiry, where this is necessary to the achievement of the main objectives..

#### **4.2 Time Horizon.**

To best gauge the effectiveness of IFAD's activities, the evaluation will cover activities over the longest time period possible for which there is sufficient and reliable data and should go back at least 10 years. It should include projects both completed and initiated during that period.

#### **4.3 General Approach**

The IEE will examine how resources have been used to convert IFAD's philosophy into effective measures to alleviate poverty amongst its target groups. The results of the February 2002 Review suggest that simple technical deficiencies in project design do not form an important part of the overall picture; however, provision has been made for a limited amount of technical evaluation in critical areas, according to need; tentatively, these have been identified as microfinance, small rural businesses, and agronomy. Provision has also been made for a gender specialist under this heading, in case additional in-depth work proves necessary.

It is not intended to evaluate IFAD against the performance of other agencies, because this would imply evaluating all agencies which might be used as standards of comparison. However, an assessment of the general level of performance of other major agencies will also be made for each sample country, for purposes of comparison.

### **5 ORGANIZATIONAL ARRANGEMENTS/GOVERNANCE OF EVALUATION**

5.1. The Evaluation will be conducted under the overall supervision of the Director of IFAD's Office of Evaluation (OE), on behalf of, and accountable to, the Directors and Alternate Directors of IFAD's Executive Board, and in accordance with the Terms of Reference (TOR) approved by the Board.

5.2. A Steering Committee, composed of representatives of IFAD member countries, will serve in an advisory capacity to the Evaluation Team and the OE Director, providing comment on draft documents and other issues as further described below. In addition, the Steering Committee will endorse the selection of the Evaluation Team, as recommended by the OE Director under procedures described below.



5.3. The OE Director's responsibilities will include, inter alia:

(a) *Selection of the Evaluation Team:* The OE Director will manage the process for selecting the external and independent evaluation Team. The Evaluation Team will be recruited as a unit through an open and competitive international bidding process conducted either through a professional recruiting firm or directly by the OE Director. From a short list of qualified candidate teams, the OE Director will recommend a selection for the Steering Committee's endorsement.

(b) *Administration and Budget:* The OE Director will oversee the provision of administrative services (contracting, travel arrangements and reimbursements, inquiries, etc.) to the Evaluation Team. The services themselves will be performed by such personnel as the Director deems necessary, whether hired directly by the Director or already employed by IFAD in such capacities. The Director will also propose for the Executive Board's approval in September, 2003, an overall budget for the Evaluation, subject to a ceiling of \$1.7 million (including bilateral contributions) as preliminarily estimated in the original draft TOR. (It is expected that the overall cost will be materially less than this estimate, unless otherwise fully justified.) The Director may begin to expend funds as necessary prior to the September Board meeting.

(c) *Overall Supervision and Liaison:* The Director will serve as the Evaluation Team's primary counterpart, ensuring that the Team conducts its work in accordance with the TOR and available to answer inquiries and solve problems encountered by the Evaluation Team during the course of its work. In this capacity, the Director may seek the advice of the Steering Committee or any other outside experts he deems appropriate or necessary. If at any point during the Evaluation the Director believes that the Evaluation Team is deviating materially from the requirements of the TOR, he may require that the Team take corrective measures. He will inform the Steering Committee and Executive Directors/Alternatives of any such actions. He will also provide a status report on the progress of the evaluation at each Executive Board meeting while the evaluation is underway.

5.4 The Steering Committee will consist of representatives of nine (9) IFAD member states, chosen by Lists A (4 members), B (2) and C (3). To the extent possible, Committee members should not also be members of the Executive Board. In any event, it is expected that, in reviewing and commenting on draft documents and other issues, Committee members will seek the input of their respective national experts

5.5. Steering Committee members will be available to provide comment and advice, upon request, to the Evaluation Team and the OE Director. At a minimum, Committee members will be requested to provide comment on the Evaluation Team's Inception Report, Phase One Report (prepared after desk studies and prior to field studies) and first draft of the Final Report. (The penultimate draft will be submitted to Executive Directors/Alternates for comment and discussion.) Upon request, all Executive and Alternate Directors will have access to documents reviewed and comments provided by members of the Steering Committee.

## 6. GENERAL RECRUITMENT CRITERIA

### 6.1 Conflict of Interest.

In all cases, the existence of any significant conflict of interest would be an absolute disqualification for the post. "Conflict of interest" means any concurrent assignment with IFAD; any involvement in as a staff member or consultant in the management, re-engineering, or strategic change processes which have taken place in the agency during the evaluation period; any of the earlier reviews/ evaluations; or a work history in which more than 15 percent of working days were spent working, directly or indirectly, for IFAD.

### 6.2 Head of Evaluation Mission.

The Head of Evaluation Mission should have excellent knowledge of international development issues, with an emphasis on poverty reduction, preferably with a Ph.D. in development economics. This person should have experience in evaluating development projects and processes, preferably in one of the multilateral development banks, and is familiar with best practices that have been established by the evaluation of the co-operation group (which includes MDBs, UNDP, bilateral aid agencies and the IMF). The person should also be experienced with policy formulation, project preparation and have a proven track record of managing teams of professionals, and producing high-quality, objective products on a timely basis.

### 6.3 Evaluation Team Composition

In addition to the Head of Evaluation Mission, organizations submitting proposals will specify the number, skills and expertise, and terms of reference for all members of the Evaluation Team deemed necessary to effectively carry out the evaluation.

## 7. THE MAJOR EVALUATION QUESTIONS.

In carrying out the evaluation, the Evaluation Team will ensure that the following questions are addressed:

### 7.1 Impact.

1. What impact -- in quantitative terms<sup>16</sup> -- has IFAD made on poverty levels amongst its target groups? To which groups (by gender and income level) have the benefits mainly accrued?
2. What other significant impacts has IFAD made, particularly through institution building, capacity building, policy dialogue, and changes in the political priority given to the poor, directly, or through catalytic effects?

### 7.2 The Contribution of Identification and Design.

4. Has impact been limited by the quality of the models used in converting IFAD's philosophy and theories about poverty into concrete measures to help the poor? Specifically:

---

<sup>16</sup> [It should be noted that quantitative estimates of impact will be required to assess progress against the Millennium Development Goals.](#)

- (i) In the case of production and income-oriented projects, has the support offered been taken up by beneficiaries, and has it had the expected effects; if not, what are the most common patterns of failure; and do these have any implications for the processes by which IFAD initiatives are identified?
- (ii) In the case of other types of initiative, was there a thorough review of the diagnosis of the situation, a thorough search for alternative models (both inside the organization's habitual range of information sources, and more widely), generation of a number of viable alternatives, and evaluation of those alternatives against carefully thought out criteria? If not, what pattern of activities was followed, and how might this be improved upon?
- (iii) How effective has IFAD been in producing (or catalyzing) innovations to cope with institutional and technical problems? What are the limitations on improving the innovation function in the organization?
- (iv) What is IFAD's model of the how replication and catalytic effects are achieved? Is it an effective one?
- (v) What have IFAD's targets been for each of the above types of activity, 6.2 (i) to 6.2 (iv)? Are these reasonably challenging, clear, specific, and have they been well communicated to staff? What are the principal causes of deviation of actual performance from targets?

5(i) How well do the designs of individual initiatives fit into the respective COSOPs, CCA/ UNDAFs, and national poverty reduction strategies? Do they capture synergies with the activities of other agencies?

5(ii) How effective have co-financing arrangements been in generating synergies between IFAD and the co-financer?

### **7.3 The Contribution of Implementation Strategies and Management.**

6. Have implementation agencies been effective in implementing IFAD activities? If not, what are the shortcomings of the implementing agencies? How have these shortcomings effected project impact?

7. How far has the impact of all types of IFAD initiative been limited by failures -- in quantity, quality, or timeliness -- to carry out key technical operations as planned? What have been the main sources of any deficiencies in this area? Do directly-supervised projects differ from others in these respects?

8. Where substantial problems have emerged during implementation, were these responded to promptly and effectively by the parties involved? If not, what were the commonest causes of difficulties? (For example, are difficulties most commonly concerned with solving technical problems, financial problems, dealing with legal/ professional/ contractual relationships with the borrower and other parties, or elsewhere?) How effective have (i) IFAD's M&E systems, and (ii), the supervision arrangements been in dealing with such issues?

9. How far are any problems identified in Key Questions 6, 7, and 8 associated with the method of implementation of IFAD's activities? Could they be remedied by developing the project management skills of the staff of the Borrower and other implementing agencies, rather than through heavier investment in organizational infrastructure?

10. With particular reference to those sample projects which have been completed, or are nearing completion, have adequate steps been taken to ensure sustainability? What are the chief factors limiting sustainability of IFAD projects?

#### **7.4 The Contribution of the Detailed Design and Planning Processes.**

11. Given the quality of the processes by which IFAD's initiatives are identified, how effective are the organization's detailed planning and design procedures, with particular reference to the following areas: the production of realistic and feasible implementation schedules; the production of phased expenditure forecasts which minimise subsequent financial turmoil; technical quality (e.g., in economy, irrigation, credit, small rural business development, etc); and timeliness, with respect to both agricultural and administrative deadlines in-country?
12. What are the main time pressures on IFAD staff (eg, arising from workload in relation to staff numbers)?
13. Which aspects of IFAD's culture are most important, in terms of their impact of the organization's effectiveness?
14. A large proportion of IFAD's design, planning, supervision and M&E work is done through consultants. Is this resource used in the most effective way, and are the procedures for recruiting, supervising, and supporting the on-going professional development of the organization's pool of consultants (particularly those from developing countries) satisfactory? Is there a need for any form of in-house accreditation of consultants needed in those multi-disciplinary areas for which no formal qualifications exist?

#### **7.5 Knowledge Management.**

15. What formalised knowledge management systems are in existence, both for capturing important lessons from field experience, and (in relation to the multi-disciplinary nature of much of IFAD's sphere of operations) ensuring that staff are kept up-to-date with recent developments in related disciplines? How effective has the evaluation component of IFAD's M&E systems been in identifying needs for changed practices and new information, and have the knowledge management systems been effective in supplying and applying these?

#### **7.6 Long-Term Organizational Issues.**

16. What have been the main impacts of the two phases of the re-engineering process and the ongoing strategic change process on IFAD's ability to produce and manage a large portfolio of high-quality anti-poverty initiatives? Have these processes led to the establishment of an appropriate niche for IFAD? Judged on criteria similar to those set out in Key Question 3(ii), above, are the expectations of future improvement in IFAD's performance well founded?

### **8. METHODOLOGY**

Proposals should include detailed explanation of methodologies proposed for undertaking the evaluation. Inter alia, methodologies will involve a random sampling of IFAD's activities that is objective and consistent with international standards. Methodologies will include in-country investigations and investigation at IFAD headquarters. Unless otherwise indicated, the investigations are to rely on primary data collected by the team members. (Additional discussion of methodological approaches and suggested methodology are included in Appendices I and II.)

## 9. REPORTING

The Head of Evaluation Mission will prepare the following reports, with inputs from other members of the Evaluation .:

(i) *Inception Report*. This is to be submitted to the OE Director and Steering Committee as soon as practicable after the completion of the reconnaissance visits; it will say which countries are to be visited, present a revised version of the skeleton timeframe in Section 8 of these TOR, and outline any refinements to the methodology which the Head of Mission intends to make.

(ii) *Phase I Report*. This is to be submitted to the OE Director and Steering Committee after completion of desk studies and prior to field studies and will include a statement of progress, including preliminary conclusions, field studies to be undertaken, and note any issues which are likely to affect progress of the ongoing evaluation.

(iii) *First Draft Report*. The Head of Mission will collate the inputs of the team members, and prepare a draft report to the Steering Committee. This report will be prefaced with an executive summary; its structure will, as far as possible, follow the content and sequence of the Key Questions set out in Section 6, and must address each of those questions, and explain the methods and information sources used to answer each.

(iv) *Penultimate Draft Report*. A penultimate draft report will be submitted to Executive Directors/Alternates for comment and discussion.

(v) *Final Report*. A Final Report will be submitted to Executive Directors/Alternates by the last Friday of August 2004.

Each of these reports will conform to the following standards: it will be clear; it will be written in a direct style, avoiding euphemisms when describing problems and performance; it will be concise and as brief as possible, consistent with clarity; and, except for explicit quotations, will avoid the use of cut-and-paste.

## 10. BUDGET DETAILS.

The total budget is estimated at a maximum of US\$ 1.7 million (including donor contributions). This includes IFAD's charge for administering the funds contributed by members, calculated on the assumption that these will amount to half the total, and using the standard charge of 5% (plus retained interest). It also includes a 5% allowance for contingencies). The estimates for the Technical specialists assume that only 3 of the 4 will actually be needed. The cost breakdown is set out below.

HEADING	Persons	Units	Number of Amount/		Item total	Sub-totals
			Items	rate		
<b>Honoraria &amp; salaries:</b>						
Head of Evaluation Mission	1	Months	16	18000	288000	
Project Management Specialist	1	Months	12	16500	198000	
Economist/ Statistician	1	Months	12	15000	180000	
Rural Livelihoods Specialist	1	Months	11	12000	132000	
Farming Systems Specialist	1	Months	11	12000	132000	
Technical Specialists	3	Months	2	12000	72000	
Administrator	1	Months	12	6000	72000	
Secretarial Assistant	1	Months	16	3000	48000	
Interpreter	1	Months	7.5	4800	36000	
Field Assistants	2	Months	7.5	2400	36000	
<b>Sub-total, US\$</b>					1194000	1194000
<b>Airfares</b>						
Assignments of HoEM & Core Team	6	Trips	1	1300	7800	
HoEM Reconnaissance visits	1	Trips	2	2000	4000	
Country visits, all except Project Management Specialist	5	Trips	14	2000	140000	
Country visits & visit CIs, Project Management Specialist	1	Trips	17	2000	34000	
<b>Sub-total, US\$</b>					185800	185800
<b>DSA</b>						
<b>Rome:</b>						
Head of Evaluation Mission	1	Weeks	32	1470	47040	
Project Management Specialist	1	Weeks	14	1470	20580	
Economist/ Statistician	1	Weeks	14	1470	20580	
Rural Livelihoods Specialist	1	Weeks	12	1470	17640	
Farming Systems Specialist	1	Weeks	12	1470	17640	
Technical Specialists	3	Weeks	1	1470	4410	
<b>In-country</b>						
HoEM & Core Team - In-country, Maj City	6	Weeks	20	150	18000	
HoEM & Core Team - Elsewhere	6	Weeks	20	40	4800	
Field assts/ Interpreter - In-country, Elsewhere	3	Weeks	20	30	1800	
Technical Specialists	3	Weeks	20	8	480	
<b>Sub-total, US\$</b>					152490	152490
<b>Vehicle Hire &amp; Miscellaneous</b>						
Vehicle hire	1	Vehicle-weeks	70	700	49000	
Misc expenses for country visits	1	Trip	16	500	8000	
Software, acquisition of external documentation, etc	1	Lump sum	1	3000	3000	
Recruitment fee for HoEM	1	Lump sum	1	7500	7500	
<b>Sub-total, US\$</b>					67500	67500
Provisional total						1599790
Administration charge				1.025		
Contingencies				1.05		
<b>GRAND TOTAL, US\$</b>						1721773.99