

لجنة التقييم
الدورة السادسة والعشرون بعد المائة
روما، 6 سبتمبر/أيلول 2024



التقييم المؤسسي للأداء المؤسسي والتشغيلي في إطار التجديدين الحادي عشر والثاني عشر لموارد الصندوق: ورقة نهج

الوثيقة: EC 2024/126/W.P.6

بند جدول الأعمال: 7

التاريخ: 9 أغسطس/آب 2024

التوزيع: عام

اللغة الأصلية: الإنكليزية

للاستعراض

الإجراء: لجنة التقييم مدعوة إلى استعراض ورقة النهج للتقييم المؤسسي للأداء المؤسسي والتشغيلي في إطار
التجديدين الحادي عشر والثاني عشر لموارد الصندوق.

الأسئلة التقنية

Suppiramaniam Nanthikesan

موظف التقييم الرئيسي

مكتب التقييم المستقل في الصندوق

البريد الإلكتروني: s.nanthikesan@ifad.org

Indran Naidoo

مدير مكتب التقييم المستقل في الصندوق

البريد الإلكتروني: i.naidoo@ifad.org

جدول المحتويات

ii	موجز تنفيذي
3	أولاً- الخلفية والأساس المنطقي ونطاق التقييم
4	ثانياً- نظرية التغيير وأولويات تجديدات موارد الصندوق للفترة 2024-2016
7	ثالثاً- العمليات، والترتيبات التنظيمية والهيكلية المالية للفترة 2024-2016
7	ألف- العمليات
8	باء – التغييرات في المنظمة (2024-2016)
8	جيم- الهيكلية المالية للفترة 2024-2016
9	رابعاً- نهج التقييم
9	ألف- المنهجية
10	باء- المصادقة على تصميم التقييم وصقله
11	جيم- جمع البيانات ومصادر المعلومات
13	خامساً- عملية التقييم وجدولها الزمني

موجز تنفيذي

- 1- لم يُجرَ بعد تقييم مستقل وشامل لأداء الصندوق في الوفاء بالتزاماته وبلوغ مستوياته المستهدفة لتجديد الموارد. وقد أوصى الاستعراض الذي أجراه مكتب التقييم المستقل في الصندوق لإطار إدارة النتائج للتجديد الثاني عشر لموارد الصندوق في عام 2023 بإجراء هذا التقييم. وبناء على ذلك، وافق المجلس التنفيذي للصندوق، في دورته الأربعين بعد المائة، على التقييم المؤسسي الحالي للأداء المؤسسي والتشغيلي في إطار التجديدين الحادي عشر والثاني عشر لموارد الصندوق كجزء من خطة عمل مكتب التقييم المستقل في الصندوق للفترة 2024-2025.¹
- 2- ويعبئ الصندوق الموارد الأساسية اللازمة من خلال عمليات تجديد الموارد بالتشاور مع الدول الأعضاء. وكجزء من هذه العملية، يوافق الصندوق على مجموعة من الالتزامات والمستويات المستهدفة التي يتعين تحقيقها خلال دورة تجديد الموارد الممتدة لثلاث سنوات. ويجري تتبع التقدم المحرز من خلال إطار إدارة النتائج. وقد استُرشِد بالإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2016-2025 في عمليات التجديد العاشر والحادي عشر والثاني عشر لموارد الصندوق.
- 3- وسيقيم هذا التقييم المؤسسي التقدم المحرز نحو الوفاء بالتزامات تجديد الموارد ومستوياته المستهدفة، والترتيبات التنظيمية اللازمة لتنفيذ برنامج عمل الصندوق، وقدرة الصندوق على تعبئة وتخصيص الموارد المالية لتلبية احتياجات المستفيدين المستهدفين والبلدان العميلة. وسينظر هذا التقييم المؤسسي في أداء الدورة الجارية لتجديد الموارد (التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق للفترة 2022-2024) والدورة السابقة لتجديد الموارد (التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق للفترة 2019-2021).
- 4- وسيجيب التقييم المؤسسي عن سؤال التقييم الشامل: إلى أي مدى تُعتبر الجهود التنظيمية والتشغيلية والمتعلقة بتخصيص التمويل/الميزانية التي يبذلها الصندوق كافية لتحقيق النتائج الإنمائية التي سعت إليها تجديدات الموارد دعماً لخطة عام 2023؟ وللقيام بذلك، سيغطي التقييم مجموعة من المسائل تتمثل في عمليات تجديد الموارد، وتحديد المستويات المستهدفة، والنتائج المحققة، ورصد التقدم المحرز والإبلاغ عنه، وملاءمة المنظمة للغرض من أجل الوفاء بالالتزامات وبلوغ المستويات المستهدفة.
- 5- وسيستند التقييم إلى نظرية التغيير ويتبع طرائق نوعية وكمية لجمع الأدلة للإجابة عن هذا السؤال. وستُجمع الأدلة من خلال عدد من الأدوات (التحليل الإحصائي، ودراسات الحالات، والاستقصاء الإلكتروني، والتعمق المواضيعي، والمقابلات في المقر) ومن التقييمات الأخيرة التي أجراها مكتب التقييم المستقل في الصندوق. وسيجري تثليث الأدلة المستقاة من مختلف الطرائق والمصادر للتحقق من صحتها.
- 6- وسيجري الانتهاء من التصميم التفصيلي للتقييم في سبتمبر/أيلول 2024 وسيقدم تقرير التقييم النهائي إلى المجلس التنفيذي في عام 2026. وستسهم نتائج هذا التقييم واستنتاجاته وتوصياته في تعزيز تنفيذ التجديد الثالث عشر لموارد الصندوق (2025-2027) ويُسترشِد بها في تصميم التجديد الرابع عشر لموارد الصندوق.

¹ EB 2023/140/R.15، الملحق الخامس.

التقييم المؤسسي للأداء المؤسسي والتشغيلي في إطار التجديدين الحادي عشر والثاني عشر لموارد الصندوق: ورقة نهج

أولاً- الخلفية والأساس المنطقي ونطاق التقييم

- 1- لم يُجرَ بعد تقييم مستقل وشامل لأداء الصندوق في الوفاء بالتزاماته وبلوغ مستوياته المستهدفة لتجديد الموارد. وكان إجراء هذا التقييم توصية منبثقة عن استعراض إطار إدارة النتائج للتجديد الثاني عشر لموارد الصندوق. وفي ضوء ذلك، وافق المجلس التنفيذي للصندوق، في دورته الأربعين بعد المائة، على هذا التقييم كجزء من خطة عمل مكتب التقييم المستقل في الصندوق للفترة 2024-2025.²
- 2- ويسترشد الصندوق في التزامات تجديد موارده بإطاره الاستراتيجي للفترة 2016-2025، الذي يهدف إلى أن يزيد إلى أقصى قدر مساهمة الصندوق في تحقيق أهداف التنمية المستدامة ذات الصلة بمهمة الصندوق. ويقر الصندوق بأن تحقيق خطة التنمية المستدام لعام 2030 يعتمد على زيادة الاستثمار واستدامته في المناطق الريفية حيث يتركز الفقر المدقع وانعدام الأمن الغذائي. ومنذ عام 2016، تسببت الأزمات العالمية مثل جائحة كوفيد-19، وتداعيات الحرب في أوكرانيا، والآثار المتسارعة لتغير المناخ، وأزمات الديون الأخذة في الانتشار إلى تفاقم الفقر الريفي وانعدام الأمن الغذائي.
- 3- ويكتسي الدور الفريد الذي يضطلع به الصندوق بوصفه الوكالة الوحيدة المتخصصة من وكالات الأمم المتحدة والمؤسسة المالية الدولية الوحيدة المخصصة للقضاء على الفقر والجوع في المناطق الريفية ودعم التحول الريفي الشامل والمستدام أهمية قصوى في هذا السياق. وكما ينفذ الصندوق مهمته في ظل هذه الظروف غير المؤاتية، فإنه يحتاج إلى دعم العمليات التي ترقى إلى مستوى مواجهة هذا السياق الديناميكي، وتعبئة الموارد الكافية لتمويل هذه العمليات.
- 4- ويعبئ الصندوق الموارد الأساسية اللازمة من خلال عمليات تجديد الموارد التي تشتمل على مشاورات مع الدول الأعضاء. ويوافق الصندوق، بالتفاوض مع الدول الأعضاء، على مجموعة من الالتزامات والمستويات المستهدفة التي يتعين تحقيقها خلال دورة تجديد الموارد الممتدة لثلاث سنوات. ومن أجل تحقيقها، يقترح نموذج عمل وإطارا ماليا. ويقوم إطار إدارة النتائج بتتبع التقدم الذي يحرزه الصندوق نحو تحقيق الالتزامات وبلوغ المستويات المستهدفة ذات الصلة خلال دورة تجديد الموارد. وإطار إدارة النتائج هو أداة مؤسسية رئيسية لحساب الموارد المعبأة لتجديد الموارد.
- 5- وسيقيم التقييم التقدم المحرز نحو تحقيق التزامات تجديد الموارد وبلوغ المستويات المستهدفة للتنمية، بما فيها تلك المتعلقة بالترتيبات التنظيمية اللازمة لتنفيذ برنامج العمل، وقدرة الصندوق على تعبئة وتخصيص الموارد المالية لتلبية احتياجات المستفيدين المستهدفين في البلدان العميلة (التفاصيل في القسم الرابع). وسيُنظر هذا التقييم المؤسسي في أداء الدورة الجارية لتجديد الموارد، أي التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق (2022-2024)، والدورة السابقة، أي التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق (2019-2021).
- 6- الهدف. يتمثل هدف التقييم المؤسسي في تقييم مدى تحقيق الصندوق التزاماته لتجديد الموارد والنتائج المتفق عليها أو إحراره تقدما نحو تحقيقها. ولهذه الغاية، سيقوم التقييم المؤسسي أيضا بقدرة التغييرات التنظيمية ذات الصلة بالترتيبات القائمة على تسريع تنفيذ تدخلات الصندوق المؤثرة في البلدان العميلة في الوقت المناسب للنهوض بخطة عام 2030، فضلا عن مدى قدرة هيكلته المالية على تلبية الاحتياجات والمطالب المالية لأصحاب الحيازات الصغيرة الريفيين.

² EB 2023/140/R.15، الملحق الخامس.

- 7- **الغرض.** يجب أن تتاح التقييمات في الوقت المناسب للتأثير في القرارات. والهدف من هذا التقييم المؤسسي هو أن يُستردَّ به في تصميم التجديد الرابع عشر لموارد الصندوق (2028-2030) في عام 2026 وأن يساعد على تعزيز تنفيذ التجديد الثالث عشر لموارد الصندوق (2025-2027).
- 8- **النطاق.** نظرا إلى قصر مدة دورة تجديد الموارد (ثلاث سنوات)، سيجمع التقييم بين الدورتين الحالية والسابقة – التجديدين الحادي عشر والثاني عشر لموارد الصندوق – لتقييم النتائج الإنمائية والتغييرات في الهياكل التنظيمية على مدى فترة زمنية كافية. وسينظر التقييم أيضا في الدورة السابقة لتجديد الموارد، أي التجديد العاشر لموارد الصندوق (2016-2018)، باعتبارها خلفية للتغييرات والاتجاهات في الأداء التي لوحظت في إطار التجديدين الحادي عشر والثاني عشر لموارد الصندوق.
- 9- وسيغطي التقييم المؤسسي التزامات تجديد الموارد، والمستويات المستهدفة المختارة الواردة في أطر إدارة النتائج لكل دورة، والجاهزية التنظيمية والتشغيلية لتحقيق هذه النتائج والالتزامات المتفق عليها. ولهذه الغاية، سيغطي جميع العمليات في حافظة الصندوق خلال كل دورة، بما فيها تلك التي أُنجزت وجرت الموافقة عليها خلال الفترة 2019-2024. وسيجري أيضا تحليل جميع برامج الفرص الاستراتيجية القطرية الجاري تنفيذها خلال هذه الفترة.

ثانيا- نظرية التغيير وأولويات تجديرات موارد الصندوق للفترة 2016-2024

- 10- استرشد بالإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2016-2025 في عمليات التجديد العاشر والحادي عشر والثاني عشر لموارد الصندوق. ويسعى الإطار الاستراتيجي إلى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية: زيادة القدرات الإنتاجية للسكان الريفيين الفقراء؛ وزيادة الفوائد التي يحققونها من المشاركة في السوق؛ وتعزيز الاستدامة البيئية والقدرة على الصمود في وجه تغير المناخ. وتتواءم هذه الأهداف مع غايات خطة عام 2030. ومن أجل تحقيق هذه الأهداف الاستراتيجية، يسلط الإطار الاستراتيجي الضوء على أهمية وجود أطر سياسات متينة، وزيادة الاستثمارات الريفية، وتحسين القدرات الوطنية، ويدعو الصندوق إلى تنويع أدواته الاستثمارية وتعزيز أدواته المالية.
- 11- ويلخص القسم أدناه الأولويات التشغيلية والتنظيمية في التجديدين الحادي عشر والثاني عشر لموارد الصندوق، التي يُستردَّ بها في نظرية التغيير الشاملة التي تقوم عليها دورة كاملة لتجديد الموارد – العمليات والمنتجات والمداخلات والأنشطة لتحقيق الالتزامات وبلوغ المستويات المستهدفة لتجديد الموارد. وترد مقارنة بين التزامات وأولويات عمليات التجديد العاشر والحادي عشر والثاني عشر لموارد الصندوق في الذيل الخامس.
- 12- وكانت هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد الحادي عشر لموارد الصندوق أول هيئة مشاورات تتعقد بعد الاتفاق العالمي بشأن أهداف التنمية المستدامة. وقد أقرت بالحاجة الملحة إلى إحراز تقدم نحو تحقيق خطة عام 2030 وبدور الصندوق في عدم ترك أي أحد يتخلف عن الركب. واسترعت الانتباه إلى ضرورة الذهاب إلى ما هو أبعد من الأعمال كالمعتاد والتزمت بالتنفيذ على مستوى أكبر وأفضل وأذكى من خلال الاستفادة من مصادر متنوعة لتمويل التنمية من أجل توسيع برنامج القروض والمنح. وحدد الصندوق المستوى المستهدف لمساهمات تجديد الموارد³ بمبلغ 1.2 مليار دولار أمريكي والمستوى المستهدف لبرنامج القروض والمنح بمبلغ 3.5 مليار دولار أمريكي. وأقرت هيئة المشاورات بدور الصندوق بوصفه مجمعا لتمويل التنمية وبالحاجة إلى تعزيز التمويل المشترك. وحدد المستوى المستهدف لنسبة التمويل المشترك بـ 1:1.4، والذي كان من المتوقع أن يؤدي إلى برنامج عمل بقيمة 8.4 مليار دولار أمريكي، بزيادة تفوق بمقدار مليار دولار أمريكي قيمة برنامج العمل خلال التجديد العاشر لموارد الصندوق. ولأول مرة، أُدمج الاقتراض بالكامل في

³ تضمنت مساهمات تجديد الموارد المساهمات الأساسية، والمساهمات التكميلية غير المقيدة، وعنصر المنحة في قرض الشركاء الميسر.

الإطار المالي للصندوق لتركيز موارده الأساسية على السكان والبلدان الأكثر فقرا. وكذلك استكشف التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق الاقتراض من السوق لزيادة تعزيز قدرته المالية.

13- وأعطيت الأولوية لاستهداف السكان والبلدان الأكثر فقرا، مع ضمان التركيز الاستراتيجي، والقدرة الاستيعابية والملكية القطرية. وشملت الأولويات الأخرى توسيع نطاق وصول الصندوق وتعزيز وضمان استدامة حصائله، مثل زيادة الإنتاج الزراعي، وتعزيز القدرة على الصمود وتحسين الوصول إلى الأسواق. وللقيام بذلك، واصل الصندوق تضمين تدخلاته إدماج الشباب، والمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة، والتغذية وتغير المناخ والتزم بتركيز 25 في المائة من برنامج القروض والمنح لديه على المناخ. وبالإضافة إلى ذلك، كان هناك توجه، في إطار التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق، لضمان أن تكون العمليات مصممة خصيصا لتقديم دعم أفضل للتحوّل الريفي وتعزيز الأنشطة غير الإقراضية. والتزم الصندوق بتلبية احتياجات البلدان المتأثرة بالهشاشة والنزاعات والاستجابة لتحديات الهجرة. وسعى الصندوق أيضا إلى تعزيز نموذج عمله من خلال تسريع تطبيق اللامركزية. وشدد على أهمية الشراكات الاستراتيجية لتحقيق النتائج والاستفادة من هذه الشراكات للمعرفة والدعوة والتأثير.

14- وكان لإطار إدارة النتائج للتجديد الحادي عشر لموارد الصندوق هيكل من ثلاثة مستويات مع 79 مؤشرا: يمثل المستوى الأول (7 مؤشرات) المساهمة في أهداف التنمية المستدامة، ويتعلق المستوى الثاني (32 مؤشرا) بالأثر الإنمائي، ويرتبط المستوى الثالث (40 مؤشرا) بالركائز التنظيمية والتشغيلية.

15- ودعت دورة التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق (2022-2024) إلى اتخاذ إجراءات أعمق وأوسع نطاقا: مضاعفة أثر الصندوق بحلول عام 2030، من خلال استهداف زيادة المداخل السنوية لـ 68 مليونا من النساء والرجال الريفيين. ولتحقيق ذلك، التزم الصندوق بإجراء التغييرات التنظيمية اللازمة، وتنفيذ نهج فعال للبرامج القطرية وتحديث إطاره المالي.

16- ومن أجل تحقيق النتائج المنشودة، واصل الصندوق تعزيز تعميم مواضيعه ذات الأولوية في جميع تدخلاته. والتزم بزيادة النسبة المخصصة للتمويل المناخي في برنامج القروض والمنح من 25 في المائة خلال الدورة السابقة إلى 40 في المائة؛ وبضمان أن تكون نسبة 35 في المائة من المشروعات مفضية إلى التحوّل في المنظور الجنساني، و60 في المائة من المشروعات الجديدة مراعية للتغذية وأن تعطي 60 في المائة من المشروعات الأولوية للشباب؛ وبتعزيز أوجه التآزر في جميع مواضيع التعميم. وظل التركيز منصبا على بناء القدرة على الصمود، ولا سيما في البلدان التي تعاني من الهشاشة والنزاع، مع التزام الصندوق بتخصيص 25 في المائة من موارده الأساسية لهذه البلدان. ويستمر أيضا التركيز على البلدان الأكثر فقرا. ويهدف التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق إلى الحفاظ على مستوى المساعدة لأفقر البلدان وأكثرها مديونية وضمان تخصيص 50 في المائة من الموارد الأساسية لأفريقيا جنوب الصحراء الكبرى. ولا تزال الشعوب الأصلية تحظى باهتمام خاص (حيث إن الشعوب الأصلية هي المجموعة المستهدفة الرئيسية في 10 مشروعات جديدة على الأقل). وهناك تركيز معزز على الأشخاص ذوي الإعاقة (لتضمينهم في تنقيحات سياسة الاستهداف). والتزم الصندوق أيضا بتعزيز الشراكات من أجل تحقيق النتائج والتمويل، وذلك لتعزيز أثره.

17- والتزم الصندوق باتباع نهج برنامجي في البلدان العميلة لتحسين فعالية الحافظة وكفاءتها واستدامتها. وفي إطار هذا المجهود، التزم بتعزيز توسيع النطاق والابتكار وإدماج التكنولوجيات الرقمية في الزراعة. وفي الوقت نفسه، واصل الصندوق الاستفادة من المرونة لإعادة هيكلة المشروعات من دون انتظار عمليات استعراض منتصف المدة.

18- والتزم الصندوق بمواصلة القيام بتغييرات مؤسسية لتعزيز قدرته على تلبية طموحات تجديد الموارد. وهو يركز تحديدا على مواصلة النهوض باللامركزية، وزيادة نسبة الموظفين المنتدبين خارج المقر إلى 45 في المائة بحلول نهاية الدورة. واستحدثت خطة الموظفين والعمليات والتكنولوجيا لضمان وجود الأشخاص

المناسبين ذوي المهارات المناسبة في جميع وحدات الصندوق، بما في ذلك المكاتب القطرية، والتزوّد بالعمليات المناسبة للتنفيذ الذي يتسم بالكفاءة، والتكنولوجيات المطوّرة لتحسين إنتاجية الموظفين وتنفيذ البرامج.

19- وتمثل الهدف من الإطار المالي للتجديد الثاني عشر لموارد الصندوق في ترسيخ الإصلاحات المالية في التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق لتعزيز استدامة الصندوق وانضباطه المالي (الآلية الجديدة لإطار القدرة على تحمل الديون، وخط الأساس المستدام لتجديد موارد الصندوق، وسياسة كفاية رأس المال، وسياسة السيولة المنقحة، وإطار الاقتراض المتكامل، والنهج المنقح لتحديد الموارد المتاحة لعقد الالتزامات). وتوحي الصندوق زيادة اقتراضه وبرنامج القروض والمنح لديه وتوسيع نطاق عرضه المالي مع الحفاظ على تصنيف ائتماني قوي. وأقر الصندوق بأن برنامج الطموح للقروض والمنح لا يمكن أن يستمر من خلال المساهمات في تجديد الموارد فقط. وفي أعقاب الجهود الناجحة التي بُذلت في إطار التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق لزيادة التمويل المشترك المحلي، تمثل الهدف من التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق في تحسين المستوى المستهدف الشامل للتمويل المشترك إلى 1.5:1. وهدف الصندوق، في إطار التجديد الثاني عشر لموارده، إلى زيادة المشاركة مع القطاع الخاص وأنشأ برنامج تمويل القطاع الخاص لجمع 200 مليون دولار أمريكي لتمويل مشروعات القطاع الخاص.

20- واحتفظ إطار إدارة النتائج للتجديد الثاني عشر لموارد الصندوق بهيكل التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق المؤلف من ثلاثة مستويات، ولكن مع عدد أقل من المؤشرات (66): يمثل المستوى الأول (6 مؤشرات) المساهمة في أهداف التنمية المستدامة، ويتعلق المستوى الثاني (30 مؤشرا) بالأثر الإنمائي، ويرتبط المستوى الثالث (30 مؤشرا) بالركائز التنظيمية والتشغيلية. وفي عام 2023، أنجز مكتب التقييم المستقل في الصندوق استعراضا لعملية تجديد الموارد التي جرى من خلالها تصميم إطار إدارة النتائج وتنفيذه واستخدامه من قبل المنظمة.

21- ويشكل الإطار الاستراتيجي محور نظام الصندوق للإدارة من أجل النتائج الإنمائية. وعلى النحو الذي ورد ذكره، يُقاس أداء الصندوق من خلال أطر إدارة النتائج.

22- نظرية التغيير. استنادا إلى المقابلات التي أُجريت مع مجموعة مختارة من أصحاب المصلحة في إدارة الصندوق، وإلى استعراض تقارير مشاورات تجديد الموارد ونماذج العمل، جرى تحديد الفرضية الأساسية التالية لنظرية التغيير (انظر الذيل الأول لمزيد من التفاصيل). ولتلبية الدعم العاجل الذي يجب تقديمه لتنفيذ خطة عام 2030 والوفاء بالالتزامات وبلوغ المستويات المستهدفة التي جرى الاتفاق عليها في دورات تجديد الموارد، تكتسي ثلاثة عوامل مترابطة أهمية بالغة: (1) أن تحقق العمليات الممولة من الصندوق تنمية دائمة في البلدان العميلة والمجتمعات المحلية الأكثر احتياجا للموارد من خلال توسيع القدرات الإنتاجية لأصحاب الحيازات الصغيرة، وزيادة الوصول إلى الأسواق، وإقامة شركات قوية والاستفادة منها لتحقيق النتائج بطريقة مستدامة؛ (3) لتيسير تنفيذ عمليات فعالة بسرعة في البلدان العميلة، ينبغي أن يكون الصندوق ملائما للغرض، وأن يكون مزودا بعدد كاف من الموظفين ذوي الخبرات والمهارات اللازمة، وأن يكون لديه التصميم التنظيمي المناسب؛ (3) يجب على الصندوق تعبئة الموارد المطلوبة لتمويل العمليات التي توفر خدمات مالية وإنمائية تلبي احتياجات المستفيدين والتي يمكن للشركاء توسيع نطاقها في المناطق الريفية. بعبارة أخرى، ينبغي أن تكون للصندوق ترتيبات تنظيمية وتشغيلية ومالية كافية وفعالة لتحقيق الأثر الإنمائي المرجو. وسيقيم التقييم المؤسسي المسائل على مستوى المدخلات/الأنشطة، والنواتج والحصائل ولكن ليس على مستوى الأثر.

ثالثا- العمليات، والترتيبات التنظيمية والهيكلية المالية للفترة 2016-2024

ألف- العمليات

23- لتوسيع الأثر وتعميقه في المناطق الريفية، تطلع الصندوق إلى بلوغ عملياته المستويات المستهدفة المتوخاة من خلال الخدمات الملائمة التي من شأنها أن تحدث تحولا فعالا في حياة السكان الريفيين الفقراء. وللقيام بذلك، سعى إلى تحسين فرادى العمليات حيث إنها تحسن، عند جمعها معا في حافظة، سبل العيش. وسعى إلى توسيع نطاق الوصول من خلال عمليات أكثر فعالية وأكبر حجما. ويسلط هذا القسم الفرعي والذيل الرابع الضوء بإيجاز على العمليات خلال التجديدين الحادي عشر والثاني عشر لموارد الصندوق.

24- ويعرض الجدول 1 عدد المشروعات الموافقة عليها حسب الإقليم، وكذلك المشروعات التي أنجزت خلال كل دورة من دورات تجديد الموارد، ويبيّن الجدول 2 حجم برنامج القروض والمنح وبرنامج العمل في الصندوق. ويكشف الجدول 1 أن سير العمل في التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق لم يكن متساويا، إذ إنه سيكون على الصندوق تنفيذ عدد أكبر من المشروعات في عام 2024 مقارنة بعدد المشروعات المنفذة في العامين الأولين من دورة تجديد الموارد.

الجدول 1

المشروعات التي جرت الموافقة عليها خلال دورة تجديد الموارد

الإقليم	التجديد العاشر لموارد الصندوق	التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق	التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق*
آسيا والمحيط الهادي	20	18	8
أفريقيا الشرقية والجنوبية	15	20	10
أمريكا اللاتينية والكاريبي	12	10	4
الشرق الأدنى وشمال أفريقيا وأوروبا	16	8	2
أفريقيا الغربية والوسطى	15	27	6
المجموع	78	83	30

المشروعات التي أنجزت خلال دورة تجديد الموارد

الإقليم	التجديد العاشر لموارد الصندوق	التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق	التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق*
آسيا والمحيط الهادي	26	23	14
أفريقيا الشرقية والجنوبية	15	18	12
أمريكا اللاتينية والكاريبي	16	13	8
الشرق الأدنى وشمال أفريقيا وأوروبا	9	16	8
أفريقيا الغربية والوسطى	23	14	8
المجموع	89	84	50

*بتاريخ 31 ديسمبر/كانون الأول 2023

المصدر: الصندوق الدولي للتنمية الزراعية. تقرير هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد الثاني عشر لموارد الصندوق

برنامج العمل وبرنامج القروض والمنح
(بملايين الدولارات الأمريكية)

التجديد العاشر لموارد الصندوق 2016 و2017 و2018	التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق 2019 و2020 و2021	التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق 2022 و2023 و2024 ^ب
3 323	3 627	3 356
6 190	10 622	10 719

المصادر: EB-2019-128-R-3-Rev-1؛ EB 2020/131(R)/R.3/Rev.1؛ EB 2023/140/R.15

^أ القيمة المتوقعة.

^ب القيمة المقررة.

باء – التغييرات في المنظمة (2016-2024)

25- أجرى الصندوق، وفقا لالتزاماته لتجديد موارده، إصلاحات تنظيمية وتشغيلية كبيرة خلال هذه الفترة، ما أثار على قدرته على تنفيذ العمليات بسرعة. وجرى تسريع تطبيق اللامركزية لانتداب نسبة 27 في المائة إضافية من الموظفين خارج المقر في غضون ثماني سنوات. واستُحدثت عملية إعادة تعيين للسماح بانتداب الموظفين خارج المقر. وأعيد تنظيم المقر لإنجاح تطبيق اللامركزية⁴. وشملت التغييرات إنشاء دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة لتقديم الخدمات التقنية والدعم التقني، وجعل تعميم المواضيع ذات الأولوية إلزاميا في عمليات الصندوق وبرنامج الفرص الاستراتيجية القطرية، وإنشاء شعبة البيئة والمناخ والشؤون الجنسانية والإدماج الاجتماعي – وهي وحدة مخصصة داخل دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة لدعم جهود التعميم – وإنشاء مكتب إدارة المخاطر المؤسسية. ومن أجل دعم العمليات، من جملة مبادرات أخرى، قام الصندوق أيضا بوضع إجراءات التقدير الاجتماعي والبيئي والمناخي (2015، 2017، 2020) وتحديثها، وإصلاح المبادئ التوجيهية التشغيلية لتبسيط تصميم المشروعات والإشراف ودعم التنفيذ، وبتنقيح سياسة المنح، وإنشاء نظام إدارة النتائج التشغيلية لتتبع معلومات المشروعات ورصدها⁵، وإطلاق لوحة متابعة إلكترونية لتتبع التقدم المحرز في مؤشرات إطار إدارة النتائج وإطلاق أكاديمية عمليات إلكترونية لتدريب الموظفين. وكان عدد كبير منها تغييرات بعيدة المدى جرى التخطيط لكل منها على حدة ونُفذت خلال هذه الفترة. ومن المرجح أن تؤثر في الجهود التي يبذلها الصندوق للوفاء بالتزاماته وبلوغ مستوياته المستهدفة لتجديد الموارد. ويقدم الذيل الرابع تحليلا أوليا لعمليات الصندوق وأدائها خلال هذه الفترة. وتجري الآن عملية إعادة معايرة لتعزيز الجاهزية التنظيمية لتحقيق أهداف الصندوق وبلوغ مستوياته المستهدفة.

جيم- الهيكلية المالية للفترة 2016-2024

26- أطلق الصندوق، في التجديد الحادي عشر لموارده، عددا من التدابير لإصلاح الإطار المالي من أجل تحسين نطاق وصوله ونتائجه على أرض الواقع. وتمثل الهدف من إصلاح إطار القدرة على تحمل الديون، وسياسة كفاية رأس المال، وإطار إدارة الأصول والخصوم، والنهج الجديد لإدارة السيولة في الصندوق في تعزيز قدرة الصندوق على الالتزام واستدامته المالية. وسعى التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق إلى الحفاظ على

⁴ أجرى مكتب التقييم المستقل في الصندوق تقييمين مؤسسيين متعاقبين لتجربة اللامركزية في الصندوق، يغطيان الفترة 2003-2016 والفترة 2016-2022.

⁵ يغطي نظام إدارة النتائج التشغيلية الاقتراض العادي فقط ولا يشمل المنح، والمشروعات من النوع C أو النوع Z.

الانضباط المالي، وتعزيز ملامح الصندوق المالية وإدارته للمخاطر. وشهد التحسينات التالية لتحويل الهيكلية المالية للصندوق: استكمال عملية التصنيف الائتماني، وتنفيذ برنامج الاقتراض المتكامل، واعتماد مبادئ أساسية لدعم الاستدامة المالية للصندوق وتنقيح الإجراءات والتعريفات القائمة لتحديد الموارد المتاحة للالتزام بها.⁶ وتوخى الصندوق زيادة اقتراضه وبرنامج القروض والمنح وتوسيع نطاق عرضه المالي مع الحفاظ على تصنيف ائتماني قوي. وفي إطار هذا المجهود، أنشأ الصندوق آلية الحصول على الموارد المقترضة التي تمكن المقترضين من الحصول على قروض خارج إطار نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء. وأطلق الصندوق إطار السداد المعجل والسداد المبكر الطوعي لتعزيز قدرته على الالتزام. وأنجز مكتب التقييم المستقل في الصندوق تقييماً مؤسسياً للهيكلية المالية للصندوق في عام 2018 واستعراضاً في عام 2023 لتحديد وضع الإجراءات التي اتخذتها الإدارة استجابة للتوصيات الصادرة عن هذا التقييم المؤسسي.

رابعاً- نهج التقييم

ألف- المنهجية

27- **المنهجية.** سيتبع التقييم سياسة التقييم المعدلة في الصندوق (2021) ودليل التقييم. وسيكون التقييم المؤسسي قائماً على النظرية، مستخدماً طرائق نوعية وكمية وتقنيات تحليلية. وسيجمع البيانات باستخدام مصادر وطرائق مختلفة، مما يوفر الأساس لتتليث الأدلة والتحقق من صحتها. وقد صُممت منهجية التقييم لتوليد نتائج واستنتاجات متينة.

28- **إطار التقييم.** يحدد إطار التقييم أسئلة التقييم، والأسئلة الفرعية، ومصادر البيانات والمعلومات، مسترشداً بنظرية التغيير، والمقابلات مع أصحاب المصلحة في الإدارة، واستعراض الوثائق ذات الصلة. ويستند إلى البنود ذات الصلة في مصفوفات الالتزامات والإجراءات القابلة للرصد وأطر إدارة النتائج للتجديدين الحادي عشر والثاني عشر لموارد الصندوق، واللامركزية 2.0 والمؤشرات ذات الصلة في أطر إدارة النتائج وتقارير الفعالية الإنمائية للصندوق. ونظراً لتعقيد التقييم المؤسسي، سيجري ضبط أسئلة التقييم بدقة وتنقيحها استناداً إلى التعقيبات التي جرى تلقيها خلال حلقة العمل عن تصميم التقييم ومع ظهور مسائل جديدة خلال التقييم.

29- **سؤال التقييم الشامل هو:** إلى أي مدى تُعتبر الجهود التنظيمية والتشغيلية والمتعلقة بتخصيص التمويل/الميزانية التي يبذلها الصندوق كافية لتقود إلى تحقيق النتائج الإنمائية التي سعت إليها تجدييدات الموارد دعماً لخطة عام 2023؟ وفي الإجابة عن هذا السؤال، يركز التقييم على المعايير التالية المعترف بها دولياً:

30- **الملاءمة.** إلى أي مدى تتواءم غايات تجديد الموارد ومستوياته المستهدفة مع خطة عام 2030، ومهمة الصندوق وأولوياته، وأوليات البلدان العميلة، واحتياجات المستفيدين في جميع السياقات الإنمائية؟ وستشمل المسائل التي سيجري تناولها:

- إلى أي مدى تتواءم حافظة الصندوق مع أولويات تجديد الموارد في الصندوق، بما في ذلك الوصول إلى السكان والبلدان الأكثر فقراً؟
- إلى أي مدى يُعد الصندوق ملائماً للغرض (من حيث الهيكل التنظيمي، وقدرة الموظفين، والترتيبات التشغيلية، والهيكلية المالية وإدارة المخاطر) لتحقيق التزامات تجديد الموارد ومستوياته المستهدفة؟
- إلى أي مدى لا تزال هذه الالتزامات والأولويات ملائمة في مواجهة التغييرات السريعة في السياق؟

⁶ EB 2013/108/R.20

31- **الاتساق.** إلى أي مدى تشكل التغييرات التنظيمية، والهيكلية المالية، والترتيبات التشغيلية ومخصصات الميزانية حزمة متنسقة ومتناسكة من شأنها مساعدة الصندوق على تحقيق التزاماته وبلوغ مستوياته المستهدفة لتجديد الموارد؟ وستشمل المسائل التي سيجري تناولها:

- إلى أي مدى تتضافر الهيكلية المالية للصندوق، واستراتيجياته لتخصيص الموارد، وسياساته المؤسسية، واستراتيجياته، ومبادئه التوجيهية وأدواته لبلوغ مستوياته المستهدفة وتحقيق التزاماته؟
- إلى أي مدى تتماشى التغييرات التنظيمية، بما في ذلك عمليتا إعادة المعايير واللامركزية 2.0 الجاريتان، مع طموح الصندوق المتوسع ومجالات عمله المتوسعة؟

32- **الكفاءة.** إلى أي مدى قام الصندوق بتخطيط وتنفيذ وإدارة جميع الإجراءات اللازمة لتحقيق التزامات تجديد الموارد وبلوغ مستوياته المستهدفة في الوقت المناسب وبطريقة فعالة من حيث التكلفة؟ وستشمل المسائل التي سيجري تناولها:

- إلى أي مدى تعلم الصندوق من عمليات والتزامات تجديد الموارد وحسنها بطريقة تكيفية، ووسّع نطاق طموحاته وغاياته ومستوياته المستهدفة استناداً إلى خبرته وقدرته على التنفيذ؟
- إلى أي مدى تقود الإجراءات التي تتخذها الإدارة استجابة للتقييمات المستقلة إلى القيام بالتصويبات اللازمة في المسار؟
- إلى أي مدى تحدد حلقات التعقيبات في الصندوق الأسباب الجذرية للتحديات التي تواجه معنويات الموظفين وتعالجها على نحو فعال في الوقت المناسب؟

33- **الفعالية.** إلى أي مدى يحقق/من المرجح أن يحقق الصندوق التزامات تجديد الموارد ويبلغ مستوياته المستهدفة؟ وستشمل المسائل التي سيجري تناولها:

- إلى أي مدى بلغ الصندوق المستويات المستهدفة لتجديد الموارد أو أحرز تقدماً نحو بلوغها؟
- إلى أي مدى تحقق خدمات الصندوق المالية نطاق الوصول المنشود والتقدم المرجو إحراره نحو تحقيق النتائج الإنمائية وتساهم في تقليص فجوة التمويل الريفي؟
- إلى أي مدى يستطيع الصندوق تنفيذ برنامج العمل خلال دورة تجديد الموارد، مع ضمان سير العمل بسلاسة وإرساء التوازن الكافي بين احتياجات البلدان العميلة والقدرة الاستيعابية؟

باء- المصادقة على تصميم التقييم وبقائه

34- سيجري ضبط التصميم بدقة مع مراعاة التعليقات الواردة من المستشارين المستقلين، ونظراء مكتب التقييم المستقل في الصندوق والإدارة. وسينشئ فريق التقييم شراكة تعلم أساسية لتعزيز مشاركة مكتب التقييم المستقل في الصندوق/الإدارة وتعزيز الملكية والتعلم (انظر الذيل الثالث).

35- **حلقة عمل عن تصميم التقييم.** سثوَّجَّه دعوات إلى أصحاب المصلحة في الإدارة لحضور حلقة العمل لتقديم تعقيبات عن تصميم التقييم، ونظرية التغيير وأسئلة التقييم. وسيعمل مكتب التقييم المستقل في الصندوق مع الإدارة والموظفين طوال عملية التقييم للحصول على المعلومات والتعليقات.

36- **حلقة عمل عن التقييم الذاتي للإدارة.** ستلخص وحدات الصندوق المختلفة وجهات نظرها بشأن التقدم المحرز في عمليات تجديد الموارد والتزاماتها ومستوياتها المستهدفة، والدروس المستفادة في تحقيقها والطريق إلى الأمام. وستركز المناقشة على إجاباتهم عن الأسئلة التي يطرحها فريق التقييم. وستساعد هذه المدخلات في زيادة صقل تصميم التقييم.

جيم- جمع البيانات ومصادر المعلومات

37- **التقرير التجميعي أو الأدلة من التقييمات الأخيرة لمكتب التقييم المستقل في الصندوق.** جرى تناول العديد من الإجابات عن أسئلة التقييم أعلاه في التقييمات المؤسسية والمواضيعية الأخيرة وفي التقارير السنوية عن التقييم المستقل في الصندوق. وعلى سبيل المثال، يمكن العثور على الإجابات في التقييمات المؤسسية التالية – ممارسات إدارة المعرفة في الصندوق (2024)، وتجربة اللامركزية في الصندوق (2023)، والابتكارات من أجل زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة الشاملة والمستدامة (2020)، وتنمية سلاسل القيمة المناصرة للفقراء (2019)، والهيكلية المالية للصندوق (2018) وتجديدات موارد الصندوق (2014)؛ وفي التقييمات المواضيعية عن دعم الصندوق للمساواة بين الجنسين وتمكين المرأة (2024)، والتغذية (2025) وقدرة المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة على التكيف مع تغير المناخ (2022)؛ وكذلك في استعراض رد الإدارة على التقييم المؤسسي للهيكلية المالية للصندوق (2023) وإطار إدارة النتائج للتجديد الثاني عشر لموارد الصندوق (2023). وبالإضافة إلى ذلك، سيسقي التقييم المعلومات من تقييمات الاستراتيجيات القطرية والبرامج القطرية ذات الصلة، والتقييمات دون الإقليمية، وتقييمات مجموعات المشروعات والتقييمات على مستوى المشروعات عند الاقتضاء. وسيأخذ التقييم أيضا في الاعتبار تقرير التقييم الصادر عن شبكة تقييم أداء المنظمات المتعددة الأطراف (2024). وسيجمع فريق التقييم البيانات من هذه التقييمات. وستستخدم دراسات الحالات، والمقابلات مع أصحاب المصلحة، واستعراض الوثائق واستقصاء إلكتروني للتحقق من استمرار صلاحيتها.

38- **التعمق المواضيعي.** من أجل تجميع المعلومات السياقية اللازمة لتحليل البيانات التي جرى جمعها، سيلزم إجراء تحليل معمق في مجالات محددة، مثل تخصيص الميزانية، وإدارة الموارد البشرية، والإجراءات التي تتخذها الإدارة استجابة للتوصيات الصادرة عن التقييمات المؤسسية والمواضيعية التي يجريها مكتب التقييم المستقل في الصندوق، وجودة أدوات التقييم الذاتي والإبلاغ (ولا سيما على مستوى الحصائل أو الأثر). ولتوفير الخلفية اللازمة والأدلة المتعمقة، ستصمم هذه الدراسات لتقديم أجوبة عن أسئلة محددة مسبقا. وستجمع عمليات التعمق بيانات من الجهود القائمة (مثل دراسات الحالات، والاستقصاء الإلكتروني، والمقابلات مع أصحاب المصلحة واستعراض الوثائق) وتضع تقريرا موجزا سيجري تلخيصه في ملاحق تقرير التقييم النهائي.

39- **استعراض الوثائق.** سيجري استعراض وثائق الصندوق المتعلقة بمشاورات تجديد الموارد (مثلا تقارير هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد العاشر والحادي عشر والثاني عشر لموارد الصندوق؛ والإبلاغ عن النتائج إلى المجلس التنفيذي، مثل تقرير الفعالية الإنمائية للصندوق؛ واللامركزية 2.0؛ وبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية ذات الصلة، وتقارير التصميم، وتقارير إنجاز المشروعات وتقارير الإشراف؛ والمنشورات المتعلقة ببرامج العمل وبرامج القروض والمنح؛ وبيانات دائرة إدارة البرامج؛ ونشرات رئيس الصندوق؛ وسياسة وإجراءات الموارد البشرية؛ وأطر التفويض بالصلاحيات والمساءلة؛ وتقارير الميزانية والإدارة المالية؛ ومجموعة مختارة من تقارير المراجعة الداخلية للحسابات). وسيستخلص فريق التقييم من التقارير السنوية الأخيرة عن التقييم المستقل في الصندوق وقاعدة بيانات التقارير السنوية عن التقييم المستقل في الصندوق، وكذلك من التقييمات المؤسسية والمواضيعية. وسيجري التدقيق في وثائق مختارة متعلقة بالتطورات العالمية منذ عام 2016 ومستقاة من المصارف الإنمائية المتعددة الأطراف المتخذة أساسا للمقارنة ومن الوكالتين الأخريين اللتين تتخذان من روما مقرا لهما، بما في ذلك التقييمات المماثلة الصادرة في نهاية الدورات.

40- **المقابلات مع المخبرين الرئيسيين.** ستجرى مقابلات شبه منظمة مع أعضاء لجنة تنسيق تجديد الموارد، ولجنة التقييم والمجلس التنفيذي، والإدارة العليا، ومع موظفين رئيسيين في وحدات المقر والمكاتب الميدانية ذات الصلة. وخلال دراسات الحالات، ستجرى مقابلات مع المسؤولين الحكوميين وسائر الشركاء الإنمائيين في البلد (مثل ممثلي المجتمع المدني، والشركاء الإنمائيين الدوليين، والشركاء في القطاع الخاص والمسؤولين

عن المشروعات الوطنية) للحصول على تعقيبات عن مساهمات الصندوق في خطة عام 2030، ودعم المشروعات والأداء بصورة عامة. ولن يُكشف عن التعقيبات التي تقدّم من خلال المقابلات على أي نحو يمكن أن يؤدي إلى تتبع هوية مصدرها.

41- **الاستقصاء الإلكتروني.** سيوسع الاستقصاء الإلكتروني نطاق التقييم من خلال الحصول على تعقيبات من مجموعة أوسع من أصحاب المصلحة (مثل موظفي الصندوق في المقر وفي المكاتب الميدانية، والمسؤولين الحكوميين، ومجتمع المانحين المحلي، وممثلي المجتمع المدني ومديري المشروعات الوطنية). وسيغطي الاستقصاء: (1) الأبعاد المختلفة لمساهمات الصندوق ووحداته الميدانية؛ (2) المشاركة والمواءمة مع الحكومات، ومديري المشروعات الوطنية، والوكالتين الأخريين اللتين تتخذان من روما مقرا لهما، ومجتمع المانحين المحلي والمجتمع المدني؛ (3) المسائل التنظيمية (مثل الإدارة واتخاذ القرار، والتفويض بالصلاحيات، والمساءلة، والإدارة المالية، والموارد البشرية ودعم المشروعات)؛ (4) الخدمات المالية المدعومة من الصندوق (مثلا ملاءمتها للاحتياجات المحلية ومدى كفايتها لتلبية الطلب).

42- **تحليل الحافظة: تحليل كمي للتصنيفات والمؤشرات الرئيسية.** سيُجري تحليل كمي للتصنيفات والمؤشرات الرئيسية المستمدة من تقييمات مكتب التقييم المستقل في الصندوق، وتقارير إنجاز المشروعات، وتقارير الإشراف على المشروعات وقواعد بيانات الصندوق (مثل نظام المنح والمشروعات الاستثمارية، وFlexcube) تقييما لأي اختلافات في أداء عمليات الصندوق في جميع الدورات المختلفة لتجديد الموارد.

43- **تحليل البيانات الإدارية.** سُسْتخَرَجَ البيانات من النظم المالية ونظم الموارد البشرية والنظم الإدارية للصندوق. وسُسْتخَدَمَ بيانات الموارد البشرية لتحليل الاتجاهات في نسبة موظفي الصندوق العاملين في المكاتب القطرية للصندوق، وأعداد وملامح الموظفين في المكاتب القطرية للصندوق، وممارسات تنقل الموظفين في الصندوق، والوقت اللازم لملء الوظائف الشاغرة، ومعدلات الوظائف الشاغرة، وما إلى ذلك. وسيجري استعراض عمليات اتخاذ القرار وأطر التفويض بالصلاحيات والمساءلة في الصندوق لتحديد ما إذا كانت ملاءمة لمنظمة لامركزية. وسُسْتخَدَمَ بيانات الميزانية والبيانات المالية لتقدير مدى كفاية مخصصات الميزانية لتنفيذ البرامج القطرية.

44- **دراسات الحالات.** سيجري التقييم ما يصل إلى 10 دراسات حالات قطرية موزعة على الأقاليم الخمسة ويشمل مكتباً إقليمياً واحداً على الأقل. وسُسْتدَمَجَ دراسات الحالات، قدر الإمكان، في التقييمات القطرية الجارية التي يتولاها مكتب التقييم المستقل في الصندوق (مثل تقييمات الاستراتيجيات القطرية والبرامج القطرية، والتقييمات دون الإقليمية) لتقليل العبء التقييمي على أصحاب المصلحة القطريين إلى أدنى حد. وستتضمن جميع دراسات الحالات المكتتبية مقابلات عن بعد مع أصحاب المصلحة والمستفيدين الرئيسيين. وستشتمل ما بين خمس وسبع دراسات حالات على بعثات ميدانية يقوم بها فريق التقييم الدولي، فيما ستشتمل بقية دراسات الحالات زيارات ميدانية يقوم بها استشاريون وطنيون. وسُسْتحدّدُ الأعداد الدقيقة حسب الموارد المالية المتاحة، والاحتياجات المحددة في تصميم التقييم وحلقات العمل عن التقييم الذاتي.

45- وستجري دراسات الحالات تقييماً لدور الدعم المقدم من الصندوق طوال دورة المشروع وفي مختلف مجالات التحسين. وستغطي الدراسات: (1) درجة التفاعل مع الحكومة وسائر أصحاب المصلحة في البلد، ودرجة ملكيتهم للمشروع، بما في ذلك التمويل المشترك؛ (2) تجهيز المشروع والموافقة عليه، واستهلال المشروع والصرف الأول؛ (3) تنفيذ المشروع والإشراف عليه، بما في ذلك التوريد، والصرف، والإدارة المالية والإبلاغ؛ (4) مساهمات الأنشطة غير الإقراضية والعمل المواضيعي/الشامل؛ (5) ملاءمة وفائدة الخدمات المالية التي يقدمها المشروع؛ (6) جودة المشروعات، بما في ذلك الاستهداف ومستوى تعميم المواضيع ذات الأولوية في المشروع، ونظام الرصد والتقييم لتتبع التقدم المحرز والإبلاغ عنه، وتعلم الدروس المستفادة وإدارة المعرفة.

- 46- تشمل معايير اختيار دراسات الحالات ما يلي: (1) التوازن الجغرافي؛ (2) متابعة دراسات الحالات السابقة في التقييمات السابقة؛ (3) حجم الحافظة ونوع البلد؛ (4) نوع ومستوى نضج المكتب الميداني؛ (5) الروابط الممكنة مع التقييمات الجارية الأخرى. وفي ضوء أهمية شعبة أفريقيا الشرقية والجنوبية وشعبة أفريقيا الغربية والوسطى لعمليات اللامركزية، وقد كانتا موضوع دراستي حالة للتقييم المؤسسي للامركزية في عام 2023، سُنَّجى دراسة مكتبية لمتابعتهما. وسيوفر المكتب الإقليمي الجديد لآسيا والمحيط الهادي، في حال إنشائه قبل انتهاء جمع البيانات، نافذة قيمة لتقييم التقدم المحرز منذ التقييم المؤسسي للامركزية.
- 47- التثليث. كما ورد أنفا، سيستخدم التقييم طرائق كمية ونوعية. وتشمل هذه الطرائق إجراء تحليل كمي لتصنيفات أداء المشروعات وبيانات الصندوق ذات الصلة، وعمليات استعراض الوثائق، وإجراء مقابلات شبه منظمة مع المخبرين الرئيسيين، ودراسات الحالات، واستقصاء إلكترونيًا، والتدقيق في مجموعة مختارة من المنظمات المتخذة أساسًا للمقارنة. وسيضمن التثليث باستخدام أدلة التقييم المستمدة من مصادر وطرائق متعددة أن تكون النتائج والاستنتاجات والتوصيات مدعومة جيدًا بأدلة التقييم.
- 48- استخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي في جمع البيانات وتحليلها. سيستخدم نموذج لغوي كبير خاضع للإشراف لتجميع المعلومات من الوثائق المتاحة مثل تقارير التقييم، وبرامج الفرص الاستراتيجية القطرية، وتقارير إنجاز المشروعات وتقارير تصميم المشروعات.
- 49- أوجه المحدودية. يصعب قصر مدة تجديد الموارد (ثلاث سنوات) تحقيق النتائج الإنمائية أو التنظيمية على مستوى الحصائل المتفق عليها في أطر إدارة النتائج. وتستغرق الإنجازات عند هذا المستوى وقتًا كبيرًا لتبلور. ولمعالجة هذه المسألة، سيحدد التقييم المراحل الرئيسية نحو تحقيق المستويات المستهدفة ويجلج الفجوة بين ما حققه الصندوق وما يريد تحقيقه. ويتمثل التحدي الآخر في أن الحصائل الإنمائية التي تحققت خلال دورة تجديد الموارد كان يمكن أن تتحقق من خلال العمليات والتغييرات التنظيمية التي أدخلت في دورات سابقة. ينظر هذا التقييم المؤسسي في التجديدين الحادي عشر والثاني عشر لموارد الصندوق مع معالجة هذه المسألة.
- 50- وستطرح ندرة البيانات الكمية الموثوقة والكافية لتقييم النتائج الإنمائية تحديًا. وسيقيم التقييم جودة البيانات الكمية المتاحة، مثل البيانات المستمدة من تقييمات الأثر التي يجريها الصندوق عندما يكون ذلك ممكنًا. وتكاف سياسة التقييم المعدلة في الصندوق مكتب التقييم المستقل في الصندوق بإجراء تقييم دوري لجودة التقييمات الذاتية للصندوق. ومن ثم، سيجري هذا التقييم المؤسسي استعراضًا متعمقًا لجودة تقييمات الأثر ومساهماتها في النتائج المبلغ عنها في إطار إدارة النتائج. وبالإضافة إلى ذلك، سيجري التقييم تثليثًا للبيانات المستقاة من طرائق نوعية متعددة (مثل دراسات الحالات والمقابلات مع أصحاب المصلحة) لإيجاد أدلة بديلة عند الاقتضاء. ولا يمكن تقييم أثر جائحة كوفيد-19 على أداء الصندوق بشكل كامل في هذه المرحلة. وسيجري التقييم تثليثًا للبيانات من خلال دراسات الحالات، والمقابلات مع أصحاب المصلحة والاستقصاء الإلكتروني.

خامسًا- عملية التقييم وجدولها الزمني

- 51- يعرض الذيل الثالث مراحل التقييم، والمنجزات المستهدفة، وعملية الاستعراض، والفريق والجدول الزمني. ستنظر لجنة التقييم في ورقة النهج في سبتمبر/أيلول، في دورتها السادسة والعشرين بعد المائة. وسيجري إطلاع الإدارة على مسودة تقرير التقييم للحصول على التعقيبات بحلول أكتوبر/تشرين الأول 2025. وسيقدم التقرير النهائي إلى المجلس التنفيذي في دورته السابعة والأربعين بعد المائة في أبريل/نيسان 2026. وسيعرض التقرير أيضا على هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد الرابع عشر للصندوق في دورتها ذات الصلة في عام 2026.

Elaboration of the theory of change for IFAD11 and IFAD12

Table appendix I-1

Elaboration of the Theory of Change for IFAD11 and IFAD12

	Organizational	Operational/Development	Financial/Budget Framework
Impact		Contribute to achieving the 2030 Agenda -sustained reduction in rural poverty and food insecurity [SDGs 1 and 2; and impact on 5,8,13,15, and 17]	
Outcomes (Aligned with the three Strategic Objectives of the Strategic Framework (2016-2025))	<p>Improved organizational effectiveness and efficiency for accelerated delivery of impactful IFAD-funded interventions (COSOPs and Operations) to support Agenda 2030.</p> <p>IFAD adaptively manages (identifies challenges and opportunities to programme delivery, innovation, lessons learning, and corrects its course).</p> <p>Clear communication strategy with feedback loops operationalized to facilitate motivated staff with high morale.</p>	<p>Replenishment commitments and outcome targets achieved, and resilience of rural poor improved through:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Expanded outreach that increased the productive capacities, agricultural productivity, and market benefits of the rural poor. • Mainstreaming leads to enhanced environmental sustainability, access to nutritious food, rural youth employment, and rural gender equality. • Strengthened absorption and adaptive capacity of client countries and beneficiaries to face crises (e.g., climate change, pandemic, conditions of fragility and conflict). • Stronger partnerships for results, KM, and policy engagement in client countries. 	<p>Improved financial services reach larger share of rural poor and promote rural agriculture and development (IFAD's approach replicated and scaled up).</p> <p>Lending volume increased (catalytic role as an assembler of development finance, - leveraging direct lending) to reduce the rural finance gap.</p>
Output (step 2) (Ref-IFAD 12: Business Model and Financial Framework 2022-2024 (IFAD12/2(R)/R.2))	<p>Operational and organizational oversight and accountability exercised through credible, transparent reporting on results and progress [facilitated by a well-functioning M&E system and (Management) Information System].</p>	<p>IFAD Country Programmes speedily implemented and contribute to rural transformation. IFAD portfolio and its interventions:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Strengthened mainstreaming to deepen resilience and impact. • Increased focus on fragile contexts and resilience. • Systematic efforts to establish effective strategic partnerships for financing, knowledge (e.g., expanding SSTC), policy engagement, and partnerships with non-state actors, including private sector. • Agile responses to global/regional crises (e.g., Conflicts, pandemics, debt crises). 	<p><u>Resource mobilization.</u></p> <p>Necessary resources mobilized to fully support IFAD's replenishment goals and targets - increased cofinancing, special facilities funded (e.g. ASAP+, Indigenous Peoples fund, PSFP, SIF, SSTC).</p> <p><u>Resource allocation</u></p> <p>IFAD leverages its own resources and financial architecture to establish a work programme to achieve replenishment targets and maximizes replenished resources channelled to beneficiaries.</p>

	<ul style="list-style-type: none"> • Effective non-lending activities delivered (stronger strategic partnerships, policy engagement, knowledge management, and institutional capacity development), with synergies between lending and non-lending activities. 	<p>IFAD's core resources target the poorest countries (LICs, and LMICs) and the rural poor elsewhere as well as countries with conditions of fragility and crisis (including climate crisis), in line with replenishment priorities.</p> <p><u>Resource utilization.</u></p> <p>IFAD-supported financial services are accessible, demand driven, adequate, and appropriate to the needs of the targeted clients (poorer countries and beneficiaries).</p>
<p>Outputs (step 1)</p> <p>Agile and adaptable organizational structure (headquarters and decentralized offices) offers more flexibility to course correct and a broader range of ways of working with governments and the rural poor.</p> <p>Improved risk governance in place in line with the evolving business model and financial framework of IFAD.</p> <p>Adequate staff with necessary experience, skills, and motivation/morale are hired, retained, and mentored.</p> <p>Coherent policies, strategies, guidelines, and tools responsive to changing global context [to enable speedy delivery of development-effective country programmes].</p> <p>M&E capacity and systems, coupled with information system, in place to facilitate transparent monitoring and reporting of results, adaptive management, oversight, and accountability.</p> <p>Effective, efficient, and transparent management of decentralization (with decentralization strategy, targets, and timeline) in place.</p>	<p>Country portfolio and interventions are aligned with the priorities of IFAD and client countries as well as the needs of intended beneficiaries (relevance).</p> <p>Increased efficiency and sustainability of IFAD's portfolio and projects:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Increased average project size. • Reduced time for IFAD operations to move from concept note stage to becoming effective. • Strengthened guidelines and efforts to integrate scaling up and innovation in IFAD-funded operations. <p>Strategies for NLAs operationalized from the early stages of project implementation.</p> <p>Mainstreaming (SECAP, Gender, Nutrition, inclusive targeting) effectively owned, understood, and well-implemented by IFAD and project staff.</p> <p>Cutting edge technologies and innovations (e.g., digitalization of agriculture) pursued.</p>	<p><u>Resource utilization.</u></p> <p>Systematic annual delivery of PoW to ensure smooth workflow.</p> <p>PoLG balances country needs, absorptive capacity, financial prudence, and IFAD's delivery capacity.</p> <p><u>Resource allocation.</u> PBAS system responsive to the rapidly emerging changes (debt crises, changes to countries' economic status, effects of war, pandemics, and climate change).</p> <p>Budget is allocated to achieving the replenishment targets considering the historical costs of doing business and achieving targets, within available financial and non-financial resources and organizational capacity.</p> <p>Adequate share of administrative budget allocated to core service delivery (comparable to that of major MDBs).</p> <p><u>Resource mobilization.</u></p> <p>Strategies for raising equity (for concessional loans and administrative budget) and debt (for floating-rate loans) are operationalized and tracked.</p>

	<p>Clear and consistent delegation of authority to decentralized offices, in line with IFAD's operational strategies, staffing and business model.</p>		<p>Borrowing capacity increased and sustainability of IFAD's aggregate budget examined, considering the Fund's current and forecast financial position. [Mobilize additional resources through borrowings, (which are lent under BRAM, leveraging IFAD's equity) optimizing its balance sheet usage, increasing its outreach and impact while maintaining its strong credit rating].</p> <p>Strengthened financial architecture by i) completing credit process, ii) implementing the Integrated Borrowing Framework, iii) adopting key principles to support IFAD's financial sustainability.</p>
<p>Inputs and Activities</p>	<p>Organizational change commitments</p> <p>Mechanisms in place to establish realistic replenishment commitments, results framework, targets and to track progress.</p> <p>Commitment and leadership of senior management to move away from a culture of compliance to results-orientation.</p> <p>Integrate lessons from previous replenishment exercises.</p>	<p>Operational change commitments</p> <p>Operational guidelines Updated/Revised to improve the design and implementation of IFAD operations.</p> <ul style="list-style-type: none"> Guidelines to mainstreaming (SECAP, Gender, Nutrition, inclusive targeting) are updated, and made accessible. Revised, streamlined procedures in place for supervision and implementation support. <p>Mechanisms to strengthen the quality of project design and the quality at entry updated/revised.</p> <p>Integrate lessons from previous replenishment exercises.</p>	<p>Commitments related to budget and financial framework.</p> <p>Maintain financial discipline through reforms to Debt Sustainability Framework (DSF), Capital Adequacy Policy, Asset Liability Management Framework, and Liquidity Management.</p> <p>Integrate lessons from previous replenishment exercises.</p>

Assumptions:

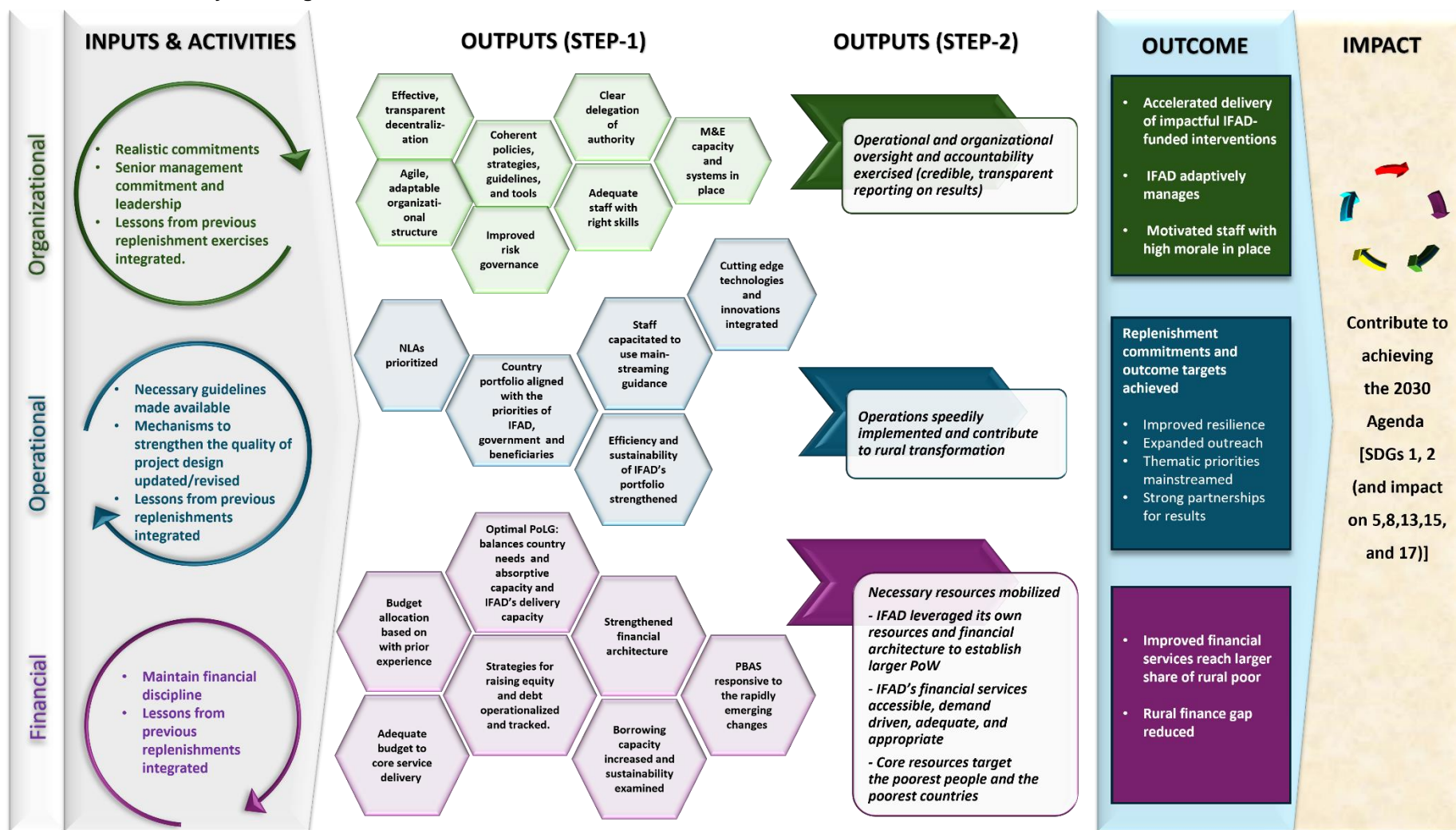
- Management is committed to the full implementation of replenishment commitments and shows leadership towards their implementation and associated goals.
- Leadership changes in IFAD are associated with major changes to the organizational structure. These changes are in the best interest of the organization and the benefits of the changes outweigh the cost of disruption caused by these changes.
- Organizational and operational arrangements for delivering replenishment commitments are transparent, have staff buy-in and allow sufficient time to get staff feedback and course correct.
- IFAD can find qualified personnel in a timely manner to have the full workforce to deliver the Fund's PoW as planned.
- Strategic oversight is exercised by the EB and the GC to ensure that lessons are learned from experience, and management reflects the lessons from strategies and work programme delivery, and replenishment goals and targets are realistic.

- Demand for BRAM loans on top of PBAS allocations increases IFAD's impact and improves its finances.
- Management learns from evaluative evidence, including independent evaluations, and pursues actions that effect the necessary organizational and behavioural changes to correct the course.

Risks:

- External shocks (pandemics, war, economic melt-down) could hinder achieving replenishment targets.
- Shareholders may not be able to provide the necessary financial capital in a timely, and sustained manner.
- Strong government ownership and capacity to support rural development and IFAD's country programme approach in client countries (including, where decentralized field offices are hosted).

Figure annex I-1
Schematic of the Theory of Change for IFA D11 and IFAD12



Source: IOE Elaboration

Evaluation framework⁷

<i>Evaluation criteria</i>	<i>Evaluation questions</i>		
Overarching Evaluation Question	To what extent are the organizational, operational, and Finance/Budget allocation-related changes sufficient to lead to the development results replenishments sought to achieve in support of the 2030 Agenda?	Answers to the key evaluation questions under the four evaluation criteria	Totality of the evaluation evidence

[EQs will focus on the outcome level and sub-evaluation questions will probe related outputs]

Relevance

EQ1. To what extent are the replenishment goals and targets aligned with achieving the 2030 Agenda, IFAD's mandate and priorities, client country priorities, and beneficiary needs?

- Sub-evaluation question EQ1.1. To what extent is IFAD's portfolio aligned with IFAD's replenishment priorities, including reaching the poorest and the poorest countries?
- Sub-evaluation question EQ1.2. To what extent is IFAD fit-for-purpose (organizational structure, staff capacity, operational arrangements, financial architecture and risk management relevant) to achieving the replenishment commitments and targets?
- Sub-evaluation question EQ1.3. to what extent these commitments and priorities remain relevant in the face of rapid changes to context (such as, debt crisis, pandemic, conflicts)?

Efficiency

EQ2. To what extent does IFAD credibly assess its operational performance and organizational reforms, learn lessons, and scale its ambitions and goals to the available resources, capacities, and experience? In addition to the outcome level probe, the CLE will probe the following output-level issues:

- Sub-evaluation question EQ2.1. (Adaptive Management): To what extent is the level of coverage, credibility and accuracy of IFAD's progress-tracking and reporting adequate to exercise the necessary oversight (by IFAD senior management) and accountability (by governing bodies) towards achieving the Fund's commitments and targets?
- Sub-evaluation question EQ2.2: To what extent did the management actions in response to independent evaluations lead to the necessary course corrections?

EQ3. To what extent IFAD's feedback loops can identify the root causes of challenges to staff morale and effectively address them in a timely manner?

Effectiveness

EQ4. To what extent are IFAD's financial services achieving the desired outreach and contributing to reducing the rural finance gap? In addition to the outcome level probe, the CLE will probe the following output-level issues:

- Sub-evaluation question EQ4.1. To what extent is IFAD able to achieve resource mobilization targets?
- Sub-evaluation question EQ4.2. To what extent are the resource mobilization targets balanced with IFAD's delivery capacity (to identify and deliver appropriate financial services to the last mile) and smallholder needs (targeting the poorest countries and locations)?
- Sub-evaluation question EQ4.3. To what extent is IFAD able to deliver PoW during the cycle, ensuring smooth workflow, sufficiently balancing the client country needs and absorption capacity, with the sufficient allocation of resources to country programme delivery?

EQ5. To what extent IFAD is achieving/likely to achieve its commitments and targets? In addition to the outcome level probe, the CLE will probe the following output-level issues:

- Sub-evaluation question EQ5.1. To what extent is IFAD's country-level programmatic approach promoting synergies between lending and non-lending activities, and supporting the Fund achieving its commitments and targets?

⁷ The evaluation framework will be refined further following the design and self-assessment workshop.

- Sub-evaluation question EQ5.2. To what extent do IFAD operations adhere to IFAD's transformational country programmatic approach (able to mainstream with results and client orientation, increased focus on fragile contexts, effective NLAs with synergies to lending activities, promote innovations, and provide agile responses to crises)?
- Sub-evaluation question EQ5.3. To what extent is IFAD keeping abreast with cutting-edge agricultural technology and innovations and disseminating these to the benefit of smallholder farmers.
- Sub-evaluation question EQ5.4. To what extent do IFAD and project staff understand and own the results to be achieved and tracking methods? [Also, linked to EQ2.]

Coherence

EQ6. To what extent are the organizational changes in step with IFAD's expanding ambition and areas of work? In addition to the outcome level probe, the CLE will probe the following output-level issues:

- Sub-evaluation question 6.1: To what extent do the ongoing recalibration exercise and the Decentralization 2.0 cohere with the need to deliver replenishment commitments and targets?
- Sub-evaluation question 6.2: To what extent are the risk-management governance and delegation of authority adequate/optimal in the context of an expanding PoW and decentralization efforts?

EQ7: To what extent do IFAD's policies, strategies, and guidelines work together to deliver the Fund's targets and commitments?

Evaluation process

1. **Preparation and design.** In line with the IFAD Evaluation Manual, the evaluation approach paper was prepared, designing the evaluation approach and methodology. The design was based on a review of all relevant documents, analysis of IFAD's portfolio of projects, and interviews with key interlocutors in IFAD management. The Approach Paper was quality assured and shared with management for feedback and the final version discussed with the Evaluation Committee in September 2024. The evaluation team conducted a design workshop and a self-assessment workshop to finalize the design with inputs from the core learning partnership group and other key IFAD management stakeholders.
2. **Data collection.** Following this, the team collected data and evidence to provide the answers to the evaluation questions (see Section II for details). A case study interview protocol, preparatory notes and an annotated agenda will be prepared before each case study is carried out. At the end of each case study, a brief case study report will be prepared.
3. **Data analysis, reporting and quality assurance.** The IOE team will analyse the collected data from case study reports, headquarter study report, thematic deep dives, E-survey, the inferential statistics from a portfolio review. Findings will be triangulated using different sources and method. An evaluation report will be prepared that includes the methodology, findings, conclusions, and recommendations of this CLE.
4. **Feedback during the evaluation process:** Consultations will be organized with Management and staff at key stages of the evaluation to provide feedback, exchange thoughts and discuss selected evaluation issues to ensure wider learning and timely feedback from this CLE to IFAD's ongoing organizational and operational reforms and the forthcoming design of IFAD14. In addition: (i) during the Design Workshop Management stakeholders will provide comments that will help IOE to review/revise the Theory of Change, fine tune the evaluation questions and evaluation approach and methodology and select the Country/ICO case studies; and (ii) during the Management Self-Assessment Workshop different IFAD units will summarize their perspectives on the progress made in decentralization, strengths and weaknesses, lessons learned and future directions and answer the evaluation questions.
5. **Core Learning Partnership Group:** To strengthen this process consistent with IFAD's 2021 evaluation policy, a Core Learning Partnership Group (CLP) was established.⁸ Members of the CLP are experienced IFAD technical and managerial staff whose contributions will strengthen the understanding of the evaluation team of key issues, theory of change, evolution of the replenishment processes, commitments and goals, and implementation arrangements. The CLP will facilitate greater access to data and evidence. In addition to strengthening the inputs to the evaluation, the CLP will promote the dissemination and use of evaluative findings in IFAD after the evaluation is completed. The members of CLP were nominated by Directors of relevant IFAD Units, selected based on their technical or managerial expertise and decentralization related experience. The CLP members will provide the necessary information for the Evaluation Team during key milestones of the evaluation (i.e., approach paper; evaluation design; data collection; reporting and dissemination).
6. **Independent Evaluation Advisors:** In line with the IFAD Evaluation Policy, IOE will seek one or two senior independent advisers. Their main roles will be to review and provide comments on the draft approach paper and the draft final report.

⁸ See the Evaluation Manual for Country Programme and Strategy Evaluations (2015).

7. **Evaluation team.** Under the overall strategic direction of Indran A. Naidoo, Director, IOE, the CLE will be led by Suppiramaniam Nanthikesan, Lead Evaluation Officer, IOE. Four senior consultants will be recruited to provide specific inputs on topics such replenishment processes, organizational structures and human resource management, delegation and accountability, and budgeting/financial management. The evaluation team will be supported by Ms. Hannah Den Boer, Associate Evaluation Officer, and an Evaluation Assistant, IOE.
8. **Deliverables, review process and feedback.** The main deliverables of the CLE will include the approach paper, the final evaluation report and a *Profile* and *Insight*. IFAD Management will be invited to provide written comments on the draft approach paper and draft final report. IOE will prepare an "audit trail" to transparently illustrate how IFAD Management comments were treated in the final report. The Evaluation Committee will review the draft approach paper, and their comments considered in the design and implementation of the evaluation. Further deliverables include the written IFAD Management response to the final evaluation report and the reports of the independent evaluation advisers, which will be included in the final report.
9. **Timeline.** The evaluation will begin in 2024 and will be completed in 2025, as indicated in the timeline below.

Timeline of the CLE of the organizational and operational performance of IFAD under IFAD11 and IFAD12

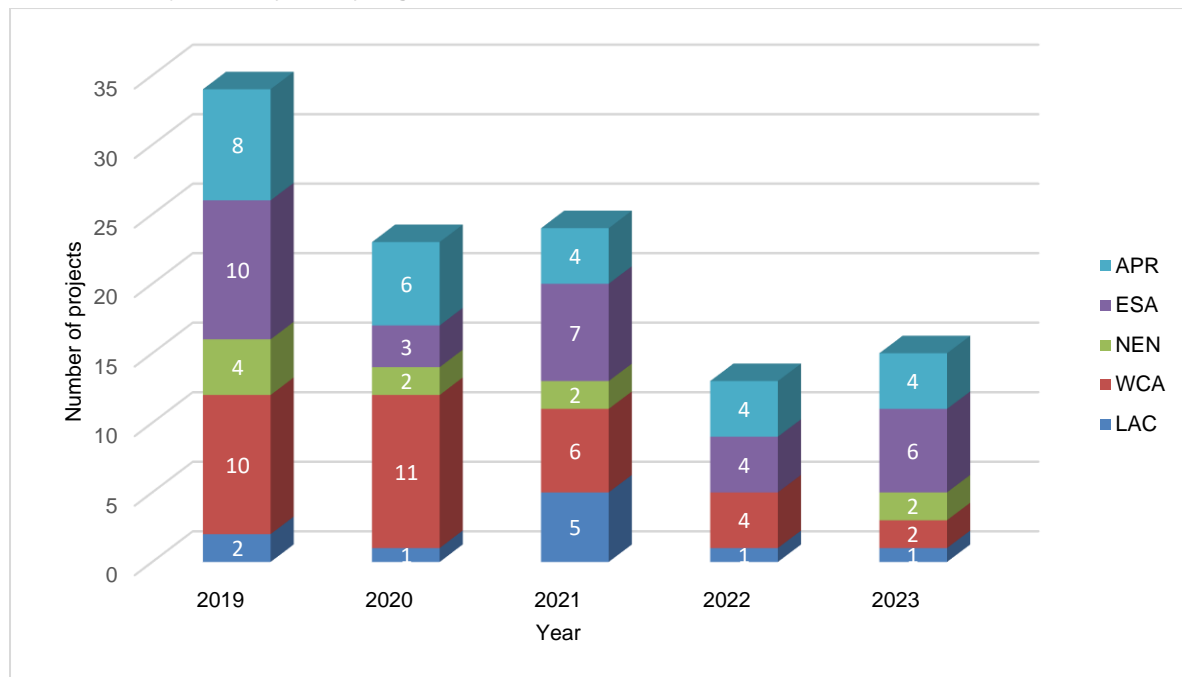
<i>Timeline</i>	<i>Activities</i>
December 2023	The 140th Session of IFAD's Executive Board approved this evaluation as part of IOE's work plan for 2024-2025 (EB 2023/140/R.15, Annex V)
February – June 2024	Approach Paper drafted and quality assured; evaluation team selected
September 06, 2024	Approach Paper discussed in the 126 th Session of the Evaluation Committee
September 2024	Design workshop and Management self-assessment workshop; evaluation design finalized with case studies identified; Core Learning Partnership (CLP) Group established and participates.
September 2024 – June 2025	Data collection (desk and field-based case studies, E-survey, thematic deep dives, comparative studies)
July – September 2025	Data analysis, reporting and quality assurance
September 2025	Emerging findings and areas of recommendations presented to the IFAD management and CLP
October 2025	Draft report Shared with IFAD Management
March 2026	Presentation of the final evaluation report and Management Response to the Evaluation Committee.
May 2026	147 th Session of the Executive Board discussion of the Report
2026	Report presented to the 2026 replenishment consultation session

Source: IOE elaboration.

Descriptive statistics – Operations and organization in IFAD11 and IFAD12

Chart appendix IV-1a

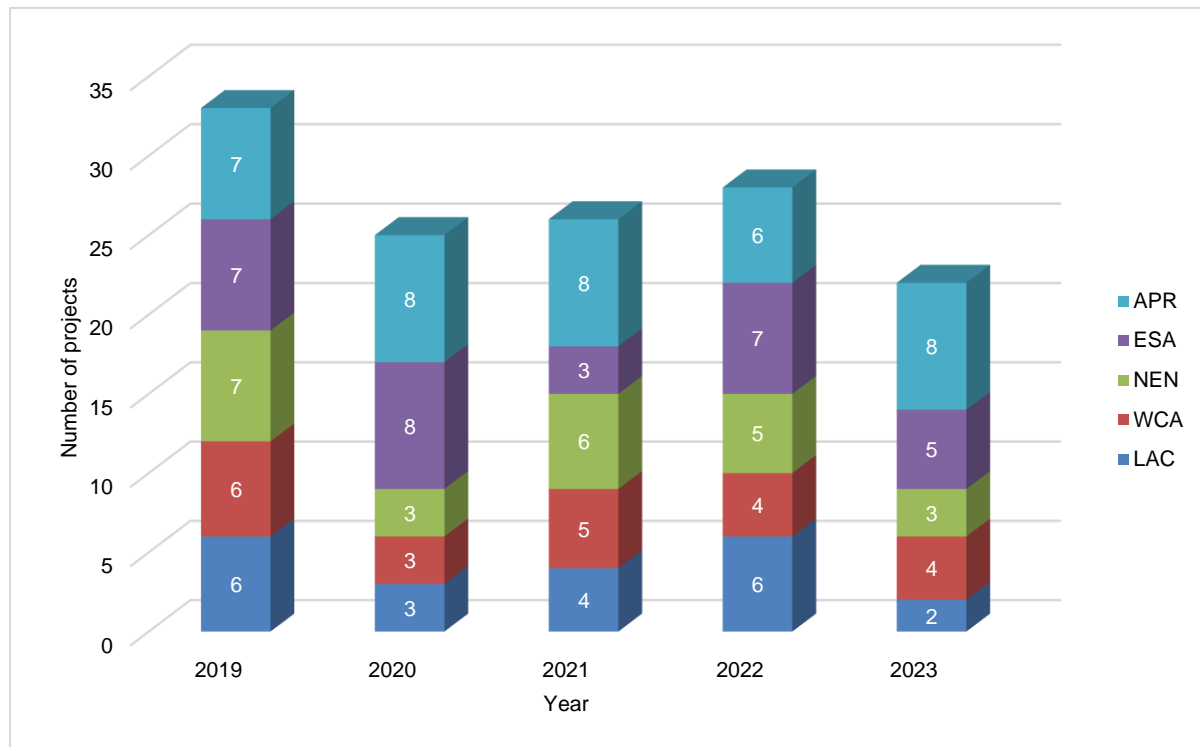
Approved Projects per year (by region)



Source: OBI-IFAD, 31st December 2023

Chart appendix IV-1b

Projects completed per year (by region)



Source: OBI-IFAD, 31st December 2023

Chart appendix IV-2

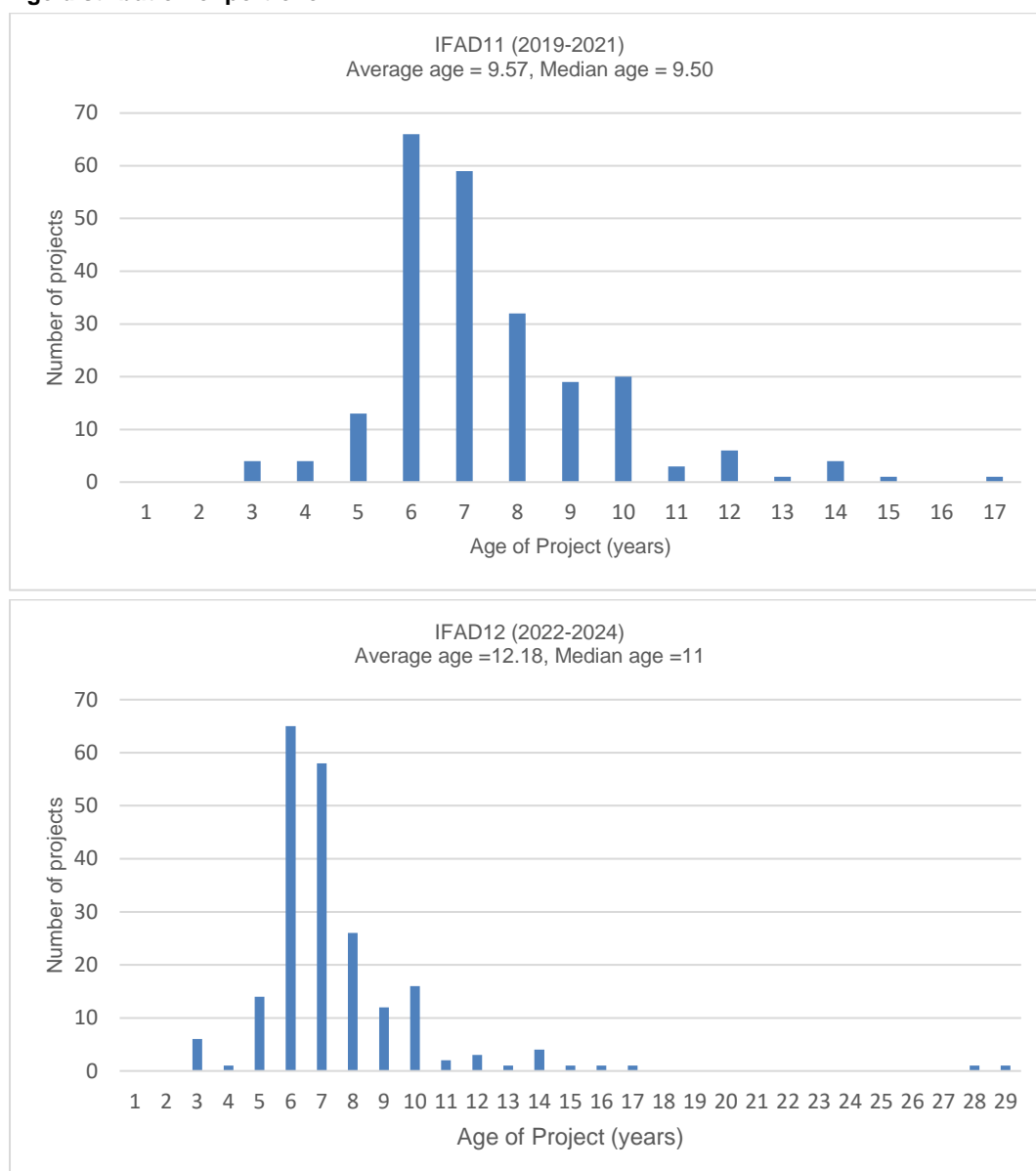
Age distribution of portfolioSource: OBI-IFAD, 31st December 2023

Table appendix IV-1

Number of persons receiving IFAD services in completed projects

Replenishment Cycle	APR	ESA	LAC	NEN	WCA	Total
IFAD 11	11 122 085	24 037 167	391 946	2 164 965	1 226 151	38 942 314
IFAD 12	5 710 365	3 646 409	273 399	1 219 731	801 304	11 651 208
Total	16 832 450	27 683 576	665 345	3 384 696	2 027 455	50 593 522

Source: PCRs obtained from ORMS, April 2024.

Chart appendix IV-3

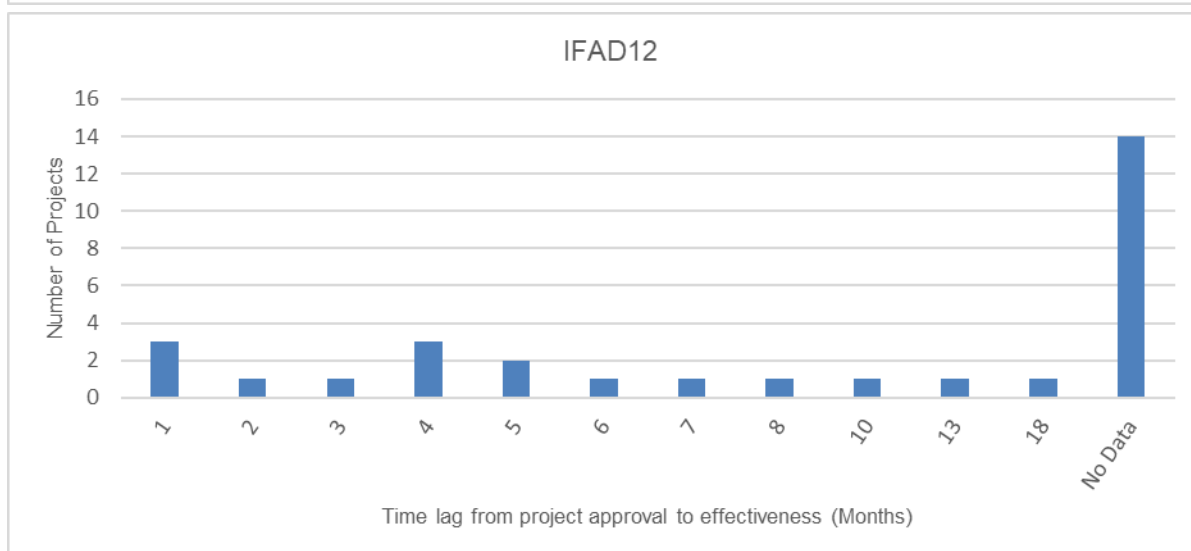
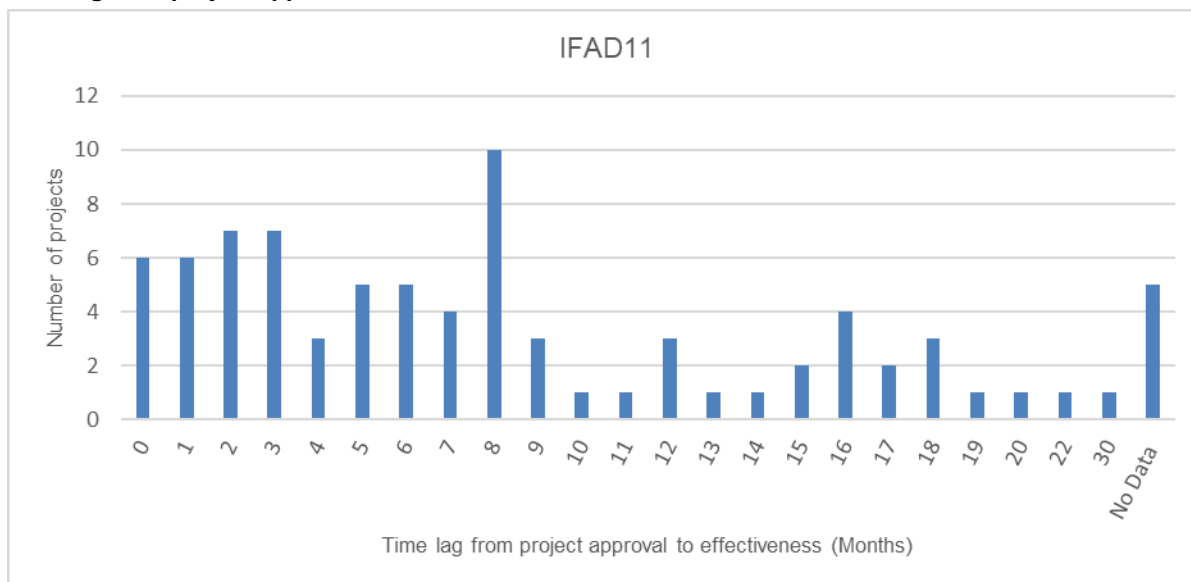
Time lag from project approval to effectivenessSource: OBI-IFAD, 31st December 2023

Table appendix IV-2

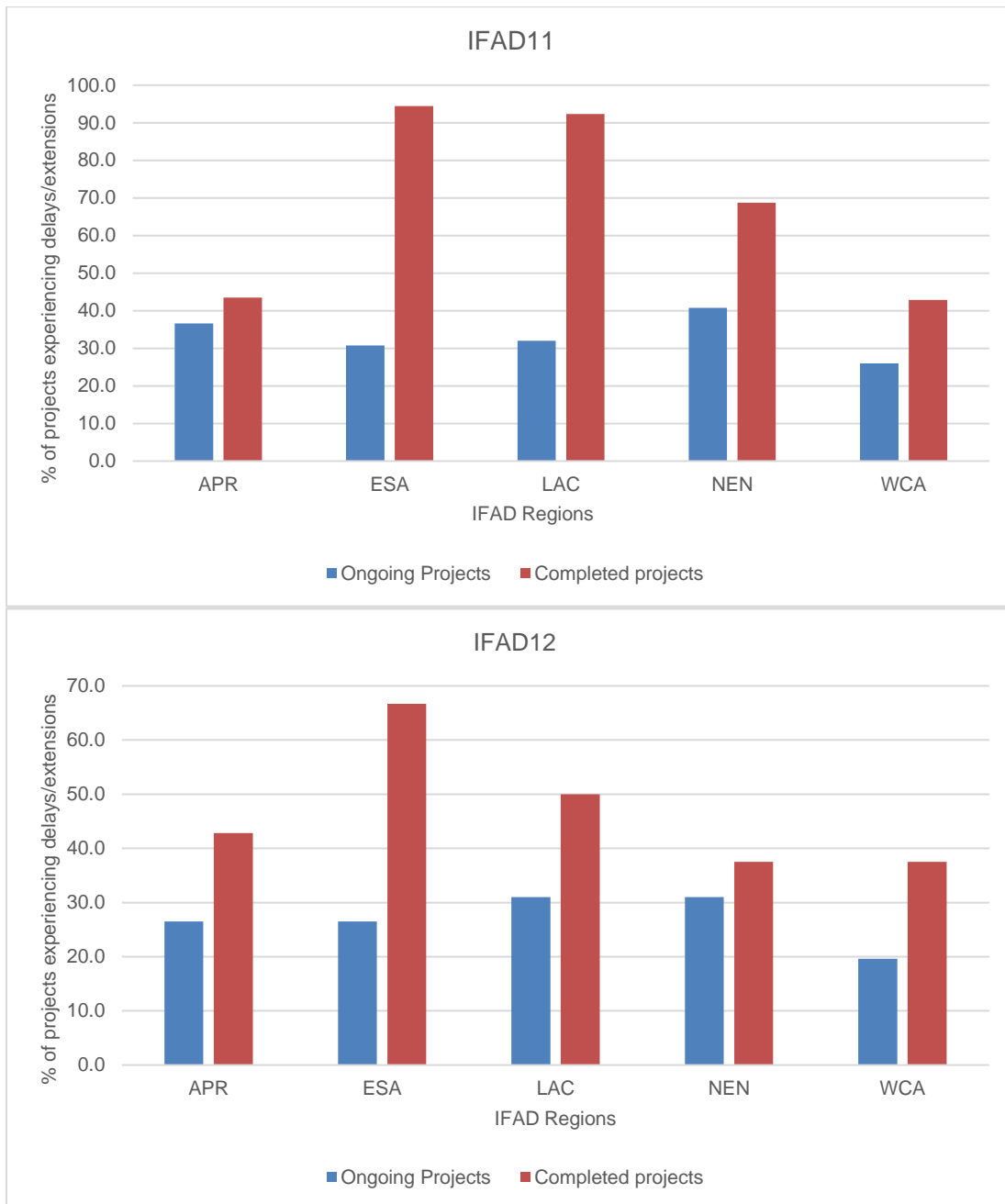
Percentage of CDs per job grade 2016 to 2022

Grade of CD ⁹	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
NOC							1
P-3			4	10	2	2	1
P-4	14	14	12	15	25	25	29
P-5	27	27	26	23	23	19	22
Total	41	41	42	48	50	46	53

Source: HRD

⁹ The two incumbents who are graded at NOC and P-3 level have been appointed ad interim in these roles. They are paid an allowance for assuming responsibility for a role more senior than their grade.

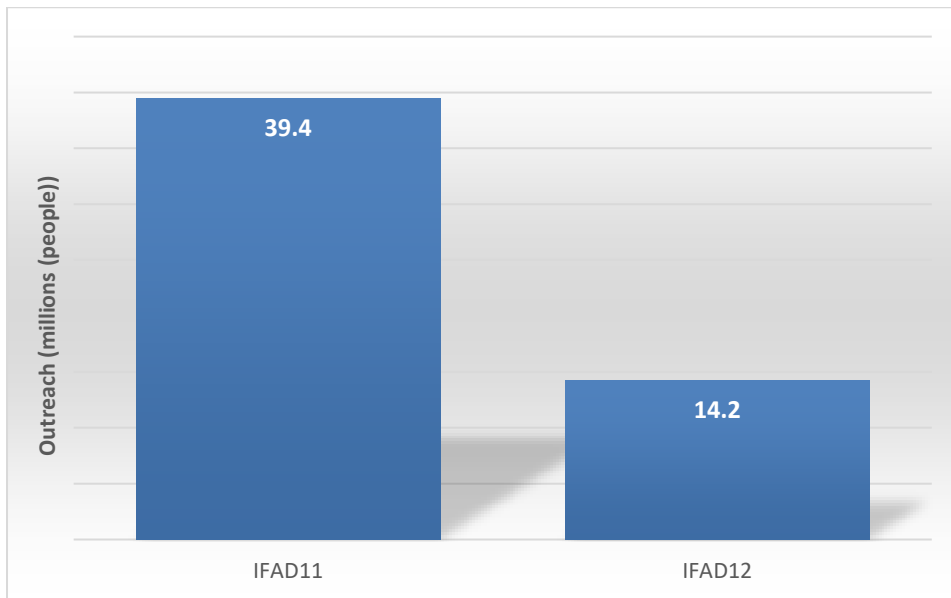
Chart appendix IV-4
Share of projects experiencing delays/extensions.



Source: OBI-IFAD as of 31st December 2023

Chart appendix IV-5

Number of people receiving IFAD services



Source: IOE calculations based on data from PCRs (obtained from ORMS)

Non-lending activities in client countries

Table appendix IV-3

Knowledge Management

<i>IFAD's Replenishment Cycles</i>	<i>Number of Countries Analysed</i>	<i>Knowledge Generation</i>	<i>Knowledge Use</i>	<i>Enabling Environment</i>
IFAD-10	16	9	9	9
IFAD-11	13	13	12	13
IFAD-12	6	6	5	4

Source: IOE Country Strategy Programme Evaluations ((extracted using supervised generative AI))

Table appendix IV-4

Policy Engagement

<i>IFAD's Replenishment Cycles</i>	<i>Number of Countries Analysed</i>	<i>Building the Capacity of Government Agencies</i>	<i>Policy Analysis and Support for Policy Formulation</i>	<i>Contributing to Policy Dialogue Fora at the National, Regional, and Global level</i>	<i>Operationalizing National Policy at the Local Level</i>	<i>Reviewing Policy Implementation</i>	<i>Facilitating Dialogue among Government Ministries/ Agencies</i>	<i>Creating Space for Policy Dialogue</i>
IFAD-10	16	5	16	11	9	5	4	10
IFAD-11	13	6	12	9	4	3	4	9
IFAD-12	6	3	6	4	4	2	0	3

Source: IOE Country Strategy Programme Evaluations ((extracted using supervised generative AI))

Table appendix IV-5

Partnership Building

<i>IFAD's Replenishment Cycles</i>	<i>Number of Countries Analysed</i>	<i>Financial Institutions and other Co-Financing/ Bilateral donors</i>	<i>Rome Based Agencies and UN Country Teams</i>	<i>Civil Society Organizations</i>	<i>Farmer Organizations</i>	<i>Research Organizations</i>	<i>Private Sector</i>	<i>Policy Engagement Partnerships</i>	<i>Knowledge Partnership</i>
IFAD-10	16	16	15	15	13	16	15	16	15
IFAD-11	13	13	13	13	10	10	12	13	13
IFAD-12	6	5	6	4	1	3	3	6	5

Source: IOE Country Strategy Programme Evaluations (extracted using supervised generative AI)

Comparison of replenishment priorities and commitments

Area	IFAD10	IFAD11	IFAD12
RMF	5 tiers, 58 indicators	3 tiers, 79 indicators	3 tiers, 66 indicators
Agenda 2030	Global poverty reduction, food security, agricultural investment (Drafted prior to 2030Agenda)	SDG 1: No poverty; SDG 2: Zero hunger. Supporting the achievement of SDG 5, SDG 8, SDG 10, SDG 13, SDGs 14 and 15, and SDG 17.	(As in IFAD11) SDGs 1 and 2; and impact on 5,8,13,15, and 17
Targeting	Rural women, Indigenous people	- 90% allocation of IFAD's core resources to LICs and LMICs; 45% to Sub-Saharan Africa	- 100% of core to LICs and LMIC; 50% to Sub-Saharan Africa. - A new targeting policy (e.g. on persons with disabilities).
Outreach target	Fund aims to reach 110-130 million receiving services from IFAD-supported projects	Fund aims to reach 120 million poor rural people	Fund aims to reach 127 million people receiving services.
Organizational changes	<ul style="list-style-type: none"> Decentralization: Expanding to 50 country offices, with nearly half in fragile states. Human resource management: ✓ Annual strategic workforce planning to determine the size, skills, and competencies needed for IFAD's workforce. ✓ Consolidating HR reforms from IFAD9, including refining staff rules and addressing staff concerns. Upgrading ICT architecture and streamlining internal processes to reduce transaction costs. A user-friendly e-procurement interface and revised corporate procurement guidelines. Upgrade the RIMS and a multi-pronged strategy for Impact Assessment. 	<ul style="list-style-type: none"> Implementing Development Effectiveness Framework <ul style="list-style-type: none"> Human resource management to support decentralization. IFAD's gender and diversity targets (e.g. number of women at grades P-5 and above). Upgrade ICT systems to support decentralization and better measure, monitor and manage for results. Roll out the Operational Results Management System (ORMS). 	<ul style="list-style-type: none"> Continuing decentralization Focus on adaptive management
Operational commitments: Focus on fragility, Mainstreaming, Guidance, M&E System	<ul style="list-style-type: none"> Develop differentiated approaches for middle-income countries and countries in fragile situations. Integrate innovation, learning, and scaling up into all IFAD operations. - 100% of IFAD operations to mainstream Climate change by 2018; a nutrition lens will be used at each stage of the project cycle, from design through implementation; at least 15% of project designs are gender-transformative and at least 50% achieve full gender mainstreaming, Establish public-private-producer partnerships, country-level and global policy engagement, and SSTC. 	<ul style="list-style-type: none"> 25-30% of core resources to most fragile situations <ul style="list-style-type: none"> Integration of the mainstreaming themes Synergies between lending and non-lending activities 	<ul style="list-style-type: none"> 25% of core resources allocated to countries with fragile situations. 40% of PoLG climate-focused Tailored solutions and adaptable programming (referred to as <i>transformational country programmes</i>) <ul style="list-style-type: none"> Adaptive management Increase mainstream targets for all themes. Increased focus on sustainability and scaling-up (latter through NLAs) <ul style="list-style-type: none"> Expanding SSTC. Deploy fewer and typically larger operations, with more cofinancing, tailored approaches to

	<ul style="list-style-type: none"> • Focus on Knowledge management. <ul style="list-style-type: none"> • Build co-financing partnerships. • Systematic support to project-level M&E. 		<p>countries in transition and targeting extreme poverty and food insecurity.</p>
Financial Architecture and Resource mobilization	<ul style="list-style-type: none"> • US\$3.0 billion in PoLG and US\$0.6 billion for administrative and other expenses. • Replenishment contributions target US\$1.44 billion. • Unrestricted complementary contributions to support climate change, SSTC, nutrition-sensitive agriculture, and the 4P initiative. <ul style="list-style-type: none"> • Mobilize resources with sovereign borrowing. • Supplementary funds for thematic priorities. <ul style="list-style-type: none"> • Mobilization of cofinancing. 	<ul style="list-style-type: none"> • PoLG target of US\$3.5 billion, representing an increase of about 10%. • Replenishment contributions target US\$1.2 billion. • Increased mobilization of private sector investment. <ul style="list-style-type: none"> • Integrate borrowing from markets into IFADs' Financial Framework. <ul style="list-style-type: none"> • Mobilize co-financing. 	<ul style="list-style-type: none"> • PoLG target US\$3.8 billion • PoW target approximately US\$11 billion. • Establish ASAP+ and PSFP and BRAM • For UMICs and interested other countries, BRAM mechanism. <ul style="list-style-type: none"> • A new DSF-mechanism. • Continued focus on cofinancing.
Commitments	<p>Innovation, learning and scaling up; Climate adaptation; Improved nutritional impact; Public-private-producer partnerships (4Ps); Gender equality and women's empowerment; Country-level policy engagement; Global policy engagement: South-South and Triangular Cooperation: More differentiated country approaches; Further enhancing the operations delivery model and tools; Enhancing financial management and risk assessment capacity; Proactive HR management; upgrading communication and ICT systems; enhancing systems for procurement, facilities management and travel; Governance; administrative efficiency; Results Measurement System for IFAD10; Financing options for IFAD's future.</p>	<p>Borrowing from market to achieve the target PoLG; strengthen IFAD's role as an assembler of development finance to expand the PoW.; Optimize macro level allocation of resources; Increase focus on the poorest and most vulnerable people; Advance IFAD's decentralization; Enhance focus, flexibility and agility in use of resources, and consider associated risks; Mainstream the key cross-cutting themes of nutrition, gender, youth, and climate; Strengthen synergies between lending and non-lending engagement ; Make strategic partnerships for financing, knowledge, advocacy, and global influence a cornerstone of IFAD operations; Pilot diversified products tailored to different country circumstances; Strengthen capacity and systems to manage for results; enhance IFAD's service delivery platform; Midterm review of the IFAD Strategic Framework 2016-2025 and engagement with United Nations reform.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Increased ambition on mainstreaming and other priority issues, and enhanced targeting of the most vulnerable rural people. - Strategic focus on fragility, conflict, building resilience, countries in transition. - Prioritizing IFAD's core resources for the poorest countries - Strengthen strategic partnerships with a wider range of partners, especially private sector. <ul style="list-style-type: none"> - Increase IFAD's decentralization, while strengthening institutional safeguard mechanisms and risk management. - Integrate borrowing to achieve PoLG target and introduce two new programmes – ASAP+ and PSFP – to achieve targeted PoW.

Source: IOE determination from Replenishment Consultation Documents GC38/L.4/Rev.1(2015), GC41/L.3/Rev.1 (2018), and GC44/L.6 (2021)

10. **IFAD's tenth replenishment cycle** (2016-2018) recognized its role in facilitating investments in different rural contexts, supporting national and global policy processes, generating and sharing knowledge, and developing partnerships to contribute to sustainable and inclusive rural transformation. To do so, it would continue to improve its operational effectiveness, institutional effectiveness and efficiency, financial capacity and management, and results management system.
11. Specifically, IFAD10 focused on operationalizing innovation and scaling up successful practices, mainstreaming climate adaptation, improving nutritional outcomes, youth inclusion, and promoting gender equality and women's empowerment; to consolidate strategic approaches around public-private-producer partnerships, country and global policy engagement, and South-South and Triangular Cooperation, with particular attention to differentiated approaches for fragile, low-income, and middle-income countries; to strengthen its business model by enhancing partnership-building, knowledge management, and country presence; to consolidate its human resources reforms, upgrade ICT architecture, and streamline support services; and finally, agreed to expand the Fund's support to monitoring and evaluation systems at project and country level, and upgrade its Results and Impact Management System.
12. IFAD10 recognized that core replenishment contributions would not be sufficient if IFAD expanded its operations to meet the estimated future demands within its operational capacity to deliver. It focused on improving its financial management systems. IFAD10 supported a US\$3.0 billion programme of loans and grants (PoLG) alongside administrative and other budget expenditures and debt relief under the Heavily Indebted Poor Countries (HIPC) Debt Initiative. The replenishment targeted US\$1.44 billion in contributions from Member States, with additional provisions for strategic borrowing to ensure financial sustainability and support the expanded programme of work.
13. The RMF of IFAD10 had 58 indicators across five tiers: Level 1 - global poverty, food security, and agricultural investments (5 indicators); Level 2- Country-level development outcomes and impact delivered by IFAD-supported projects (13 indicators); Level 3 - Country-level development outputs delivered by IFAD-supported projects (12 indicators); Level 4 - Operational effectiveness of IFAD-supported country programmes and projects (18 indicators); Level 5 - IFAD's institutional effectiveness and efficiency (10 indicators).

Bibliography

Selected IFAD documents

IFAD. *IFAD Strategic Framework 2016-2025. Enabling inclusive and sustainable rural transformation*. (Rome: IFAD, 2016).

IFAD. *Report of the Consultation on the Tenth Replenishment of IFAD's Resources*. GC 38/L.4/Rev.1. (Rome: IFAD, 2015).

IFAD. *Report of the Consultation on the Eleventh Replenishment of IFAD's Resources: Leaving no one behind: IFAD's role in the 2030 Agenda*. GC 41/L.3/Rev.1. (Rome: IFAD, 2018).

IFAD. *Report of the Consultation on the Twelfth Replenishment of IFAD's Resources: Recovery, Rebuilding, Resilience*. GC 44/L.6/Rev.1. (Rome: IFAD, 2021).

Independent Office of Evaluation reports (selected)

IFAD. *Corporate-level Evaluation - IFAD Replenishments evaluation*. (Rome: IFAD, 2014)

IFAD. *Corporate-level Evaluation of IFAD's financial architecture*. (Rome: IFAD, 2018).

IFAD. *Corporate-level Evaluation on IFAD's engagement in pro-poor value chain Development*. (Rome: IFAD 2019)

IFAD. *Corporate-level evaluation on IFAD support to innovations for inclusive and sustainable smallholder agriculture*. (Rome: IFAD, 2020)

IFAD. *Corporate-level evaluation on IFAD's Decentralization experience 2023*. (Rome: IFAD 2023).

IFAD. *Thematic evaluation of IFAD's support for smallholder farmers' adaptation to climate change*. (Rome: IFAD 2023).

IFAD. *Corporate level evaluation on IFAD's knowledge management practices*. EC 2024/125/W.P.4 (Rome: IFAD 2024).

IFAD. *Review of IFAD12 Results Management Framework*. (Rome: IFAD, 2024).

IFAD. *Review of the implementation of Management's response to the 2018 corporate-level evaluation of IFAD's financial architecture*. (Rome: IFAD 2024)

IFAD. *Thematic evaluation of IFAD's support to gender equality and women's empowerment*. EC 2024/125/W.P.5 (Rome: IFAD 2024).

Other documents

MOPAN. Multilateral Organisation Performance Assessment Network (MOPAN) Assessment Report of IFAD (2024).

List of key persons interviewed

Name	Function/organization
IFAD stakeholders	
External Relations and Governance	
Ronald Thomas Hartman	Director, GPR
Max Von Bonsdorff	Chief Partnership Officer, GPR
Federica Cerulli Irelli	Chief Partnership Office, GPR
Charlotte Thumser	Partnership Analyst, GPR
Programme Management Department	
Nigel Brett	Director, OPR
Chitra Deshpande	Lead Advisor, Results & Resources, OPR
Maria Soledad Marco	Senior Specialist, Policy and Results, OPR
Dimitra Stamatopoulos	Specialist Policy and Results, OPR
Leon Williams	Senior Specialist, M&E, OPR
Strategy and Knowledge Department	
Sara Savastano	Director, RIA
Vibhuti Mendiratta	Senior Economist, RIA
Tisorn Songsermsawas	Technical Specialist Economist, RIA