

لجنة التقييم  
الدورة الثالثة والثلاثون بعد المائة  
روما، 18 يونيو/حزيران 2026

  
الاستثمار في السكان الريفيين

## التقييم المؤسسي للموارد التكميلية للصندوق

### ورقة نهج

الوثيقة: EC 2026/133/W.P.3

بند جدول الأعمال: 4

التاريخ: 21 مايو/أيار 2026

التوزيع: عام

اللغة الأصلية: الإنكليزية

للاستعراض

الأسئلة التقنية

**Hansdeep Khaira**

كبير موظفي التقييم

مكتب التقييم المستقل في الصندوق

البريد الإلكتروني: h.khaira@ifad.org

**Indran A. Naidoo**

مدير

مكتب التقييم المستقل في الصندوق

البريد الإلكتروني: i.naidoo@ifad.org

## جدول المحتويات

ii	موجز تنفيذي
3	أولا- مقدمة
3	ألف- الخلفية والأساس المنطقي
4	باء- المشهد العالمي للموارد التكميلية
6	جيم- تطور الموارد التكميلية في الصندوق
8	ثانيا: أهداف التقييم ونطاقه ومنهجيته
8	ألف- أهداف التقييم ونطاقه
9	باء- أسئلة التقييم الرئيسية
10	جيم- مجالات التركيز الرئيسية للتقييم
10	دال- الإطار المفاهيمي
12	هاء- المنهجية ومجموعات الأدلة ومصادر البيانات
13	واو- التحليلات
14	زاي- القيود
14	ثالثا: عملية التقييم المؤسسي، والتنفيذ، والجدول الزمني
14	ألف- عملية التقييم المؤسسي
15	باء- التنفيذ، والجدول الزمني

## موجز تنفيذي

- 1- وافق المجلس التنفيذي للصندوق في دورته السادسة والأربعين بعد المائة المنعقدة في ديسمبر/كانون الأول 2025 على هذا التقييم المؤسسي للموارد التكميلية للصندوق، وذلك كجزء من خطة عمل مكتب التقييم المستقل في الصندوق لعام 2026. ويُعد هذا التقييم الأول من نوعه الذي يُجري تقييماً مستقلاً وشاملاً لأداء الصندوق في تعبئة الموارد التكميلية وإدارتها واستخدامها. ويأتي هذا التقييم في الوقت المناسب، نظراً لتزايد أهمية الموارد التكميلية في الصندوق، ودورها المتزايد المهيمن في تمويل المعونة العالمية. وتُمثل الموارد التكميلية قروضا ومنحا يُديرها الصندوق نيابة عن الجهات المانحة الشريكة من خلال مجموعة متنوعة من الترتيبات القانونية والإدارية. ولها أغراض محددة تميزها عن الموارد الأساسية.
- 2- وسيتناول هذا التقييم المؤسسي تقييم دور الموارد التكميلية ومساهمتها في تحقيق وتعزيز جدول أعمال الفعالية الإنمائية للصندوق، كما سَيُقيّم مدى كفاءة الترتيبات المؤسسية والتشغيلية للصندوق المتعلقة بالموارد التكميلية، بما في ذلك ما إذا كانت الترتيبات القائمة والتغييرات التنظيمية قد يسرت تعبئتها وإدارتها وتقديمها بفعالية وكفاءة. ويسعى التقييم إلى الإجابة على سؤال شامل: إلى أي مدى استخدم الصندوق الموارد التكميلية كجزء أساسي ومنضبط من نموذج التمويل والاستراتيجي لتحقيق النتائج الإنمائية المرجوة؟ ولتحقيق ذلك، سيجري تقييم هيكل المعونة العالمية ومكانة الصندوق فيه؛ والموارد البشرية المخصصة للموارد التكميلية والهيكل التنظيمي الذي تقوم عليه الموارد التكميلية؛ وتكاليف الموارد التكميلية وإدارة رسومها؛ ونظم النتائج والإبلاغ. وبصفة عامة، وسيضطلع التقييم المؤسسي بتقييم الموارد التكميلية من خلال ثلاثة أبعاد وهي تعبئتها وإدارتها واستخدامها. وسيغطي التقييم الفترة من عام 2016 إلى عام 2025.
- 3- ويرتكز التقييم على أربعة معايير تقييم معترف بها دولياً وهي: الملاءمة، والاتساق، والفعالية، والكفاءة. وهو قائم على إطار مفاهيمي يوفر طريقة منظمة لدراسة الظروف المؤسسية التي تُشكل أداء الموارد التكميلية والمسارات التي يُتوقع من خلالها أن تؤثر على برنامج عمل الصندوق وتساهم فيه. وسيتبع التقييم المؤسسي أساليب نوعية وكمية لجمع الأدلة للإجابة على هذا السؤال. وسيجري جمع الأدلة من خلال عدد من الأدوات (تحليلات الحوافظ والتحليلات الإحصائية، ودراسات الحالة القطرية، والاستقصاء الإلكتروني، والدراسات المتعمقة المواضيعية، ومقابلات في المقر) ومن التقييمات الحديثة التي أجراها مكتب التقييم المستقل في الصندوق. وسيجري التحقق من صحة الأدلة المستخلصة باستخدام مختلف الأساليب ومن مصادر أخرى من خلال عملية التثليث.
- 4- وسبباً التقييم في عام 2026، وسيُقدم التقرير النهائي إلى المجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2027. وستدعم نتائج التقييم المؤسسي واستنتاجاته وتوصياته إدارة الصندوق وموظفيه في تعبئة الموارد التكميلية وإدارتها واستخدامها لتحقيق أثر أعمق، فضلاً عن إرشاد الاستراتيجيات المستقبلية المحتملة للموارد التكميلية ومداولات هيئة المشاورات الخاصة بتجديد الموارد في المستقبل.

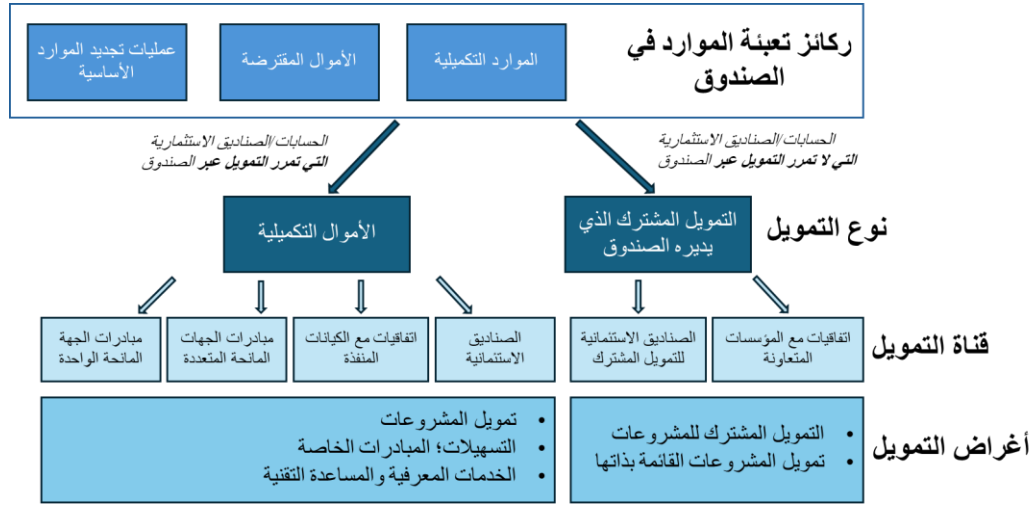
## أولاً- مقدمة

## ألف- الخلفية والأساس المنطقي

- 1- وفقا لما وافق عليه المجلس التنفيذي أثناء دورته السادسة والأربعين بعد المائة المنعقدة في ديسمبر/كانون الأول 2025، سيجري مكتب التقييم المستقل في الصندوق تقييما مؤسسيا للموارد التكميلية للصندوق في عام 2026. ويُعد هذا أول تقييم مستقل وشامل لأداء الصندوق في تعبئة هذه الموارد وإدارتها واستخدامها. ويأتي هذا التقييم في الوقت المناسب، نظرا لتزايد أهمية الموارد التكميلية في الصندوق، ودورها المهيمن المتزايد في تمويل المعونة العالمية.
- 2- ويهدف التقييم المؤسسي إلى مساعدة الصندوق وهيئاته الرئاسية على التوصل إلى فهم مشترك ومتكامل لدور الموارد التكميلية في سياق جدول أعمال الصندوق الأوسع والأفضل والأكثر نكاء، كما هو موضح في الإطار الاستراتيجي للصندوق للفترة 2016-2025، ومدى فعالية وكفاءة المنظمة في هذا المجال. وهو يهدف إلى تقييم مساهمة الموارد التكميلية في تحقيق وتعزيز جدول أعمال الفعالية الإنمائية للصندوق، ومدى كفاية الترتيبات المؤسسية والتشغيلية للصندوق في تعبئة هذه الموارد وإدارتها. وستدعم نتائج التقييم المؤسسي واستنتاجاته وتوصياته إدارة الصندوق وموظفيه في تعبئة هذه الموارد وإدارتها واستخدامها لتحقيق أثر أعمق، كما سيُسترشد بها في الاستراتيجيات المستقبلية المحتملة للموارد التكميلية ومداولات هيئة المشاورات الخاصة بتجديد الموارد في المستقبل. وسيغطي التقييم المؤسسي الفترة من عام 2016 إلى عام 2025.
- 3- **ولا تخضع الموارد التكميلية لملكية الصندوق، وتخدم أغراضا محددة.** وكما هو مُعرّف في استراتيجية الصندوق بشأن الموارد التكميلية لعام 2021<sup>1</sup>، فإن الموارد التكميلية هي موارد قروض ومنح يديرها الصندوق نيابة عن الجهات المانحة الشريكة<sup>2</sup> عن طريق مجموعة متنوعة من الترتيبات القانونية والإدارية. ولا تخضع هذه الموارد لملكية الصندوق؛ كما أنها ليست متاحة "بدون قيود على الاستخدام"؛ ولا تندرج ضمن نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء أو نظام تخصيص المنح. وهي تُستخدم لأغراض محددة، وهو ما يميزها عن الموارد الأساسية (انظر الشكل 1). وكما هو موضح في الاستراتيجية، هناك نوعان من الموارد التكميلية: (1) الأموال التكميلية - التي تمر من خلال حسابات الصندوق والصناديق الاستثمارية التي يديرها، (2) التمويل المشترك الذي يديره الصندوق - التي لا تمر هذه من خلال حسابات الصندوق والصناديق الاستثمارية التي يديرها. ولكل نوع قنوات محددة. وتخدم الموارد التكميلية ثلاثة أغراض رئيسية وهي: تمويل المشروعات والتمويل المشترك لها (الأموال التكميلية والتمويل المشترك الذي يديره الصندوق)؛ وتمويل المرافق والمبادرات الخاصة (الأموال التكميلية)؛ وتوفير خدمات المعرفة، بما في ذلك تنمية القدرات والمساعدة التقنية (الأموال التكميلية).

<sup>1</sup> استراتيجية الصندوق بشأن الموارد التكميلية لعام 2021.

<sup>2</sup> يجري تصنيف الجهات المانحة إلى دول أعضاء، ودول غير أعضاء، ومنظمات وصناديق دولية، وقطاع الخاص، ومؤسسات. المرجع نفسه.

مخطط الموارد التكميلية وتصورها حسب نوع التمويل والغرض والقناة<sup>3</sup>

المصدر: استنادا إلى التصنيفات والتعاريف الواردة في استراتيجية الموارد التكميلية

4- وشهدت الموارد التكميلية نموا سريعا، وهي الآن عنصر أساسي في برنامج عمل الصندوق. وتتيح الموارد التكميلية فرصا للصندوق لتوسيع نطاق برنامج عمله، والمشاركة في مجالات عمل جديدة، والسعي للحصول على تمويل لمواضيع التعميم الخاصة به. وبينما تبقى الموارد الأساسية (انظر مسرد المصطلحات الوارد في الذيل الثامن) المصدر الرئيسي لتمويل الصندوق، يكتسب التمويل التكميلي أهمية متزايدة كمصدر إضافي، وهو ما ينعكس في الزيادة الكبيرة في التمويل المُتلقى (انظر القسم جيم، الشكل 2). وتعتمد العديد من التزامات تجديد الموارد التي عقدها الصندوق على الدول الأعضاء على الموارد التكميلية لتحقيق أهدافها، على سبيل المثال فيما يتعلق بالتمويل المشترك، والقطاع الخاص، وجداول أعمال المناخ والشباب والهشاشة.

5- ومع ذلك، أدى انتشار الموارد التكميلية إلى ظهور العديد من التحديات التي تشكل مخاطر مالية وتنظيمية ومخاطر تتعلق بالسمعة على الصندوق. وحددت استراتيجية الموارد التكميلية عددا من التحديات والمخاطر، مثل عدم وضوح ملكية الموارد التكميلية داخليا، وتفاوت ترتيبات تنفيذها، وفي بعض الأحيان عدم كفاية أو تعقيد ترتيبات استرداد التكاليف، وهو ما يشكل مخاطر عالية واحتمالية خسائر مالية فعلية وإلحاق ضرر بسمعة الصندوق. كما أن عدم وضوح تقسيم الأدوار، إلى جانب اختلاف العمليات بالنسبة لأنواع الموارد التكميلية المختلفة التي تُديرها شُعب مختلفة، قد أدى إلى نقص في التماسك ونقص في البيانات وحفظ السجلات والأرشفة، مما حدّ من إمكانية اطلاع إدارة الصندوق والهيئات الرئاسية للصندوق عليها.

## باء- المشهد العالمي للموارد التكميلية

6- في حين اعتمدت المنظمات الدولية عادة على موارد أساسية لتمويل عملياتها، أصبحت الموارد التكميلية مصدرا مهما للتمويل. فمنذ تسعينات القرن الماضي، شهدت مساهمات الجهات المانحة في الموارد الأساسية ركودا، بينما توسعت المساهمات المخصصة<sup>4</sup> وفي منظومة الأمم المتحدة، أصبحت الموارد المخصصة مصدرا مهما، إن لم يكن المصدر الرئيسي، للتمويل<sup>5</sup>. وتختلف هذه الموارد عن الموارد الأساسية في أن الجهات المانحة تقيد استخدامها على

<sup>3</sup> للاطلاع على التعاريف المحددة، يُرجى الرجوع إلى الذيل السادس، الشكل جيم 1. ويُرجى ملاحظة أن هذا قد لا يتواءم تماما مع الشكل 1؛ لأنه يتضمن برنامج الموظفين الفنيين المبتدئين كجزء من الموارد التكميلية، وهو مجال لا يندرج ضمن نطاق هذا التقييم.

<sup>4</sup> Reinsberg, Heinzl, and Siauwijaya 2024

<sup>5</sup> تشير الأدبيات إلى احتمال انخفاض نمو التمويل المخصص لدى البنك الدولي (المؤسسة الدولية للتنمية، 2024؛ و Reinsberg, Heinzl, and Siauwijaya 2024؛ و Heinzl and Reinsberg 2024). ومع ذلك، لم تعد التدفقات المالية إلى الصناديق الاستثمارية تُنشر للعموم. وتتطلب البيانات من منظمات دولية أخرى مزيدا من التحليل يتجاوز نطاق ورقة النهج هذه.

مواضيع وقطاعات أو مناطق أو بلدان أو مشروعات محددة. وبالمثل، خلال العقدين الماضيين، تنوعت قنوات تقديم المساهمات المخصصة على نحو متزايد. ويجري الآن توجيه حصة متزايدة من هذه الأموال عن طريق منظمات دولية وسيطة (مثل مرفق البيئة العالمية أو الصندوق العالمي) بدلا من منظمات دولية تشغيلية مثل الصندوق.<sup>6</sup> وبرزت الصناديق الاستثمارية<sup>7</sup> بوصفها الشكل المهيمن للحسابات الفرعية التي تحتفظ بها المنظمات الدولية.

7- **ويشهد التمويل المخصص نموا مستمرا، سواء من حيث القيمة المطلقة أو كنسبة من الموارد الأساسية.** فقد زادت المساهمات الأساسية والمخصصة مجتمعة من البلدان الأعضاء في لجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي بأكثر من 6 مليارات دولار أمريكي بين عامي 2016 و2023؛ وبلغ آخر رقم تمويلي (2023) للمساهمات الأساسية والمخصصة مجتمعة ما يقرب من 114 مليار دولار أمريكي من (انظر الذيل السادس، الشكل 3). وارتفعت نسبة المساهمات المخصصة من إجمالي المساهمات على نحو مطرد، من 37 في المائة في عام 2016 إلى 46 في المائة في عام 2023 (وفي عام 2022، تجاوزت المساهمات المخصصة المساهمات الأساسية بصورة كبيرة لتشكّل أكثر من نصف إجمالي المساهمات). وفي عام 2023، كانت منظمات الأمم المتحدة،<sup>8</sup> بما فيها الصندوق، أكبر فئة من المنظمات التي جرى توجيه التمويل المخصص من خلالها، حيث استحوذت على 33 في المائة من الأموال المخصصة

8- **وتُحدد التقييمات التي أجرتها المنظمات النظيرة للصندوق تقارب نقاط القوة والقيود في حوافزها الاستثمارية.** وقد أجرى عدد من منظمات الأمم المتحدة والمصارف المتعددة الأطراف تقييمات بشأن هذا الموضوع، مما يُشير إلى أهميته في هيكل التمويل العالمي وتدابيرته المستقبلية. وعلى سبيل المثال، أجرى البنك الدولي، ومصرف التنمية الآسيوي، وبرنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وبرنامج الأغذية العالمي تقييمات بشأن الصناديق الاستثمارية، والتمويل المشترك، وآليات التمويل المواضيعي (التي تتوافق مع تعريف الصندوق للموارد التكميلية). وقد حددت هذه التقييمات بعض الجوانب المشتركة في حوافزها الاستثمارية (انظر الإطار 1).

الإطار 1

#### نتائج تقييمات الموارد التكميلية التي أجرتها المنظمات النظيرة للصندوق

سلط تقييم البنك الدولي لعام 2013 الضوء على تزايد حجم الصناديق الاستثمارية واستخدامها كآليات لتوجيه الموارد المخصصة، مشيراً إلى قيمتها في توفير تمويل منسق لبلدان محددة، والأولويات الإنمائية، والمنافع العامة العالمية، ولكنه أشار أيضاً إلى ضعف تكاملها مع البرامج الوطنية، ومحدودية مشاركة المستفيدين، وعدم وضوح أطر النتائج. وبالمثل، خلص تقييم مصرف التنمية الآسيوي لعام 2025 إلى أن الصناديق الاستثمارية تدعم الابتكار، والأولويات المناخية، والحد من المخاطر، إلا أنها مقيدة بضعف الاتساق الاستراتيجي، وتشتت الحوكمة، وبطء الصرف، ومحدودية الرصد والتعلم. وخلص تقييم برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لعام 2025 لنوافذ التمويل الخاصة به إلى أنها متوائمة استراتيجياً ومحفزة للابتكار والاستجابة للأزمات، ولكنها غير مستغلة بالقدر الكافي بسبب عدم وضوح المزايا المعروضة، وكثرة التخصيص، وتركيز الجهات المانحة، ومحدودية المرونة. كما خلص تقييم برنامج الأغذية العالمي لعام 2024 إلى أن التمويل القصير الأجل والشديد التخصيص يقوض الكفاءة والقدرة على التكيف والمشاركة الطويلة الأجل، في حين أن التمويل المتوقع والمتعدد السنوات والمرن يحسن التخطيط، وعملية وضع برامج لبناء القدرة على الصمود، والمكانة الاستراتيجية، على الرغم من أنه لا يزال محدود النطاق.

<sup>6</sup> المنظمات الدولية التشغيلية هي منظمات إنمائية تتمتع بقدرات على التنفيذ. أما المنظمات الدولية الوسيطة، فهي منظمات إنمائية يقتصر هدفها على تعبئة التمويل وتعتمد على المنظمات الدولية التشغيلية في التنفيذ (Reinsberg, Heinzl, and Siauwijaya 2024).

<sup>7</sup> انظر مسرد المصطلحات الوارد في الذيل الثامن.

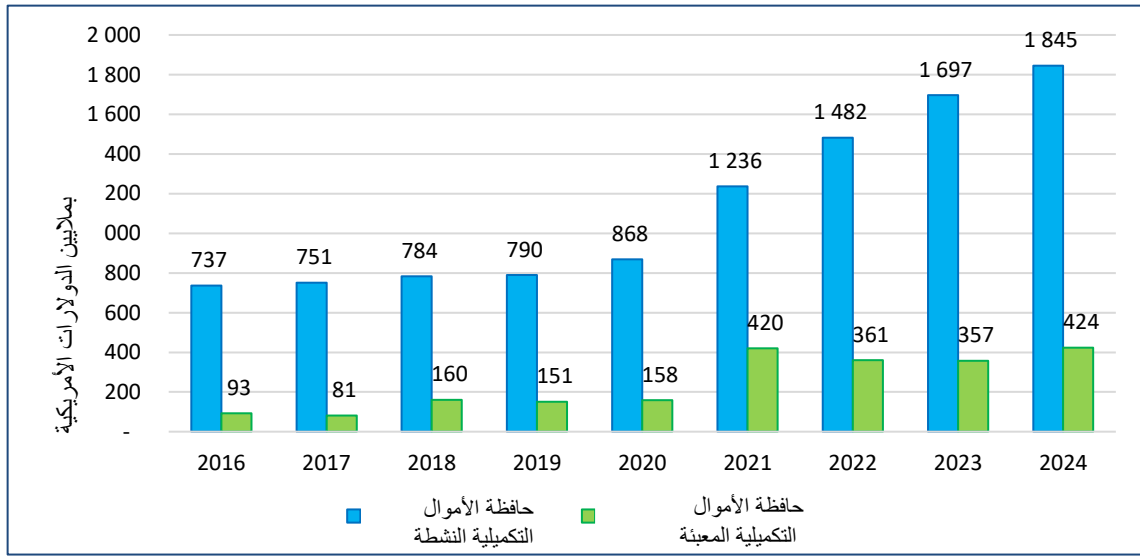
<sup>8</sup> كانت هذه الصناديق والبرامج التابعة للأمم المتحدة هي: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، وبرنامج الأمم المتحدة للبيئة، وبرنامج الأمم المتحدة للمستوطنات البشرية، ومنظمة الأمم المتحدة للطفولة، وبرنامج الأغذية العالمي.

## جيم- تطور الموارد التكميلية في الصندوق

9- بما يعكس الاتجاه العالمي نحو زيادة المساهمات المخصصة، زادت حافظة الأموال التكميلية للصندوق<sup>9</sup> بأكثر من الضعف منذ عام 2016. وكما ورد في لمحتة العامة السنوية عن الأموال التكميلية،<sup>10</sup> حافظ الصندوق على حافظة أموال تكميلية نشطة بمتوسط سنوي بقيمة تقارب 800 مليون دولار أمريكي بين عامي 2016 و2020، مدعومة بتعبئة اتفاقيات أموال تكميلية جديدة بلغت قيمتها في المتوسط 121 مليون دولار أمريكي خلال الفترة نفسها.<sup>11</sup> ومنذ عام 2021 فصاعداً، زادت تعبئة الأموال التكميلية بنحو أربعة أضعاف لتصل إلى متوسط سنوي يقارب 400 مليون دولار أمريكي، مما أدى إلى نمو كبير في حافظة الأموال التكميلية النشطة التي ارتفعت من أكثر من 1.2 مليار دولار أمريكي في عام 2021 إلى أكثر من 1.8 مليار دولار أمريكي في عام 2024.

الشكل 2

### حافظة الصندوق من الأموال التكميلية النشطة والمعبأة



المصدر: تقارير اللجنة العامة السنوية عن الأموال التكميلية في الصندوق للفترة 2016-2024.

10- وتقترب الأموال التكميلية التي عباها الصندوق من التكافؤ مع موارده الأساسية المتعهد بها. وبما يعكس أيضا الاتجاهات العالمية، تقترب الأموال التكميلية التي عباها الصندوق بسرعة من مستوى الموارد التي تعهدت بها الدول الأعضاء (الشكل 3). فبينما مثلت الأموال التكميلية المعبأة 30 في المائة من قيمة الموارد الأساسية المتعهد بها في فترة التجديد العاشر لموارد الصندوق، ارتفعت هذه النسبة إلى 60 في المائة في فترة التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق، وقاربت 89 في المائة في فترة التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق.

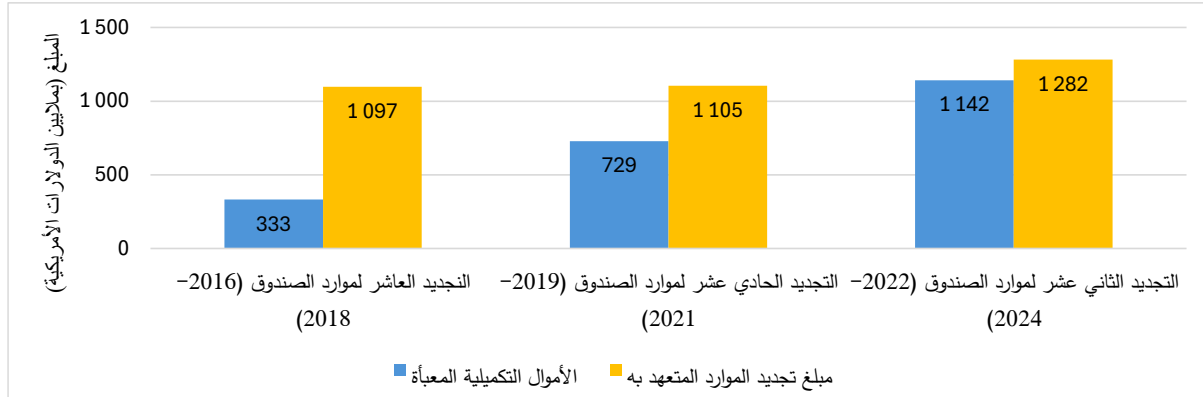
<sup>9</sup> في وقت كتابة هذا التقرير، يقدم الصندوق لمحة عامة سنوية على تعبئة الأموال التكميلية. ولا يجري الإبلاغ عن تعبئة التمويل المشترك الذي يديره الصندوق؛ ومع ذلك، يجري الإبلاغ عن استخدام هذا التمويل المشترك الذي يديره الصندوق.

<sup>10</sup> يمكن الاطلاع على البيانات الواردة في هذا القسم في الذيل السادس، القسم باء، إلى جانب المزيد من الشرح والسياق والقيود.

<sup>11</sup> تشير الحافظة النشطة إلى قيمة اتفاقيات الموارد التكميلية النشطة بالدولار الأمريكي في أي سنة معينة. وتشير الحافظة المعبأة إلى إجمالي قيمة جميع الموارد التكميلية التي عباها الصندوق بالدولار الأمريكي حتى السنة المشار إليها، وتشمل اتفاقيات الموارد التكميلية النشطة والمنتبهة.

الشكل 3

الموارد الأساسية للصندوق (مبلغ تجديد الموارد المتعهد به) والأموال التكميلية المعبأة لكل فترة تجديد موارد (من التجديد العاشر لموارد الصندوق إلى التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق)



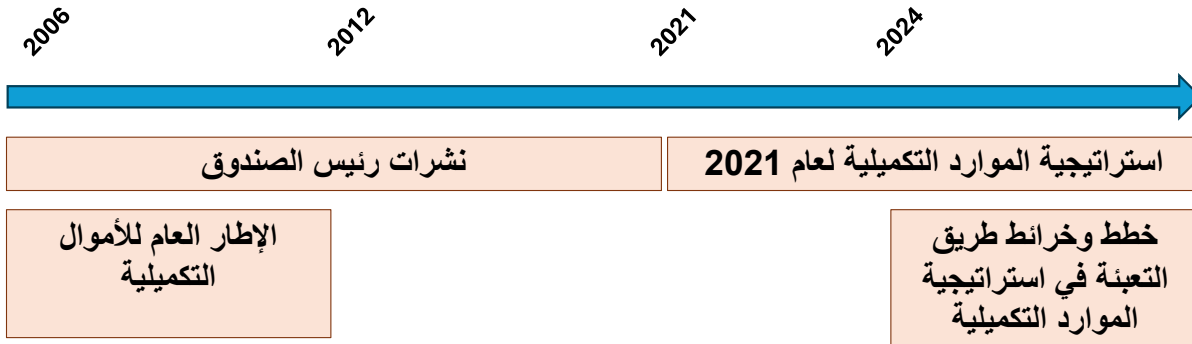
المصدر: تقارير اللحة العامة السنوية عن الأموال التكميلية للصندوق للفترة 2016-2024؛ ونظام Oracle Business Intelligence في الصندوق لعام 2025

11- وبما يعكس جهود تعبئة الموارد التي يبذلها الصندوق، خصص الصندوق كلا من الأموال التكميلية والتمويل المشترك الذي يديره لتوسيع برنامج العمل الخاص به من حيث الحجم ومن خلال تنوع الأدوات. وكما هو موضح في بيانات برنامج العمل (انظر الذيل السادس باء، الشكل 6)، فقد خصص الصندوق، بين عامي 2016 و2024، ما يقرب من 2.2 مليار دولار أمريكي من الموارد التكميلية لبرنامج العمل الخاص به من خلال مشروعات استثمارية (65 في المائة)، ومشروعات ممولة بمنح (29 في المائة)، ومؤخرا من خلال عمليات غير سيادية (6 في المائة). وبما يعكس اتجاه تعبئة الموارد، زاد حجم المخصصات من الموارد التكميلية اعتبارا من عام 2021 فصاعدا ليصل متوسط المخصصات إلى 357 مليون دولار أمريكي سنويا، مقارنة بمتوسط مخصصات بلغ 163 مليون دولار أمريكي بين عامي 2016 و2019.

12- وقام الصندوق تدريجيا بإضفاء الطابع الرسمي على نهجه في تعبئة وإدارة الموارد التكميلية من خلال استخدام نشرات رئيس الصندوق، قبل أن يتوج ذلك بوضع استراتيجية الموارد التكميلية في عام 2021. وابتداء من عام 2006 (انظر الذيل السادس دال 1)، أصدر الصندوق نشرات رئيس الصندوق لتحديد أطر تعبئة وإدارة الموارد التكميلية. وقد أُرست نشرة عام 2006 إطارا عاما أوليا<sup>12</sup> تضمن تعاريف وفئات الأموال، والعمليات، والاستخدام، والرصد، والإبلاغ. وأجرت نشرة رئيس الصندوق لعام 2013 مراجعة شاملة للإطار العام بهدف تحديثه بما يتماشى مع الأولويات المؤسسية والإطار اللامركزي لإدارة الميزانية. كما أنها تضمنت توصيات من مراجعة عام 2009، والتي أضافت الطابع الرسمي على عمليات الترخيص والتخصيص لرسوم الإدارة، ومتطلبات الإبلاغ، وتصنيف التكاليف، وعكست التغييرات التنظيمية. وتضمنت نشرات لاحقة في عامي 2014 و2019 إجراءات لترشيد الموارد التكميلية والمنح التي يديرها مرفق البيئة العالمية وتدابير استرداد التكاليف.

13- واعتمدت استراتيجية الموارد التكميلية لتعزيز الأثر الإنمائي للصندوق، وتوسيع نطاق برنامج عمله، ورفع مستوى الخدمات المالية والمعرفية بما يتماشى مع ولايته. وتضع الاستراتيجية الصندوق كشريك رئيسي للجهات المانحة، وتحدد المجالات ذات الأولوية، والمبادئ التوجيهية، وترتيبات الحوكمة. وجرى تفعيل الاستراتيجية من خلال إجراءات تشغيلية محدثة صدرت في عام 2023 ونُقحت عام 2025؛ وخطة عمل (2024) تتضمن أربعة مسارات عمل تشرف عليها لجنة تعبئة الموارد، بالإضافة إلى أول خطة لتعبئة الموارد التكميلية (للفترة 2025-2027). انظر الشكل 4 للاطلاع على لمحة عامة عن الاتجاهات في حوكمة الموارد التكميلية في الصندوق:

<sup>12</sup> جرى تعريف الموارد التكميلية في نشرة عام 2006 على أنها أموال أخرى مقبولة لتكملة الموارد التي جرت تعبئتها بموجب تعريف المادة 4 من اتفاقية إنشاء للصندوق.



المصدر: أعد على أساس المعلومات الواردة في استراتيجية الموارد التكميلية.

- 14- وتحدد استراتيجية الموارد التكميلية أيضا مبادئ الحوكمة. وقد جرى تفعيل هذه المبادئ في إطار التفويض بالصلاحيات في الصندوق، حيث تتولى شعبة الانخراط العالمي والشراكات وتعبئة الموارد الإشراف على الحافظة، بينما تتولى شعبة البيئة والمناخ والشؤون الجنسانية والإدماج الاجتماعي التواصل مع الجهات المانحة العالمية من صناديق المناخ والبيئة، ودعم المكاتب القطرية للصندوق في تعبئة الموارد من هذه الصناديق الخارجية. وتتولى شعبة المراقب المالي مسؤولية المحاسبة ومراجعة الحسابات والإبلاغ المالي للجهات المانحة وأصحاب المصلحة الآخرين. وبعد عملية إعادة المعايير في عام 2024، تغيرت هيكل ومسؤوليات الإشراف على الموارد التكميلية مع شعبة التخطيط وتطوير المنظمة والميزانية، حيث اكتسبت شعبة التخطيط وتطوير المنظمة والميزانية دورا أكبر في تعبئة الموارد التكميلية وإدارتها.
- 15- وشمل تفعيل الاستراتيجية تحديث الإجراءات وخطط عمل التعبئة. وتشرف شعبة الانخراط العالمي والشراكات وتعبئة الموارد على الترتيبات المؤسسية لمعظم الموارد التكميلية. ومع ذلك، جرى تفويض شعبة البيئة والمناخ والشؤون الجنسانية والإدماج الاجتماعي بالإشراف على الاتفاقيات وتعبئة الموارد واستخدامها وإدارة الأموال التكميلية الواردة من الصندوق الأخضر للمناخ ومرفق البيئة العالمية وصندوق التكيف وصندوق أقل البلدان نموا والصندوق الخاص لتغير المناخ، كما أنها تقدم تقارير عن هذه المسائل لشعبة الانخراط العالمي والشراكات وتعبئة الموارد.

## ثانيا: أهداف التقييم ونطاقه ومنهجيته

### ألف- أهداف التقييم ونطاقه

- 16- يحدد هذا القسم إطار أهداف التقييم المؤسسي ونطاقه، ويقدم الإطار المفاهيمي الذي يقوم عليه التقييم، ويصف النهج والمنهجية العامتين اللذين يوجهان التقييم المؤسسي لجمع الأدلة التي ستنستخدم للإجابة على أسئلة التقييم.
- 17- الأهداف. يتضمن التقييم المؤسسي ثلاثة أهداف رئيسية:

- (1) تقييم دور الموارد التكميلية ومساهمتها في تحقيق وتعزيز جدول أعمال الفعالية الإنمائية للصندوق.
- (2) تقييم مدى كفاية الترتيبات المؤسسية والتشغيلية للصندوق فيما يتعلق بالموارد التكميلية، بما في ذلك ما إذا كانت الترتيبات القائمة والتغييرات التنظيمية قد دعمت تعبئتها وإدارتها وتقديمها بكفاءة وفعالية.

(3) استخلاص رؤى ودروس وتوصيات استشرافية لإرشاد أي استراتيجيات مستقبلية للموارد التكميلية وعمليات تجديد موارد الصندوق.

18- **النطاق.** سيغطي التقييم الفترة من عام 2016 إلى عام 2025. وتتراهن هذه الفترة مع الإطار الاستراتيجي للصندوق 2016-2025، والذي سيكون إحدى النقاط المرجعية للتقييم المؤسسي، ويوفر النطاق الزمني ليشمل مجموعة مناسبة من البرامج الممولة من الصندوق والمنجزة، نظرا لمدتها المتوسطة التي تتراوح عادة بين خمس وسبع سنوات. وعلاوة على ذلك، سيساعد التقييم على ملاحظة وتقييم التغييرات التي حدثت قبل وبعد استراتيجيات الموارد التكميلية. وبما يتسق مع تعريف الموارد التكميلية في الاستراتيجية، سيركز التقييم المؤسسي على كل من الأموال التكميلية التي تمر عبر حسابات الصندوق والتمويل المشترك الذي يديره الصندوق (والذي لا يمر عبر حسابات الصندوق والتمويل المشترك الذي يديره الصندوق).<sup>13</sup> وعلاوة على ذلك، لن يشمل التمويل المشترك الموازي (التمويل المشترك الذي لا يديره الصندوق) ولا التمويل المشترك المحلي، ولا برنامج الموظفين الفنيين المبتدئين.

19- وبصفة عامة، سيتناول التقييم المؤسسي تقييم الموارد التكميلية فيما يتعلق بالأبعاد الثلاثة: التعبئة والإدارة والاستخدام. ففيما يتعلق بالتعبئة، يقترح التقييم المؤسسي تحليل الأهمية الاستراتيجية للموارد التكميلية بالنسبة لأولويات الصندوق، وفعالية الآليات المختلفة المستخدمة لتعبئتها، وإلى أي مدى يكون الصندوق مستعدا للحفاظ على مصدر التمويل هذا أو زيادته في ظل المشهد التمويلي العالمي الحالي. أما من منظور الإدارة، سيتناول التقييم المؤسسي تقييم الترتيبات المؤسسية القائمة لإدارة الموارد التكميلية، وهي الحوكمة والإشراف، والإجراءات التشغيلية، والموارد البشرية، وإدارة التكاليف. وأخيرا، سيركز بُعد الاستخدام على جانب البرامج، وسيشمل تقييما للإبلاغ والنتائج. كما سيشمل تقييم استراتيجيات الموارد التكميلية، ومدى تحقيق حصائلها المقترحة.

## باء- أسئلة التقييم الرئيسية

20- يسعى التقييم إلى الإجابة عن السؤال الشامل: إلى أي مدى استخدم الصندوق الموارد التكميلية كجزء أساسي ومنضبط من نموذج التمويل والاستراتيجي لتحقيق النتائج الإنمائية المرجوة؟

21- وللإجابة على هذا السؤال، سيجيب التقييم المؤسسي على أربعة أسئلة للتقييم جرت صياغتها وفقا لمعايير لجنة المساعدة الإنمائية التابعة لمنظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي والمتعلقة بالملاءمة والاتساق والكفاءة والفعالية.

- سؤال التقييم الأول: إلى أي مدى تُعد الموارد التكميلية ملائمة ومتواءمة استراتيجيا مع تحقيق مهمة الصندوق وأهدافه الاستراتيجية في سياق تطور هيكلية المعونة العالمية والمشهد التمويلي؟ (معايير لجنة المساعدة الإنمائية: الملاءمة)

- سؤال التقييم الثاني: إلى أي مدى تُتيح سياسات الصندوق ونظمه وترتيباته المؤسسية اتباع نهج متسق ومنسق لتعبئة الموارد التكميلية وإدارتها واستخدامها، مع تعزيز المرونة والتكيف مع المشهد المتغير للجهات المانحة؟ (معايير لجنة المساعدة الإنمائية: الاتساق)

- سؤال التقييم الثالث: ما مدى كفاءة تعبئة الموارد التكميلية وإدارتها واستخدامها، بما في ذلك من حيث تكاليف المعاملات وحسن التوقيت وعملية التوظيف والعبء الإداري؟ (معايير لجنة المساعدة الإنمائية: الكفاءة)

- سؤال التقييم الرابع: إلى أي مدى ساهمت الموارد التكميلية في تعزيز ابتكار الصندوق، واستخدام المعرفة، وتعميمها، وأدائه التشغيلي، وبالتالي نتائجه الإنمائية؟ (معايير لجنة المساعدة الإنمائية: الفعالية)

22- وكل سؤال من أسئلة التقييم مصحوب بعدة محاور استقصاء، كما هو موضح في إطار التقييم (الذيل الأول). وسيجري إثراء إطار التقييم وتعديله لاحقا أثناء عملية التقييم عند الضرورة. وسيجري وضع معايير الحكم، التي سُنستخدم لتقييم

<sup>13</sup> يرد نطاق تدفقات الموارد التكميلية التي سيجري تقييمها في الذيل السادس، القسم جيم، (2).

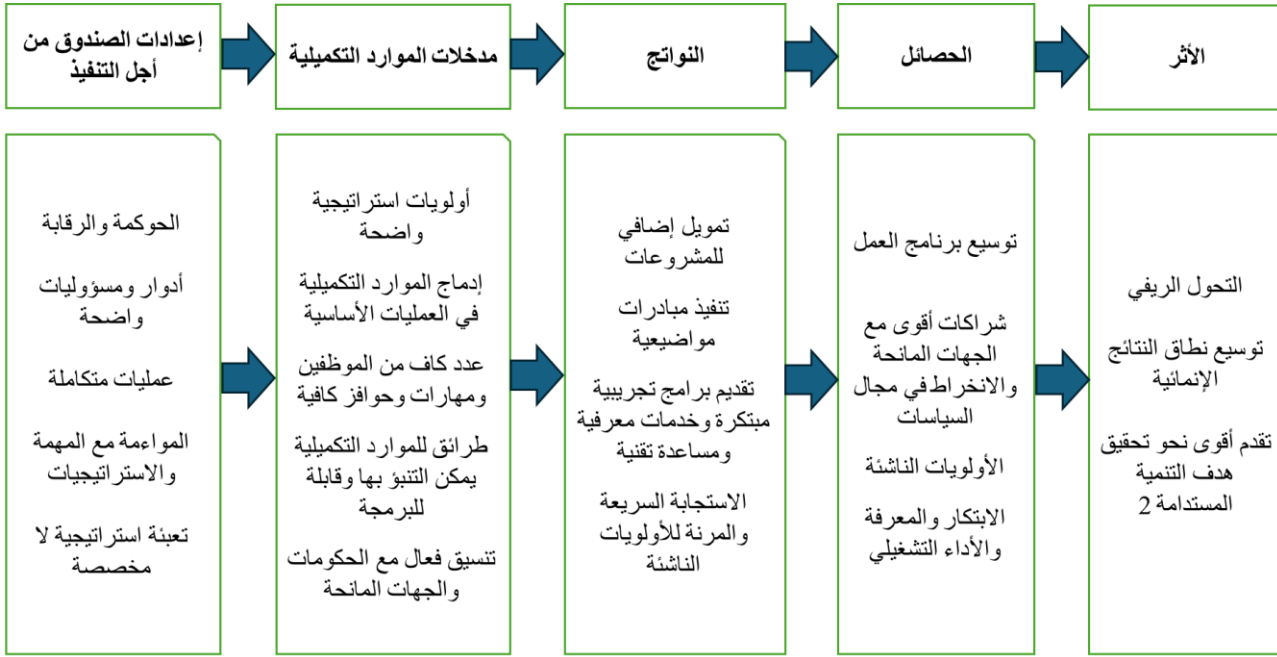
الأداء بشفافية حسب كل محور من محاور الاستقصاء، قبل بدء جمع البيانات، وذلك استنادا إلى استعراض الوثائق واجتماعات تحديد النطاق الأولية.

### جيم- مجالات التركيز الرئيسية للتقييم

- 23- استنادا إلى استعراض مكتبي وتحليل البيانات والمقابلات الاستكشافية، من المتوقع أن يجري التعمق في المجالات التالية في إطار التقييم المؤسسي.
- 24- **تطور مشهد الموارد التكميلية ومكانة الصندوق.** يتطلب الأمر فهما وتحليلا للسياق العالمي الذي تعمل فيه الجهات المانحة والمؤسسات المالية الدولية، مثل الصندوق، وتتفاعل فيه لغرض تعبئة الموارد وتطبيقها. ويشمل ذلك تحليلا تفصيليا لهيكلية المعونة الدولية الحديثة والمعاصرة، والاتجاه الذي تتجه إليه هذه الهيكلية. كما يشمل ذلك فهما ليس لهيكلية الصندوق نفسه فحسب، بل أيضا لهيكليات الجهات الأخرى؛ وبالتالي، يتطلب الأمر تحليلا مقارنا للمؤسسات المالية الدولية الأخرى لفهم أفضل للطريقة التي يحدد بها الصندوق مكانته ومدى نجاحه في ذلك. وسيتناول التحليل أيضا كيفية عمل الصندوق مع الجهات المانحة، وكيف تنظر هذه الجهات إلى الصندوق.
- 25- **الترتيبات المؤسسية والهيكل التنظيمي.** سيجري الاضطلاع بتحليل وتقييم لتطور الهيكل المؤسسي للصندوق ووضعه الحالي، بالإضافة إلى موارده والحوافز المقدمة للموظفين (المعرفية والبشرية والمالية)، وذلك لتعبئة الموارد التكميلية واستخدامها بفعالية، والاستجابة للفرص والمتطلبات. وسيشمل ذلك تحليلا للأداء المؤسسي من منظور أفقي (على نطاق الشعب والوحدات) ومنظور عمودي (من إدارة الصندوق والمقر إلى المكاتب القطرية).
- 26- **تكاليف الموارد التكميلية.** سيجري تحليل للميزانية والتكاليف لتقييم التكاليف المالية وتكاليف الموارد البشرية لتعبئة الموارد التكميلية واستخدامها وإدارتها وتسييرها. وسيشمل ذلك أيضا تقييما لكيفية تحصيل واستخدام رسوم إدارة الأموال التكميلية وإدارة الموارد التكميلية، واسترداد تكاليف وقت موظفي الصندوق وموارده المخصصة للتعبئة والإدارة والتسيير.
- 27- **تنفيذ الموارد التكميلية.** سيجري تقييم حصائل ونتائج تعبئة الموارد التكميلية وتنفيذها مقارنة بإطار نتائج استراتيجية الموارد التكميلية، وأيضا في ضوء اعتبارات أوسع نطاقا تتعلق بالموارد التكميلية. وسيشمل ذلك أيضا إدارة المخاطر (سواء المتعلقة بالسمعة أو بالمخاطر المالية)، والابتكار (مدى مساهمة الموارد التكميلية في تعزيز الابتكارات)، وكيف تدعم الموارد التكميلية النتائج الأساسية على المستويين المؤسسي والقطري، دون تشويه الأولويات.
- 28- **الموارد التكميلية والنتائج الإنمائية.** سيركز هذا المجال على الإبلاغ والنتائج، بما في ذلك رصدتها، والنظم القائمة. وسيبطلع التقييم بتقييم مختلف الوظائف وعمليات الإبلاغ والبيانات اللازمة لتخطيط تدفقات الموارد التكميلية وتعبئتها وتتبعها على مستوى المنظمة بأسرها.

### دال- الإطار المفاهيمي

- 29- يستند التقييم المؤسسي إلى نظرية التغيير الواردة في استراتيجية الموارد التكميلية لوضع إطار مفاهيمي يوضح كيف ينبغي تعبئة الموارد التكميلية وإدارتها واستخدامها داخل الصندوق، وكيف يُتوقع أن تُسهم هذه العمليات في تحقيق النتائج الإنمائية.
- 30- ويُقدم الإطار (الشكل 5) طريقة منظمة لدراسة الظروف المؤسسية التي تُشكل أداء الموارد التكميلية والمسارات التي يُتوقع من خلالها أن تؤثر هذه الموارد على برنامج عمل الصندوق وتُسهم فيه.



31- **العوامل المحركة الداخلية والعوامل الخارجية.** يُقر الإطار المفاهيمي بضرورة أن تكون الموارد التكميلية ملائمة لمهمة الصندوق ومتسقة مع أولوياته الاستراتيجية. وتتأثر تعبئتها بعوامل محركة داخلية - مثل طموح الصندوق لتوسيع برنامج عمله وتعزيز عرضه المواضيعي - وبعوامل خارجية تشمل أولويات الجهات المانحة، واتجاهات التمويل العالمية، وتطور هيكلية المعونة، والأولويات الوطنية والقدرة الاستيعابية. وتُحدد هذه العوامل المحركة السياق الذي تعمل فيه الموارد التكميلية.

32- وينظر الإطار بعد ذلك في الترتيبات المؤسسية. وتشمل هذه الترتيبات هياكل الحوكمة، والأدوار، والمسؤوليات، والعمليات التشغيلية التي تُحدد كيفية تعبئة الموارد التكميلية والتفاوض بشأنها والموافقة عليها وإدارتها على نطاق الصندوق. وينبغي أن تضمن الترتيبات الفعالة الاتساق والمساءلة والمواءمة بين الشعب وقنوات التمويل.

33- وتنعكس النتائج المباشرة لهذه الترتيبات في حجم ونوع الموارد التكميلية المعبأة، وتنفيذ المبادرات المواضيعية وتقديم الخدمات المعرفية، وتوليد الابتكارات والتعلم التشغيلي. ومن المتوقع أن تُسهم هذه النواتج، بمرور الوقت، في تحقيق حصائل تنظيمية أوسع، تشمل توسيع نطاق برنامج العمل، وتعزيز الشركات مع الجهات المانحة ومؤسسات التمويل، وتوليد الابتكارات والمعرفة، وتعزيز القدرة على الاستجابة للأولويات الناشئة، مثل القطاع الخاص أو في مجالات الهشاشة، وتغير المناخ، وحالات الأزمات.

34- وفي نهاية المطاف، يُرسخ الإطار المفاهيمي مكانة الموارد التكميلية لتعزيز مساهمة الصندوق في التحول الريفي، وذلك من خلال تمكين عمليات أكثر فعالية وأوسع نطاقاً، ومشاركة أقوى في السياسات، وتقديم المنافع العامة العالمية والإقليمية، وإمكانية تعبئة المزيد من الموارد الأساسية والموارد التكميلية. وبالتالي، يُوفر هذا الإطار الأساس التحليلي لتقييم ما إذا كانت الافتراضات التي يقوم عليها نهج الموارد التكميلية في الصندوق مدعومة بالأدلة.

- 35- ومن المهم الأخذ في الاعتبار أنه عندما تكون الموارد التكميلية مصدرا رئيسيا للتمويل المشترك، فإنه يتعذر عزل مساهمتها المحددة في الآثار الواردة في الإطار المفاهيمي عن التمويل الذي يقدمه الصندوق أو عن الإنفاق الحكومي بسبب قابلية الإحلال المتبادل.
- 36- وتسهم الروابط والمفاهيم الواردة في الإطار المفاهيمي في توجيه إطار التقييم (الذيل الأول)، الذي يحدد أسئلة التقييم محاور الاستقصاء ومصادر الأدلة المستخدمة لاختبار هذه الافتراضات.

## هاء- المنهجية ومجموعات الأدلة ومصادر البيانات

- 37- سيعتمد نهج مختلط الأساليب على خمس مجموعات من الأدلة سيشكل أساسا لنتائج التقييم المؤسسي. ونظرا للحجم الكبير من الموارد التكميلية التي يديرها الصندوق، سيعتمد التقييم المؤسسي تحليلا قائما على المجموعات. وسيجري تحديد الاختيار بناء على عدة عوامل: الجهات المانحة الرئيسية للصندوق في مجال الموارد التكميلية (من حيث الحجم)، وأنواع الجهات المانحة، والمناطق التي تُستخدم فيها الموارد التكميلية (انظر الذيل السادس، القسم جيم، 2) وسيضمن ذلك تغطية التمويل المشترك (المناخي وغير المناخي) والتمويل المواضيعي، والنطاق الجغرافي، وأنواع العمليات، بما في ذلك البرامج القطرية والإقليمية. وسيجري إعداد القائمة النهائية بالتشاور مع وحدات الصندوق المعنية.
- 38- ويربط إطار التقييم أسئلة التقييم، ومحاور الاستقصاء، ومصادر الأدلة من خلال مجموعات من الأدلة (انظر الشكل 6). ويرد ملخص لمصادر البيانات لكل مجموعة من مجموعات الأدلة في الذيل الثالث. ويرد أدناه وصف لخمس مجموعات من الأدلة. وتهدف التحليلات الأولية ضمن بعض المجموعات إلى إرشاد محاور الاستقصاء والتركيز ضمن مجموعات أخرى، مما يضمن اتباع نهج معزز تكراري في الدراسات المتعمقة.

الشكل 6

### مجموعات أدلة التقييم المؤسسي



المصدر: فريق التقييم المؤسسي

- 39- وستجرى خمس دراسات متعمقة تغطي المواضيع التالية: (1) هيكلية المعونة العالمية ومكانة الصندوق؛ (2) إدارة تكاليف الموارد التكميلية؛ (3) الهيكل التنظيمي والموارد البشرية؛ (4) الإبلاغ عن البيانات والنتائج؛ (5) الأداء التشغيلي.<sup>14</sup> وستكون هذه الدراسات أهم مصدر للأدلة المستخدمة في الإجابة على أسئلة التقييم. كما سيسهم العمل والتحليل الأوليان للدراسات الخمس في تحسين نظريات التغيير المستخدمة في دراسات الحالة القطرية.

<sup>14</sup> يُرجى الرجوع إلى الذيل الثالث للاطلاع على التحليلات والمصادر.

- 40- وسيشمل تحليل الحافظة (2) تحليلاً كميًا للتصنيفات الصادرة عن مكتب التقييم المستقل في الصندوق في التقييمات السابقة، والتصنيفات من نظام التقييم الذاتي للصندوق ومجموعة ضمان الجودة، وذلك لتحديد الاختلافات المحتملة في أداء المشروعات بين تلك التي تستخدم الموارد التكميلية وتلك التي لا تستخدمها. وعلاوة على ذلك، سيُجرى تحليل كمي لحجم ونوع تمويل الموارد التكميلية في البلدان التي يعمل فيها الصندوق، وذلك لتعزيز فهمنا لكيفية استخدام الموارد التكميلية على نطاق الصندوق، ولتحديد القيود التي تعيق تعميم النتائج المستخلصة من تحليل دراسات الحالة المتعددة البلدان (انظر القسم زاي أدناه). وأخيراً، سيدعم استخراج البيانات من النظم المالية ونظم الموارد البشرية والنظم الإدارية للصندوق التحليل بدراسات متعمقة.
- 41- وسيُجرى تحليل الحالة المتعددة البلدان (3) يشمل من 10 إلى 12 دراسة حالة قطرية (داخل البلد وخارجه). ويفرض استخدام دراسات الحالة القطرية تحديات تتعلق بتنوع السياقات القطرية، ومحدودية وضوح الشروط التمكينية المطلوبة على المستوى القطري، وندرة الأدلة بشأن ما ينجح في تعبئة الموارد التكميلية واستخدامها. وبالتالي، ستكون دراسات الحالة استكشافية، وسيُعتمد نهج تكراري لتحسين الافتراضات المتعلقة بعوامل النجاح من خلال استعراض الوثائق والدراسات المتعمقة.
- 42- وسيُجرى تقييم جدوى استخدام أساليب الحالة المتعددة البلدان، مثل التحليل المقارن النوعي، لدعم التحليل المنظم - على الرغم من الاختلافات السياقية. وقد جرى اختيار البلدان مبدئياً بناء على المنهجية المقدمة في الذيل الخامس. وبقدر الإمكان، سيجري دمج دراسات الحالة مع التقييمات القطرية التي يجريها حالياً مكتب التقييم المستقل في الصندوق، أو ستعتمد على التقييمات التي أُنجزت مؤخراً لتقليل عبء التقييم عن كاهل أصحاب المصلحة في البلدان إلى أدنى حد.
- 43- الاستقصاء الإلكتروني لموظفي الصندوق وأصحاب المصلحة (4). سيُستخدم استقصاء إلكتروني لتوسيع نطاق فريق التقييم للحصول على تعقيبات أصحاب المصلحة الذين لم تشملهم المقابلات ودراسات الحالة (مثل أعضاء المجلس التنفيذي، وموظفي الصندوق في المقر وفي المكاتب الإقليمية والقطرية، والمسؤولين الحكوميين الرئيسيين، وموظفي المشروعات، ومجتمع الجهات المانحة، والكيانات الأخرى الممولة بالموارد التكميلية).
- 44- تحليل المنظمات المقارنة (5). سيدرس التقييم المؤسسي المنظمات المقارنة لإجراء مقارنات مع الصندوق حيثما أمكن، وتحديد الممارسات الجيدة، والمساعدة في صياغة التوصيات. وستشمل الدراسة مزيجاً من المصارف الإنمائية المتعددة الأطراف ومنظمات الأمم المتحدة. وقد أُجرت بعض هذه المنظمات المقارنة تقييمات لمواردها غير الأساسية. ولذلك، يقترح التقييم المؤسسي الاستفادة من الأفكار المستمدة من الدراسات المتعمقة ودراسات الحالة المتعددة البلدان لتحديد المواضيع الرئيسية التي يمكن فيها للدروس المستفادة من المنظمات المقارنة أن تُرشد استنتاجات التقييم المؤسسي وتوصياته.

## واو- التحليلات

- 45- سيقوم فريق التقييم المؤسسي بتلخيص الأدلة من المجموعات الخمس وتجميعها لتكوين صورة شاملة على مستوى المنظمة بشأن كيفية تعبئة الموارد التكميلية وإدارتها واستخدامها، وكيف يتواءم ذلك مع الإطار المفاهيمي للتقييم المؤسسي.
- 46- وسيحدد تحليل الحالة المتعددة البلدان في 10-12 دراسة قطرية الأنماط المتكررة للظروف التنظيمية والسياقية المرتبطة بالأداء الفعال أو غير الفعال.
- 47- وسيجري دمج النتائج مع الأفكار المستقاة من الدراسات المتعمقة، وتحليلات الحافظة، والاستقصاءات، والاستعراض المقارن لاختبار الافتراضات في الإطار المفاهيمي وتقييم نقاط القوة والضعف في نهج الصندوق الشامل إزاء الموارد التكميلية.

48- وسيجري التحقق من صحة الاستنتاجات من خلال التثليث والتشاور مع أصحاب المصلحة. وسيشمل ذلك مقابلات مع مقدمي المعلومات الرئيسيين، باستخدام الذكاء الاصطناعي التوليدي لدعم التحليل المنهجي تحت إشراف بشري كامل.

### زاي- القيود

49- يُتوقع وجود قيود تتعلق باستمرار التطور المؤسسي خلال فترة التقييم، وبعدد وتعقيد القنوات والاتفاقيات المتعلقة بالموارد التكميلية، ونطاق دراسات الحالة القطرية، ومشكلة إسناد قابلية الإحلال المتبادل للموارد التكميلية في حوافظ الصندوق. وقد خضعت آليات الرقابة والحوكمة المؤسسية للموارد التكميلية لإصلاح شامل مع استراتيجية عام 2021، ولكن لم يجر تفعيلها إلا خلال العامين الماضيين. ونتيجة لذلك، لا تزال العمليات حديثة نسبياً، وقد تختلف عن الترتيبات السابقة، مما يعني أن الأدلة المتاحة تعكس مزيجاً من الممارسات القديمة والناشئة. ويُقيد ذلك إمكانية تقييم الأداء على نحو متسق خلال الفترة من عام 2016 إلى عام 2025.

50- ويفرض النطاق الواسع للاتفاقيات والقنوات، إلى جانب المسؤوليات الموزعة على شعب متعددة، تحديات أمام اتساق البيانات. وقد تحد الاختلافات في نظم الإبلاغ، وعدم اكتمال السجلات التاريخية، والتناقضات في تتبع طرائق الموارد التكميلية بمرور الوقت من دقة التحليل على مستوى الحافظة.

51- وفيما يتعلق بحوافظ الصندوق وقابلية الإحلال المتبادل للموارد التكميلية، تبرز مسألتان. أولاً، يواجه التقييم قيوداً منهجية تتعلق بقابلية الإحلال المتبادل للموارد التكميلية في الحوافظ مقارنة بالتمويل الأساسي أو المقترض، مما يجعل من المستحيل عزو الحصائل الإنمائية أو تأثيرها مباشرة إلى الموارد التكميلية. ونتيجة لذلك، يركز التقييم المؤسسي على مساهمة الموارد التكميلية وتقييم مدى معقولية المسارات السببية. ثانياً، لا تهدف دراسات الحالة القطرية المقترحة إلى أن تكون ممثلة إحصائياً لجميع برامج الصندوق القطرية. وفي حين أن التثليث مع تحليل الحوافظ ومجموعات الأدلة الأخرى سيعزز متانة النتائج، فإن قيود التعميم ستظل قائمة. وسيجري تسليط الضوء على هذه القيود بوضوح في الاستنتاجات.

52- وتشمل تدابير التخفيف التثليث عن طريق مجموعات الأدلة، والتحسين التكراري لنظريات التغيير، والتحقق من صحة النتائج الناشئة مع موظفي الصندوق وأصحاب المصلحة.

## ثالثاً: عملية التقييم المؤسسي، والتنفيذ، والجدول الزمني

### ألف- عملية التقييم المؤسسي

53- **الإعداد والتصميم.** تماشياً مع دليل التقييم في الصندوق لعام 2022، تحدد ورقة نهج التقييم تصميم التقييم ومنهجيته. ويستند التصميم إلى استعراض جميع الوثائق ذات الصلة بالموارد التكميلية، وتحليل أولي لحافظة مشروعات الصندوق، ومقابلات مع جهات اتصال رئيسية في الصندوق. وخضعت ورقة النهج لضمان الجودة، وجرت مشاركتها مع الإدارة للحصول على تعقيباتها. وستناقش النسخة النهائية الواردة في هذه الوثيقة مع لجنة التقييم في يونيو/حزيران 2026.

54- **جمع البيانات.** سيقوم فريق التقييم المؤسسي بجمع البيانات والأدلة للإجابة على أسئلة التقييم من مصادر متنوعة، بما في ذلك مقابلات مع مقدمي المعلومات الرئيسيين من موظفي الصندوق والجهات المانحة وأصحاب المصلحة الآخرين، ودراسات للحالة القطرية، واستقصاء إلكتروني.

55- **تحليل البيانات والإبلاغ وضمان الجودة.** سيقوم فريق التقييم المؤسسي بتحليل البيانات التي جرى جمعها من مختلف مجموعات الأدلة، وسيجري التحقق من صحة النتائج من خلال التثليث. وسيضمن التقرير النهائي المنهجي والنتائج والاستنتاجات والتوصيات الخاصة بالتقييم المؤسسي.

- 56- **التعقيبات أثناء عملية التقييم.** ستُعقد مشاورات مع إدارة الصندوق وموظفيه في المراحل الرئيسية لعملية التقييم لتقديم التعقيبات وتبادل الآراء ومناقشة مسائل التقييم المختارة، وذلك لضمان التعلم على نطاق واسع والحصول على تعقيبات في الوقت المناسب من هذا التقييم المؤسسي.
- 57- **الفريق الأساسي لشراكات التعلم.** لتعزيز هذه العملية وبما يتسق مع سياسة التقييم الخاصة بالصندوق (2021)، أنشئ الفريق الأساسي لشراكات التعلم، مع تعيين جهات اتصال من جانب رؤساء الشعب في الصندوق. وسيُسهل فريق الشراكات الوصول إلى البيانات والأدلة. وبالإضافة إلى تعزيز مدخلات التقييم، سيعمل الفريق على تشجيع نشر واستخدام نتائج التقييم في الصندوق بعد إتمامه.
- 58- **المخرجات، وعملية الاستعراض، والتعقيبات.** تتمثل المخرجات الرئيسية في ورقة النهج وتقرير التقييم النهائي. وقد قدمت إدارة الصندوق تعليقات مكتوبة على مسودة ورقة النهج، وستقدم تعليقات مكتوبة على تقرير التقييم. وسُعد مكتب التقييم المستقل في الصندوق سجلاً تفصيلياً لتوضيح كيفية تناول تعليقات الإدارة في التقرير النهائي. وستستعرض لجنة التقييم ورقة النهج هذه، وستراعى تعليقاتها عند تصميم وتنفيذ عملية التقييم.

### **باء- التنفيذ، والجدول الزمني**

- 59- يقدم الذيل السابع أدوار التنفيذ ومسؤولياتها وهيكل الفريق والجدول الزمني للتقييم. يبدأ التقييم في عام 2026 ويستكمل في عام 2027، كما هو موضح في الذيل السابع. وستنظر لجنة التقييم في ورقة النهج هذه في دورتها التي ستُعقد في يونيو/حزيران 2026. وسيجري إطلاع الإدارة على مسودة تقرير التقييم من أجل الحصول على تعقيباتها بحلول مارس/آذار 2027. وسيُقدم التقرير النهائي إلى الدورة الثانية والخمسين بعد المائة للمجلس التنفيذي في ديسمبر/كانون الأول 2027.

## CLE Evaluation Framework

Evaluation Question (EQ)	Lines of enquiry	Evidence Block
<b>EQ1. To what extent are supplementary resources relevant and strategically aligned to delivering IFAD's mandate and strategic objectives in the context of an evolving global aid architecture and financing landscape? (DAC Criterion: Relevance)</b>	1.1 Do SR-funded activities align with IFAD's mandate and strategic objectives?	1.1.1. Are relevant SR-funded activities aligned with strategic objectives stated in relevant IFAD corporate?  Deep dive – Global aid architecture and IFAD's positioning  Portfolio analysis  Cross case analysis  Survey
	1.1.2 Are relevant SR-funded activities aligned with IFAD and government priorities as identified in the COSOPs?	Cross case analysis  Survey
	1.2 To what extent, and how, is balance struck between donor priorities, country needs and IFAD's mandate and strategic objectives?	1.2.1 How are potential tensions between donor priorities, country needs and IFAD's strategic priorities identified, negotiated, and managed?  Deep dive – Global aid architecture and IFAD's positioning  Cross case analysis  Survey
	1.2.2 What safeguards, governance arrangements, or decision-making mechanisms ensure alignment and prevent mission drift? Do they work?	Deep dive – Global aid architecture and IFAD's positioning
1.3 To what extent has IFAD maintained, or enhanced, its positioning in the global SR landscape?	1.3.1 What have global trends been, and likely to be in future, in availability of SRs?	Deep dive – Global aid architecture and IFAD's positioning  Cross case analysis  Survey

Evaluation Question (EQ)	Lines of enquiry	Evidence Block
	1.3.2 To what extent has IFAD positioned itself to respond to emerging global priorities and trends (e.g., climate, fragility, food systems)?	Deep dive – Global aid architecture and IFAD's positioning
	1.3.3 How clearly does IFAD articulate its comparative advantage in mobilizing and managing SRs?	Deep dive – Global aid architecture and IFAD's positioning Cross case analysis Survey
	1.3.4 Have assumptions on IFAD's positioning and value proposition with donors in the global supplementary resources landscape proven correct?	Deep dive – Global aid architecture and IFAD's positioning Cross case analysis Survey
	1.3.5 Has IFAD strengthened its positioning as a partner of choice for SRs at global, regional, and country levels?	Deep dive – Global aid architecture and IFAD's positioning Cross case analysis Survey
	1.3.6 How well does IFAD anticipate and respond to shifts in donor behaviour, earmarking trends, and new financing channels?	Deep dive – Global aid architecture and IFAD's positioning Cross case analysis Survey
1.4 To what extent did the outputs of implementing the SR Strategy and action plans contribute to ensuring SRs mobilised were aligned with delivering against IFAD's mandate and strategic objectives within the evolving global aid architecture?	1.4.1 Do IFAD's 2021 corporate Strategy for Supplementary Resources and supporting action plan provide a clear orientation on how these resources should be mobilized, approved, managed and utilised to ensure relevance and coherence?	Deep dive – Global aid architecture and IFAD's positioning
	1.4.2 What other factors beyond implementation of the SR Strategy and Action Plans might influence IFAD's performance?	Deep dive – Global aid architecture and IFAD's positioning
<b>EQ2. To what extent do IFAD's policies, systems, and institutional arrangements enable a coherent and coordinated approach to the mobilization, management, and utilization of supplementary resources, and promote agility and adaptation to the shifting donor landscape? (DAC Criterion: Coherence)</b>		
2.1 To what extent are IFAD's policies, systems, roles, and institutional arrangements coherent and support a consistent, organisation-wide approach to the mobilisation, management and use of supplementary resources?	2.1.1 Are IFAD leadership and governance functions effectively ensuring a coherent approach to SR mobilization, management, and use?	Deep dive – Global aid architecture and IFAD's positioning Deep dive – Organizational structure and HR Deep dive – SR cost management

Evaluation Question (EQ)	Lines of enquiry	Evidence Block
	2.1.2 How internally coherent and fit-for-purpose are IFAD's institutional arrangements for SR mobilization and management across HQ, regional, and country levels?	Deep dive – Global aid architecture and IFAD's positioning Deep dive – Organizational structure and HR Deep dive – SR cost management Cross country case analysis
	2.1.3 How well do horizontal (inter-departmental) and vertical (HQ–region–country) coordination mechanisms function?	Deep dive – Organizational structure and HR
	2.1.4 To what extent are operational guidelines, procedures, and tools (including data management systems) for SRs clear, accessible, standardized, and consistently applied? Do they effectively support internal coherence?	Deep dive – Global aid architecture and IFAD's positioning Deep dive – Organizational structure and HR Deep dive – SR cost management
	2.1.5 How aligned are SR-related operational guidelines, procedures, and tools for SRs with IFAD's broader operational and financial frameworks?	Deep dive – Global aid architecture and IFAD's positioning Deep dive – Organizational structure and HR Deep dive – SR cost management
	2.1.6 How effectively does IFAD manage trade-offs between flexibility/fungibility, scale and the risks of increased dependence on SRs?	Deep dive – Global aid architecture and IFAD's positioning
	2.1.7 Has IFAD managed well the coherence between SR and core resources? Which areas have been successful and unsuccessful?	Deep dive – Global aid architecture and IFAD's positioning
2.2 To what extent is IFAD's approach to supplementary resources coherent with the wider aid architecture, including complementarity with other development partners, and agile and adapted to the shifting aid landscape?	2.2.1 How has IFAD's approach to mobilization and utilization of SR affected IFAD's positioning relative to other MDBs and UN agencies?	Deep dive – Global aid architecture and IFAD's positioning
	2.2.2 Has IFAD's approach to mobilization and utilization of SRs effectively managed risks of duplication, fragmentation or competition with support provided by to other MDBs and UN agencies?	Deep dive – Global aid architecture and IFAD's positioning Cross country case analysis
	2.2.3 Has SR mobilization strengthened or distorted IFAD's role in the SDG2 financing landscape?	Deep dive – Global aid architecture and IFAD's positioning
2.3 To what extent has the SR Strategy shifted practices from ad hoc mobilization to more strategic, programmatic approaches? If not, why?	2.3.1 What observable changes have occurred in how SRs have been mobilized since 2021? Do these indicate a shift to a more strategic approach?	Deep dive – operational performance Cross case study analysis
	2.3.2 If not, why?	Deep dive – operational performance

Evaluation Question (EQ)	Lines of enquiry	Evidence Block
<b>EQ3. How efficiently are supplementary resources mobilized, managed, and utilized across IFAD, including in terms of transaction costs, timeliness, staffing and administrative burden? (DAC Criterion: Efficiency)</b>		Cross case study analysis
3.1 Is SR mobilization, approval, and implementation efficient?	3.1.1 How timely and predictable are SR mobilization, approval, and implementation processes?	Deep dive – SR cost management Deep dive – Organizational structure and HR
	3.1.2 What bottlenecks or delays affect SR efficiency?	Deep dive – SR cost management Deep dive – Organizational structure and HR
	3.1.3 Do SRs affect IFAD's reported efficiency ratios and why?	Deep dive – SR cost management Deep dive – Organizational structure and HR
3.2 Are the transaction costs and administrative burden of mobilizing, managing, and utilizing proportionate? If not, why?	3.2.1 What are the transaction costs associated with different SR modalities and donor-specific agreements?	Deep dive – SR cost management
	3.2.2 What are the transaction costs associated with different SR channels? What is their overall cost efficiency?	Deep dive – SR cost management Deep dive – SR cost management
	3.2.3 Has use of SR resources led to excessively fragmented administrative processes and manual workflows?	Cross case analysis (theory based) Deep dive – Organizational structure and HR
	3.2.4 Are these costs proportionate to the benefits achieved?	Cross case analysis (theory based) Deep dive – Organizational structure and HR
	3.2.5 Does IFAD meet donors' monitoring and reporting expectations and have the costs been proportionate? If not, why?	Deep dive – Data and results reporting Deep dive – Global aid architecture and IFAD's positioning
3.3 Do staffing levels and skills, incentives, and workload recognition all support efficient utilisation of SR resources? If not, why?	3.3.1 Are human resources (numbers, skills, deployment) adequate for effective SR mobilization and management?	Deep dive – SR cost management Deep dive – Organizational structure and HR
	3.3.2 Is there sufficient clarity on roles, responsibilities, and delegation to enable efficient mobilization, management, and utilisation of SR	Deep dive – Organizational structure and HR Deep dive – Operational performance

Evaluation Question (EQ)	Lines of enquiry	Evidence Block
	resources at country level and has this clarity (or lack thereof) affected efficiency? Why?	
	3.3.3 How do workload, incentives, and expertise affect efficiency?	Deep dive – Organizational structure and HR Deep dive – Operational performance
	3.3.4 How flexible is IFAD in absorbing large, ad hoc, or short-term SR inflows?	Deep dive – Data and results reporting Portfolio analysis
3.4 Have approaches to management fee and cost-recovery ensured costs associated with use of SR resources are recovered? If not, why?	3.4.1 How visible and effective has management leadership been in this area?	Deep dive – Organizational structure and HR
	3.4.2 Is there a comprehensive, clearly articulated, and regularly updated management-fee policy to ensure consistent application of fees, alignment with donor requirements, and increased transparency and accountability in the management of SRs?	Deep dive – SR cost management Deep dive – Organizational structure and HR
	3.4.3 Is there a clear and consistently applied administrative cost-recovery framework that ensures successful cost-recovery practices and alignment with donor terms?	Deep dive – SR cost management Deep dive – Organizational structure and HR
	3.4.4 Are there clear guidelines and criteria on allocation and use of management fees? Is there sufficient transparency to prevent accountability issues and allay donor concerns?	Deep dive – SR cost management Deep dive – Organizational structure and HR
	3.4.5 Is the standard 8% minimum rate for the management-fee on SRs sufficient to ensure the full recovery of both IFAD direct and indirect costs?	Deep dive – SR cost management Deep dive – Organizational structure and HR
	3.4.6 Are there particular channels of SRs where full cost recovery is not achieved? Why?	Deep dive – SR cost management Deep dive – Organizational structure and HR
3.5 Are risk management approaches effective at managing strategic, fiduciary, operational and reputational risks associated with SR? If not, why?	3.5.1 How visible and effective has management leadership been in managing risks associated with SR?	Cross case analysis (theory based) Deep dive – Organizational structure and HR
	3.5.2 What institutional mechanisms exist to monitor and mitigate strategic, operational, and financial risks associated with SR? Do they work effectively and if not, why not?	Deep dive – Organizational structure and HR
	3.5.3 How effectively does IFAD manage trade-offs between flexibility, fungibility, scale, and the risks of increased dependence on SR?	Cross case analysis (theory based) Deep dive – Organizational structure and HR

Evaluation Question (EQ)	Lines of enquiry	Evidence Block
3.6 To what extent is results reporting on SRs timely, accurate and fit-for-purpose in meeting donor expectations, while remaining aligned with IFAD's corporate results and reporting standards	3.6.1 How rigorous and reliable are the data collection, verification, and reporting practices used in monitoring SR projects and do they meet donor expectations?	Deep dive – Data and results reporting  Deep dive – Organizational structure and HR Global aid architecture and IFAD's positioning
3.7 Does IFAD have systems in place to allow it to identify lessons on the mobilization, management and delivery of SR and integrate them into future practice?		Deep dive – Data and results reporting Deep dive – Organizational structure and HR
3.8 Other factors and lessons learned	3.8.1 What other factors can explain the efficiency of IFAD's mobilized, approved and managed SRs?	Deep dive – SR cost management Deep dive – Data and results reporting Deep dive – Organizational structure and HR
	3.8.2 What could IFAD learn from comparable UN organizations and IFIs to improve the efficiency with which future SRs are mobilized, approved and managed?	Comparative reviews of experience of other organizations Deep dive – Organizational structure and HR
<b>EQ4. To what extent have SRs contributed to enhancing IFAD's innovation, use of knowledge, mainstreaming, and operational performance and hence development results? (DAC Criterion: Effectiveness)</b>		
4.1 To what extent have targets for SR mobilization (e.g., replenishment commitments, POW targets, cofinancing, mainstreaming) been met? If not, why?	4.1.1 What share of IFAD's total financing and programming is supported by SRs, and what patterns emerge in their allocation and use?	Portfolio analysis
	4.1.2 What trends are observed in the volume, diversity, sources, country and thematic focus of SRs mobilized during the CLE period? And what factors explain these trends?	Portfolio analysis
	4.1.3 How effectively has the SR Strategy and its Action Plan supported achievement of SR mobilization targets? If not, why?	Deep dives – Global aid architecture and IFAD's positioning, Organizational structure and HR, and operational performance Cross case study analysis

Evaluation Question (EQ)	Lines of enquiry	Evidence Block
4.2 Is the evidence strong that SRs have contributed to enhancing operational performance and IFAD's support for innovation and use of knowledge? What has worked and what has not?	4.2.1 How is additionality of outcomes and results from utilization of SRs determined, and to what extent is there evidence of the additionality?	Deep dive – Global aid architecture and IFAD's positioning Cross case study analysis Survey analysis
	4.2.2 How effectively have SRs supported innovation, piloting, and scaling up?	Portfolio analysis Deep dive – data and results reporting Deep dive – operational performance Cross case study analysis Survey analysis
	4.2.3 How have SRs contributed to strengthening partnerships at global, regional, and country levels?	Deep dive – data and results reporting Deep dive – operational performance Cross case study analysis Survey analysis
	4.2.4 How effective are IFAD's mechanisms for capturing, disseminating, and using knowledge generated through SR-funded activities?	Deep dive – data and results reporting Deep dive – operational performance Cross case study analysis Survey analysis
	4.2.5 To what extent has the performance of projects and initiatives (co-)financed through SR demonstrated better results compared with initiatives not supported by SR?	Deep dive – operational performance Cross case study analysis

## Narrative supporting the conceptual framework

### 1. Purpose and Orientation of the Conceptual Framework

The conceptual framework provides the analytical foundation for understanding how SRs interact with IFAD's institutional systems, country engagement model, and external environment to influence organisational performance. It clarifies the pathways through which SRs contribute to four intended outcomes:

1. an expanded and strategically aligned Programme of Work (PoW),
2. strengthened partnerships and positioning,
3. enhanced responsiveness to emerging priorities, and
4. improved innovation, knowledge and operational performance.

The framework recognises that SRs are not a standalone financing instrument. Their contribution depends on how they are mobilised, integrated, and used within IFAD's broader systems. The framework therefore examines the interplay between contextual factors, organisational conditions, and institutional processes that shape the use and influence of SRs.

The conceptual framework is designed to support causal analysis across diverse country contexts and financing modalities. It provides a common reference point for the deep dives, case studies, and evidence blocks, ensuring that evidence is interpreted consistently and that findings reflect the complexity of how SRs operate within IFAD.

### 2. Supplementary Resources within IFAD's Institutional Architecture

SRs enter IFAD through multiple channels, including bilateral contributions, thematic trust funds, multi-donor platforms, and co-financing arrangements. These resources vary in size, duration, earmarking, and flexibility. The framework recognises that these characteristics shape how SRs can be used and what types of organisational effects they can generate.

SRs interact with several layers of IFAD's institutional architecture:

#### 2.1 Corporate strategy and priorities

Corporate strategies define IFAD's thematic offer, positioning, and long-term objectives. SRs are most effective when they reinforce these priorities, enabling IFAD to deepen engagement in areas where it has a recognised comparative advantage.

#### 2.2 Country Strategic Opportunities Programme (COSOPs)

COSOPs articulate IFAD's objectives and engagement model at country level. They provide the strategic anchor for integrating SRs into a coherent programme of work. When SRs align with COSOP priorities, they can reinforce strategic direction and support scaling of operations.

#### 2.3 Operational systems

Project design, supervision, knowledge management, and results reporting shape how SRs are used in practice. SRs can support upstream analytics, technical assistance, innovation pilots, and enhanced supervision, but their influence depends on how well they are integrated into these systems.

#### 2.4 Organisational structure and staffing

The distribution of staff, skills, and responsibilities across headquarters, regional hubs, and country offices affects the capacity to mobilise, manage, and integrate SRs. Adequate staffing and incentives are essential for ensuring that SRs reinforce, rather than fragment, IFAD's programme.

#### 2.5 Partnership and coordination platforms

SRs often operate within multi-donor environments. Coordination platforms shape how SRs align with government priorities, donor strategies, and sectoral initiatives. Effective coordination enhances the strategic use of SRs and supports partnership outcomes. The framework assumes that SRs are most effective when they reinforce these institutional structures. Fragmentation, parallel processes, or misalignment between SRs

and core resources weaken the pathways through which SRs can contribute to organisational outcomes.

### **3. Contextual Factors Shaping the Use and Influence of Supplementary Resources**

The conceptual framework recognises that SRs operate within diverse country and aid contexts. Several contextual factors shape whether SRs can plausibly contribute to the four outcomes.

#### **3.1 Government demand for IFAD's engagement**

SRs are more likely to support PoW expansion, partnership strengthening, or thematic engagement when governments value IFAD's support, seek additional financing, or prioritise areas where IFAD has a recognised comparative advantage. Government demand influences the scale, scope, and strategic direction of SR-funded activities.

#### **3.2 National institutional capacity**

The ability of national institutions to absorb additional financing, implement new approaches, or engage in knowledge and innovation processes affects whether SRs can be used effectively. Where capacity is limited, SRs may support upstream analytics or targeted technical assistance but may not translate into expanded operations or deeper engagement.

#### **3.3 Donor landscape and alignment**

The degree of alignment between IFAD and other development partners that shape opportunities for co-financing, joint programming, and thematic collaboration. SRs are more likely to support PoW expansion or partnership outcomes when donors prioritise similar themes and recognise IFAD's value proposition.

#### **3.4 Country context stability**

Political stability, economic conditions, and exposure to shocks influence the feasibility of scaling operations, building partnerships, or implementing innovation. In fragile or crisis-affected settings, SRs may support rapid response or targeted interventions rather than long-term expansion.

These contextual factors do not determine outcomes on their own, but they shape the environment in which SRs can be mobilised and used.

### **4. Organisational Conditions Enabling the Effective Use of SRs**

The framework identifies several organisational conditions that influence whether SRs can be used strategically and effectively.

#### **4.1 Clear strategic priorities at corporate and country levels**

SRs are most effective when IFAD articulates a coherent strategic offer that donors and governments can align with. Clear priorities enable SRs to reinforce a unified programme of work rather than create isolated activities.

#### **4.2 Integration of SRs with core operations**

SRs contribute to organisational outcomes when they are embedded in project design, supervision, pipeline planning, and country engagement. Integration ensures that SRs reinforce the programme rather than operate as parallel workstreams.

#### **4.3 Adequate staffing, skills and incentives**

Mobilising and managing SRs requires technical expertise, time, and coordination. Staffing levels, skill sets, and incentives influence whether country teams can negotiate SRs, manage donor relationships, and integrate SR-funded activities into operations.

#### **4.4 Predictable and programmatic SR modalities**

SRs that are multi-year, flexible, and aligned with IFAD's planning cycles are more likely to support strategic outcomes. Highly earmarked or short-term SRs may generate outputs but not significantly contribute to the higher-level outputs and impacts identified in the conceptual framework.

#### **4.5 Effective coordination with governments and donors**

SRs contribute to partnerships and PoW expansion when IFAD participates in or convenes coordination platforms that align SRs with national priorities and partner investments.

These organisational conditions shape the extent to which SRs can be used strategically and influence institutional performance.

### **5. Pathways Through Which SRs Contribute to Organisational Outcomes**

The conceptual framework identifies several pathways through which SRs influence the four outcomes. These pathways reflect how SRs interact with contextual factors and organisational conditions.

#### **5.1 Strengthening IFAD's thematic and strategic positioning**

SRs can enhance IFAD's visibility and credibility with governments and donors, enabling deeper engagement and influence. This pathway is central to PoW expansion and partnership strengthening.

#### **5.2 Enabling catalytic financing and leverage**

SRs can unlock additional financing from governments, IFIs, UN agencies, or bilateral donors. This pathway supports PoW expansion and partnership outcomes.

#### **5.3 Supporting rapid and flexible response to emerging priorities**

SRs can provide flexible capital that allows IFAD to respond quickly to crises, climate shocks, fragility, or new thematic demands. This pathway underpins the outcome on responsiveness.

#### **5.4 Enhancing innovation, learning and operational performance**

SRs can fund analytics, pilots, technical assistance, and knowledge work that improve project design, supervision, and policy engagement. This pathway supports the outcome on innovation and operational performance.

These pathways are not mutually exclusive; multiple pathways may operate simultaneously in a given country or thematic area.

### **6. The Four Organisational Outcomes**

The framework determines four outcomes that SRs are expected to contribute to. These outcomes are interlinked and interdependent.

#### **6.1 Expanded and strategically aligned Programme of Work (PoW)**

SRs contribute to a larger and more coherent PoW when they strengthen IFAD's positioning, unlock co-financing, or enable scaling of existing operations. Alignment with COSOP priorities and integration with core resources are critical.

#### **6.2 Strengthened partnerships and positioning**

SRs can enhance IFAD's role in donor coordination platforms, increase visibility in thematic areas, and support joint initiatives. This outcome depends on donor alignment, strategic clarity, and effective coordination.

#### **6.3 Enhanced responsiveness to emerging priorities**

SRs enable IFAD to respond to crises, climate shocks, fragility, or new thematic demands more rapidly than core resources alone. Flexibility and speed are central to this outcome.

#### **6.4 Improved innovation, knowledge and operational performance**

SRs support upstream analytics, pilots, technical assistance, and knowledge products that improve project design, supervision, and policy engagement. Integration into operational systems determines whether these contributions are sustained.

## Sources of evidence by evidence block

Table 1

Sources of Evidence-by-Evidence block

Evidence Block	Source of data
1. Deep dive – Global aid architecture and IFAD's positioning	KIIs - IFAD senior management and regional directors and country directors KIIs - IFAD SR donors, member state representatives and staff from peer organizations Documentary review (global reports on aid, IFAD key strategies and policies)
2. Deep dive – SR cost management	KIIs - IFAD HQ divisions (budget/financial-POB, FCD, PFM; technical-ECG, PMI; operational-DCO; etc.) Country case studies – IFAD field staff Documentary review (budget and financial documents)
3. Deep dive – Organizational structure and HR	KIIs - IFAD HQ (relevant divisions – as above); and field-based (IFAD field staff) Documentary review (HR policies, etc.) HR CLE
4. Deep dive – Data and results reporting	KIIs - IFAD HQ divisions (GPR, ECG, ODE, DCO) and IFAD field-staff Documentary and database review (OBI and divisional databases, EB documents, etc.)
5. Deep dive – Operational performance	KIIs - IFAD HQ divisions (DCO); and IFAD field staff Documentary review (IOE evaluations, PCRs)
6. Cross case analysis (theory based)	Country case studies (IFAD field staff, donors, national counterparts, implementing partners, private sector)
7. Portfolio analysis	IFAD documentation and reporting data
8. Survey analysis	Survey (IFAD HQ and field-based staff, donors, national counterparts, implementing partners, private sector)
9. Comparative reviews of experience of other organizations	Documentary review (relevant strategies and evaluations of peer organizations)

## RMC Terms of Reference<sup>15</sup>

### Background and Objective

1. In the past, IFAD's primary source of funding was the replenishment and borrowing did not exist. Ten years ago supplementary funds were only half as large as today, and cofinancing was not a strategic priority for the organization to the same extent as it is now. In this context resource mobilization revolved around the replenishment, it took place every three years, and the Replenishment Coordination Committee (RCC) served the purpose of ensuring interdepartmental coordination.
2. Today, IFAD's resource mobilization is no longer limited to the replenishment – IFAD is mobilizing considerably larger amounts, through a broader range of instruments, from a more diverse set of financing partners, and on an ongoing basis. However resource mobilization is still very much interdepartmental in nature with ERD, DCO, OTD, FOD and LEG all playing critical roles, as well as RMO. This, therefore, implies **the need for a permanent interdepartmental coordination mechanism** at AVP-level, **dedicated to ensuring effective interdepartmental coordination of the overall resource mobilization** function.
3. The establishment of the Resource Mobilization Committee (RMC) was approved by the EMC on 20 May 2021. The primary aim of the RMC is to serve as a forum for interdepartmental coordination on resource mobilization activities concerning all pillars of IFAD resource mobilization – core, borrowed and supplementary resources. The RMC also serves as the guardian of the supplementary resource pipeline entry process. It will ensure supplementary resource mobilization activities are well coordinated, in line with IFAD's strategic objectives, and maximise benefits to the Fund while carefully managing risks.
4. By giving the RMC the remit of resource mobilization across all pillars of IFAD resource mobilization, its aim is to ensure a holistic and coordinated approach to IFAD's resource mobilization, in line with strategic guidance provided by EMC (and/or RCC with regard to the replenishment).
5. IFAD's Delegation of Authority Framework establishes that AVP ERD has overall responsibility for resource mobilization at the global level, and is responsible for management of the replenishment secretariat. Accordingly, the AVP ERD is the staff with the appropriate authority to lead this process and the Resource Mobilization Committee.

### Principles

6. The RMC will carry out functions related **to interdepartmental coordination of resource mobilization**. The RMC will contribute to better management of relationships with IFAD donors and partners, ensuring successful delivery of IFAD's overall resource mobilization strategy, and financing targets. The RMC will deliver on its objective in a way that minimizes administrative burdens and supports and enables effective decentralization of supplementary resource mobilization activities.

### Composition

7. The RMC is chaired by AVP ERD and GPR is acting as Secretariat. Permanent members shall include AVP ERD, AVP FOD, AVP DCO, MD OTD, AVP &, General Counsel, IFAD, and Director GPR. AVP CSD, MD RMO, representatives of divisions at Director level and resource persons shall be invited to participate in RMC as necessary, reflecting the agenda items to be discussed.

---

<sup>15</sup> RMC ToRs were approved in February 2022, and revised in 2025 to reflect the changes introduced by the organizational recalibration in 2024.

Permanent Members:

Associate Vice-President, ERD (Chair)  
 Associate Vice-President, FOD  
 Associate Vice-President, DCO  
 Managing Director, OTD  
 Associate Vice-President &, General Counsel, IFAD  
 Director, GPR

Secretariat (GPR):

Chief Partnership Officer,  
 Resource Mobilization  
 Partnership Officer, Funds

8. Permanent members are required to attend the meetings; however, they may appoint another manager, with the appropriate level of expertise, approved by the chairperson, as an alternate. In case of inability to attend a meeting, written comments can be submitted to the Chairperson for due consideration by present members.

**Responsibilities**

9. The RMC primarily serves to enhance interdepartmental coordination on resource mobilization, as well as having an advisory role towards EMC, and a decision making role with regard to pipeline entry for new supplementary resource mobilization initiatives.

10. Specifically RMC is responsible for the following:

**A. Oversight, Coordination and Advisory:**

- a. Interdepartmental coordination and information sharing on resource mobilization activities;
- b. Overseeing progress and ensuring interdepartmental coordination on plans and efforts to mobilize core, borrowed and supplementary resources, and other co-financing, to fully fund the programme of work;
- c. Proposing annual strategic resource mobilization priorities to be shared with EMC; and
- d. On an annual basis, reviewing the effectiveness of the RMC functioning and confirming that the responsibilities outlined within these Terms of Reference have been carried out. Based on such review, additional responsibilities may be added to these Terms of Reference.

**B. Decision-Making:***Borrowed Resources:*

- a. Unless the issue at hand is the exclusive responsibility of the President or the Executive Board, review and approval of non-standard provisions in new agreements.<sup>16</sup>

*Supplementary Resources:*

- b. Review and approval of new initiatives and agreements at pipeline entry, before formal negotiations with donors begin, in line with agreed upon pipeline entry principles;
- c. Unless the issue at hand is the exclusive responsibility of the President or the Executive Board, review and approval of non-standard provisions in new agreements;<sup>17</sup>
- d. Overseeing development and approval of guidelines and procedures relating to the mobilization and management of supplementary resources.

<sup>16</sup> Non-standard provisions typically relate to donor requirements not in line with past practice on how IFAD policies and procedures have been implemented and for which IFAD would need to reach a compromise with a donor (e.g. Sanction screening in line with EU/National Lists).

<sup>17</sup> Non-standard provisions typically relate to donor requirements not in line with past practice on how IFAD policies and procedures have been implemented and for which IFAD would need to reach a compromise with a donor (e.g. Sanction screening in line with EU/National Lists).

## Rules of Procedure

11. The RMC shall meet four times per year, on quarterly basis, to discuss the overall status of resource mobilization for the three pillars: core, borrowed and supplementary resources.
  12. The standing agenda of the meetings shall include: (i) progress updates on core and borrowed resources in the context of IFAD12 targets and priorities; (ii) supplementary fund portfolio in terms of pipeline overall performance, risks, problem portfolio and other strategic matters that require senior management oversight; and (iii) discussion on major resource mobilization proposals, which shall be submitted to EMC for approval.
  13. Regular meetings of the RMC, held on quarterly basis, serve interdepartmental coordination and exchange of information related to the above mentioned standing agenda. Decision making on proposals for annual strategic priorities to be submitted to the EMC shall be subject to a quorum. Quorum shall consist of the Chairperson and three (3) Permanent members of the RMC. In case of a tie, the Chairperson has an additional vote.
  14. Extraordinary meetings or e-consultations may be scheduled by the Chairperson as necessary to: (i) review and approve new agreements or initiatives being developed, (ii) deal with issues related to mobilization of borrowed or supplementary resources from Member States and other partners or (iii) address matters related to the portfolio management of ongoing agreements (e.g. related to acceptance of non-standard clauses in new agreements, or concerning supplementary funds problem portfolio with issues related to start-up, implementation, disbursement etc.). The Chairperson will determine what attendance is needed for the purposes of each meeting, reflecting the items to be discussed. Decision-making is based on consensus.
  15. Any staff of IFAD can propose items to be included in the agenda of its meetings, for consideration by the Chairperson. The agenda and relevant documentation should be circulated at least five working days in advance.
  16. As indicated above, GPR shall serve as the Secretariat of the Committee and will support with the following tasks:
    - a. management of the RMC calendar,
    - b. preparation of the agenda,
    - c. coordinate submission and distribution of document,
    - d. draft minutes and summaries of discussions, as well as relevant decisions and review notes, and
  17. keep track of implementation of RMC recommendations during negotiation processes.
- Reporting to EMC.** RMC shall submit an update to EMC on its activities at least once per year, together with a proposal for strategic resource mobilization priorities for the following year. EMC shall also be informed of the status of the supplementary resources pipeline on a regular basis, and minutes and record of decisions taken at RMC shall be forwarded to the EMC for information by the RMC Secretariat.
18. By their nature, resource mobilization issues in IFAD are interdepartmental and have operational, financial, and strategic implications for IFAD. Therefore, when appropriate RMC may decide to escalate certain issues for discussion at EMC.

## Country case study selection

**Introduction.** The CLE will undertake a deeper study of 10–12 country case studies to generate in-depth evidence in support of the CLE. Of the 10-12 case studies, a subset will be conducted exclusively as desk-based exercises while others will be carried out through in-country missions. All case studies will draw on a combination of document reviews and structured interviews with IFAD country teams, government counterparts, project staff, and other relevant stakeholders. The final number and modality of case studies will depend on the financial resources available and on priorities identified through the evaluation design process and self-assessment workshops. The CLE team will also consider the evaluability of country programmes, taking into account factors that may affect the feasibility and quality of the analysis. This will include consideration of security constraints, access limitations, and the availability and responsiveness of programme staff and key stakeholders for interviews and consultations. Where feasible, the conducting of country case studies will be integrated into ongoing IOE evaluations and will build on recently finalised evaluations, with the dual objective of reducing the evaluative burden on national stakeholders and maximizing efficiency and use of evaluation resources.

- 1. Purpose and focus of country case studies.** The case studies will be used to answer the CLE evaluation questions and contribute to the CLE overall analysis. They will examine how SRs are mobilized, managed, and used at the country and project levels, and the extent to which they add value to IFAD's operations and development results. Key aspects to be covered include the volume, composition, and trends of SRs over time; the diversity and roles of donors; and the alignment of SRs with national priorities, country strategic opportunities programmes, and IFAD's corporate strategies. Case studies will also assess how SRs influence the scale, scope, and design of operations, including their contribution to innovation, piloting of new approaches, and scaling up of successful interventions. In addition, they will explore operational and institutional dimensions, such as governance and management arrangements, donor coordination mechanisms, and the implications of SRs for efficiency and sustainability. Particular attention will be paid to partnerships and cofinancing modalities, risk management, fiduciary and reporting requirements, and the balance between flexibility and accountability. Finally, case studies will analyse results and learning, including the contribution of SRs to development outcomes and inclusiveness, as well as lessons and good practices that can inform IFAD's future approach to mobilizing and using SRs.
- 2. CLE approach to using country case studies.** The CLE's approach to using country case studies needs to address three key challenges. First, the requirements for successfully delivering the outcomes outlined in the conceptual framework are likely to vary across the countries IFAD supports, making context a critical factor. Second, there is less limited clarity on what IFAD expects or needs to have in place at country or regional level. Third, robust evidence on what works, and in which country contexts for successfully mobilising and utilising SR is very limited.<sup>18</sup> Country case studies will therefore be exploratory in nature. Reflecting the overall iterative approach in the CLE and the challenges above, the team will identify and refine expectations on what needs to be in place to successfully deliver against the outcomes in the conceptual framework drawing on both further documentary review and initial work under the deep dives. The team will also assess the feasibility of drawing on cross case analytical methods such as QCA (see Box 3). Such methods potentially would allow the CLE to assess effectiveness in a very structured and transparent way despite contextual diversity and the limitations created by fungibility.

---

<sup>18</sup> In either IFAD or other organizations' evaluations or strategy documentation

## Box 3

**Case studies and QCA**

QCA is helpful in the CLE because it will allow the evaluation to make sense of patterns across the country case studies without assuming that there is a single “right” way for supplementary resources to work. IFAD operates in very different contexts, and the factors that support effective mobilisation and use of supplementary resources vary widely from one country to another. QCA helps identify which combinations of conditions—such as staffing, incentives, donor relationships, or clarity of roles—tend to be present when SRs perform well, and which combinations are associated with weaker performance. This makes it possible to draw credible, evidence-based insights from a small number of diverse cases, and to explain why SRs succeed in some settings but not others, in a way that is accessible and transparent to non-technical audiences.

3. **Methodology for the selection of countries.** The selection process identified ten countries shown in table 3 below for conducting case studies.

Table 2

**Indicative list of countries for conducting case studies**

Asia and the Pacific (APR)	East and Southern Africa (ESA)	Latin America and the Caribbean (LAC)	Near East, North Africa, Europe and Central Asia (NEN)	West and Central Africa (WCA)
India	Kenya	Brazil	Somalia	Niger
Philippines	Tanzania	Argentina/Mexico	Tajikistan	Senegal

4. The selection prioritizes countries based on the financial significance of SRs, considering both their absolute volume and their share relative to total financing, in order to identify contexts where SRs play a substantial role. Additional consideration is given to the diversity of SR donors at the country level, the need for a balanced regional distribution, and the feasibility of conducting in-country case studies. The main steps followed in the selection process are outlined below including reference to the main limitations encountered. Most notably, these include the absence of a single, comprehensive, and integrated database within IFAD’s corporate systems, which constrains the ability to systematically capture, link, and analyse information on SRs across countries, projects and financing arrangements.<sup>19</sup>
- a) **Step a: raw data collection.** The first step focused on establishing a comprehensive data foundation for the analysis. This involved downloading the relevant dataset in Excel format from IFAD’s Oracle Business Intelligence (OBI), specifically the *Programme of Work (PoW) report* under the *IFAD Projects financing dashboard*, which served as the central repository of project-level information. The dataset was accessed on 10 December 2025 and included a full list of projects (grants, investment projects and non-sovereign operations) by country and it captured key variables such as

<sup>19</sup> The *Supplementary Funds dashboard* in IFAD’s Oracle Business Intelligence is managed by the Global Engagement, Partnership and Resource Mobilization Division and the Environment, Climate, Gender and Social Inclusion Division. It captures detailed financial information on supplementary funding agreements and includes information related to the IFAD managing division, donor, contract identification number, agreement title, and donor agreement amounts, among others. However, the dashboard does not provide other key information (e.g. the country(ies) of implementation of the supported initiatives, project identification numbers, and total costs of the financed initiative) as it is designed to track financing agreements and incoming funds rather than their allocation to specific countries or initiatives. Conversely, while the *Programme of Work report* under the *IFAD Projects financing dashboard* includes information on the countries and initiatives financed through supplementary resources, it does not specify the related supplementary financing agreement. Based on consultations and internal discussions, including with the Office of Development Effectiveness, the Programme of Work dashboard was assessed as more comprehensive for the purpose of identifying and comparing countries benefiting from supplementary resources. It was therefore used as the primary data source for the selection of country case studies.

project status and identification, financier and financier type and associated financing amounts.<sup>20</sup>

- b) **Step b: identification of the master list of countries receiving SRs in the CLE coverage period.** Following the extraction of the raw data, the dataset was enriched with additional time-related variables to better define the scope of the analysis. In particular, two new columns (“Approval date” and “Current Completion”) were added<sup>21</sup> allowing project-level information from multiple OBI dashboards to be integrated into a single working file. These variables were necessary to define the temporal scope of the analysis and for identifying projects approved or ongoing during the 2016–2025 coverage period.<sup>22</sup> The dataset was further refined to ensure accuracy and consistency.<sup>23</sup> In addition, High-Income Countries (HICs) were excluded to maintain the analytical focus on contexts where IFAD’s engagement and the contribution of SRs are most relevant.<sup>24</sup> This process resulted in the identification of a list of 116 countries that benefited from SRs during the CLE coverage period, including 25 Low-Income Countries (LICs), 53 Lower-Middle Income countries (LMICs), 37 Upper-Middle Income Countries (UMICs) and one with unknown income status (Venezuela). It is important to note that SR financing was identified in OBI using two specific variables: Financier Type, set to International (INT), and the IFAD-managed flag, set to Yes.
- c) **Step c: reducing the list based on the financial weight of SRs.** The initial list of countries was further narrowed by applying two complementary financial criteria that capture both the scale and the relative importance of SRs. Specifically, only countries meeting at least one of the following thresholds were retained: (i) countries accounting for more than 1 per cent of the total SRs available to IFAD during the CLE coverage period; and (ii) countries in which SRs represented more than 50 per cent of total financing.<sup>25</sup> Together, these criteria ensured that the selection included countries that were either major recipients of SRs in absolute terms or highly reliant on them relative to their overall financing envelope. Following the application of these filters, the list was reduced to 45 countries, forming a more focused pool for subsequent selection steps.<sup>26</sup>

<sup>20</sup> The report reflects only supplementary resources applied to the financing of IFAD initiatives, thus excluding management fees.

<sup>21</sup> To populate these new columns, additional OBI data and reports were downloaded and linked to the main dataset using the VLOOKUP Excel formula. Specifically, data were drawn from: (i) the Project Duration report under the Investment Project Portfolio dashboard for investment projects; (ii) the Grant Duration report under the Grants Portfolio dashboard for grants; and (iii) the Disbursement Report under the LGS DWH – Disbursements dashboard for non-sovereign operations. During this process, missing or default date values were identified, appearing for example as “00/01/1900.” These entries were flagged out and reviewed individually to ensure consistency with the temporal scope of the CLE.

<sup>22</sup> Projects with a “planned” status were removed, as not reflecting realized or on-going financing flows.

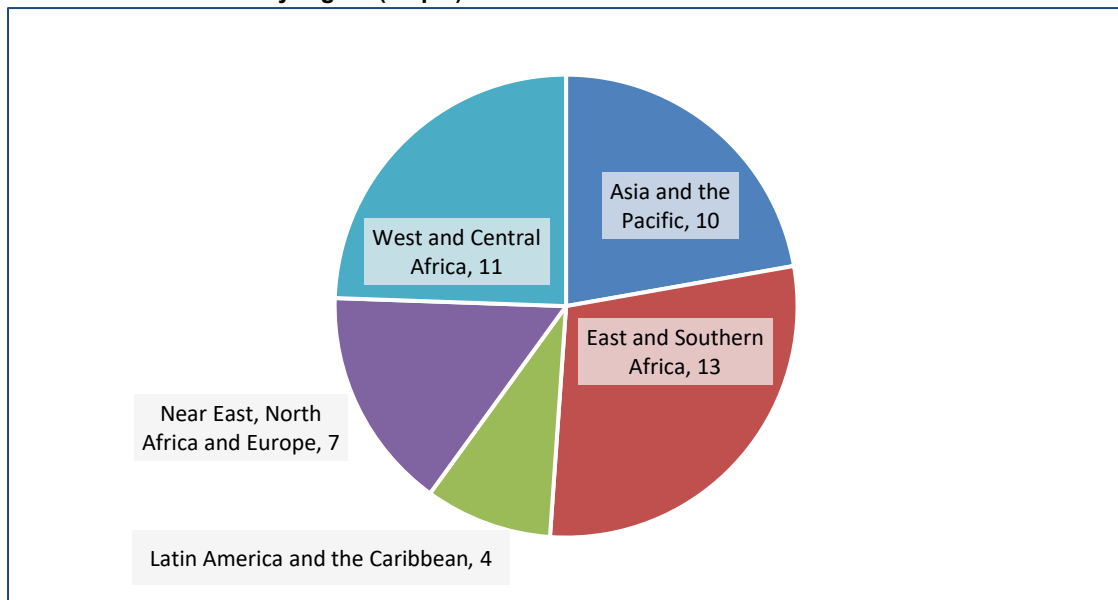
<sup>23</sup> Projects with “Financier” listed as “TBD” were removed, as were records meeting all three of the following conditions simultaneously: “Financier Type” equal to “INT”, “Financier” equal to “xx-TBD” and an empty “FI number.”

<sup>24</sup> One limitation of the approach is that the resulting country case studies may exclude SRs that support initiatives in upper-middle-income or low-income countries which are managed by institutions based in HICs. Conversely, the list may include UMICs or LICs that host managing institutions receiving SRs but that are used to support activities in some other country/ies. In fact, the *PoW report* in OBI categorises the location of the SR recipient organization under ‘country’ and does not allow for the systematic identification or tracking of the related flow of funding.

<sup>25</sup> The total financing was calculated by aggregating the “Current Amount” of all eligible projects at country level. This provided a baseline measure of the overall financing envelope supporting IFAD-related operations in each country. In parallel, supplementary resources financing was computed by considering only international cofinancing managed by IFAD. Based on these values, two relative indicators were derived: (i) the share of supplementary resources in total financing for each country, and (ii) the share of each country’s supplementary resources financing in the total supplementary resources portfolio. Together, these indicators made it possible to compare countries both in terms of the relative importance of supplementary resources within their financing structure and their absolute contribution to the global supplementary resources’ portfolio.

<sup>26</sup> Records categorized under “Countries: Non specified” were not considered as they could not be assessed or used as case studies.

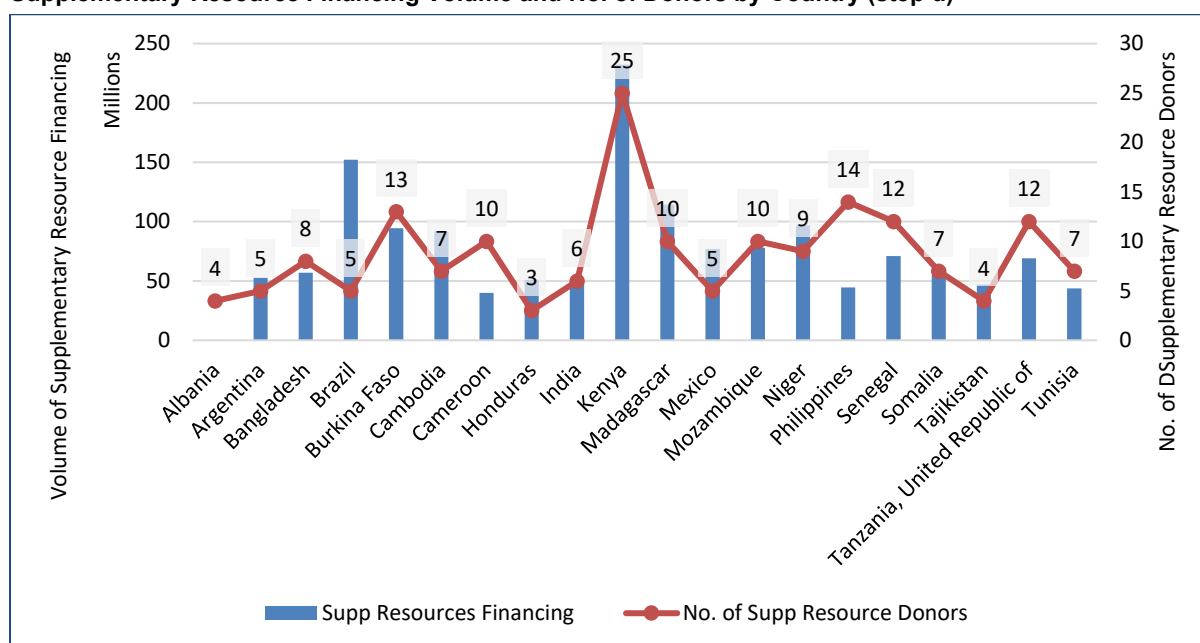
Figure 1  
Shortlisted countries by region (step c)



- d) **Step d: focusing on countries with the highest diversity of SRs.** To capture the diversity of donor engagement at the country level, a new metric was developed measuring the number of SR donors. For each country, donors (identified under the “Financier” field) associated with SRs financing were mapped. This approach enabled to prioritize countries that offer greater potential for in-depth analysis of donor coordination, management arrangements, and partnership dynamics. Countries were then ranked according to the number of supplementary resource donors. To ensure regional balance, the top four countries within each region were selected.<sup>27</sup> Where countries had an equal number of donors, SR financing volume was used as a secondary ranking criterion. This process resulted in a shortlist of 20 countries for further consideration.

<sup>27</sup> Palestine, ranking third in the NEN region, was not considered due to contextual factors and constraints affecting the feasibility of conducting a country case study. It was replaced by Tajikistan, ranking fifth in the list after Albania. In addition, a review of donor coverage across the shortlisted countries showed that the Department for International Development (DFID) was the only donor accounting for more than 1 per cent of total supplementary resources mobilized during 2016–2025 that was not represented in the initial list of 20 countries. To address this gap, India was selected to replace Viet Nam. While both countries had portfolios involving six supplementary resource donors, only India included DFID among its donors. This adjustment improved overall donor coverage while maintaining the original selection logic and comparability across countries.

Figure 2  
**Supplementary Resource Financing Volume and No. of Donors by Country (step d)**



- e) **Step e: elaboration of the final list.** The final step consisted of optimizing the selection of countries to maximize donor coverage while maintaining a total of 10 case study countries. This optimization exercise was carried out using Python, which enabled a systematic assessment of different country combinations against a defined set of constraints<sup>28</sup> alongside the donor coverage objective. The resulting final list achieved a balanced mix of countries in terms of significance in SRs volumes, regional and contextual diversity, and breadth of donor representation. In addition, the selected countries collectively reflect a diverse range of initiatives, covering all purposes and channels of SR (see appendix VI), and including regional and country-level stand-alone grant programmes, investment operations, and non-sovereign operations. This provides an opportunity to assess SRs as comprehensively as possible across different modalities. The list of selected countries may be revised as the evaluation progresses, in response to evolving considerations, constraints, priorities, and information needs arising at different stages of the evaluation process, including through exchanges with IFAD regional divisions. As a result, some countries may be replaced with others, as appropriate. The list of alternative options corresponds to the 20 countries identified in the step d.
5. The evaluation will also include a “shallow dive” analysis of countries that have received relatively limited funding and from a smaller number of donors. The aim is to gather insights into the factors that may explain limited resource mobilization at the country level, including potential structural, institutional, or contextual barriers. This approach allows the evaluation to explore common patterns, challenges, and constraints that may hinder effective resource mobilization. providing complimentary evidence to the in-depth case studies and helping to inform broader lessons for improving supplementary resources engagement across different country contexts. Countries were selected from the master list (step b above, prior to the exclusion of HICs), identifying the 21 with the lowest total volume of SR financing and the lowest proportion of SR financing as part of total financing. [1]. Among those, 10 countries were selected only considering those with an on-going

<sup>28</sup> The following constraints were applied simultaneously: two countries per region, at least two LICs, and at least two UMICs.

portfolio to ensure feasibility and evaluability. The shallow dives will be conducted in a subset of these ten countries.

Table 3

**Selected countries for shallow dives**

APR	ESA	LAC	NEN	WCA
Afghanistan	Comoros	Costa Rica	The Republic of Türkiye	Nigeria
China		Haiti		
Maldives				
Nepal				
Papua New Guinea				

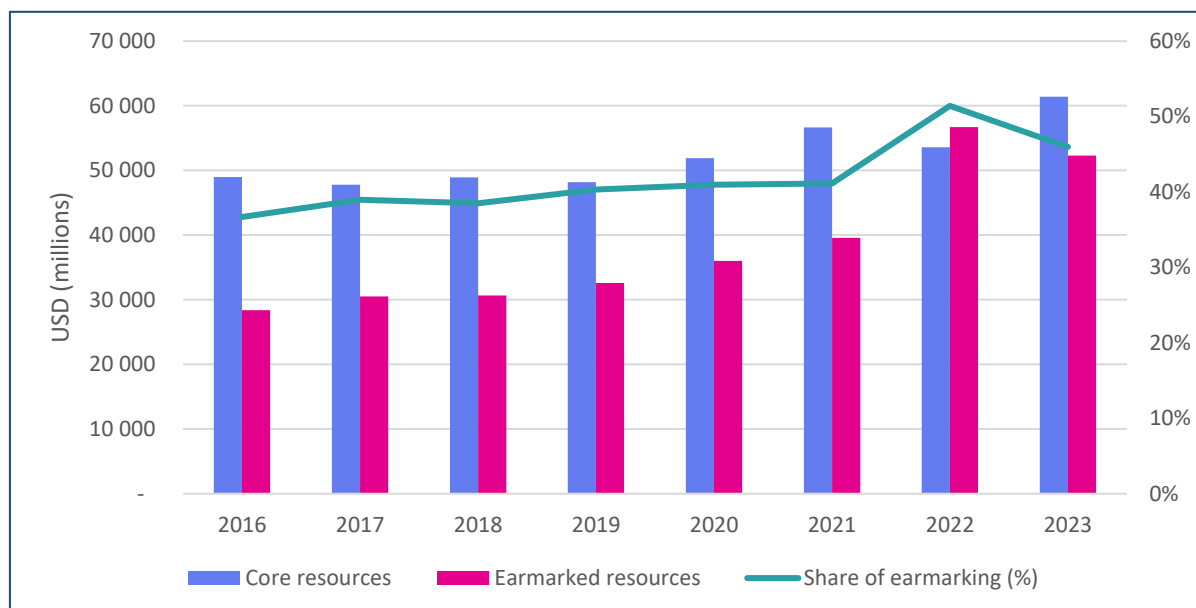
6. [\[1\]](#) Albania, Afghanistan, Algeria, Azerbaijan, China, Comoros, Costa Rica, Haiti, Maldives, Mauritius, Myanmar, Nepal, Nicaragua, Papua New Guinea, Nigeria, Paraguay, Samoa, Thailand, The Republic of Türkiye, Ukraine, Venezuela.

## Background information

### A) Global earmarked funding data

Figure 3.

DAC member core and earmarked funding through the multilateral development system (US\$ million) between 2016 and 2023



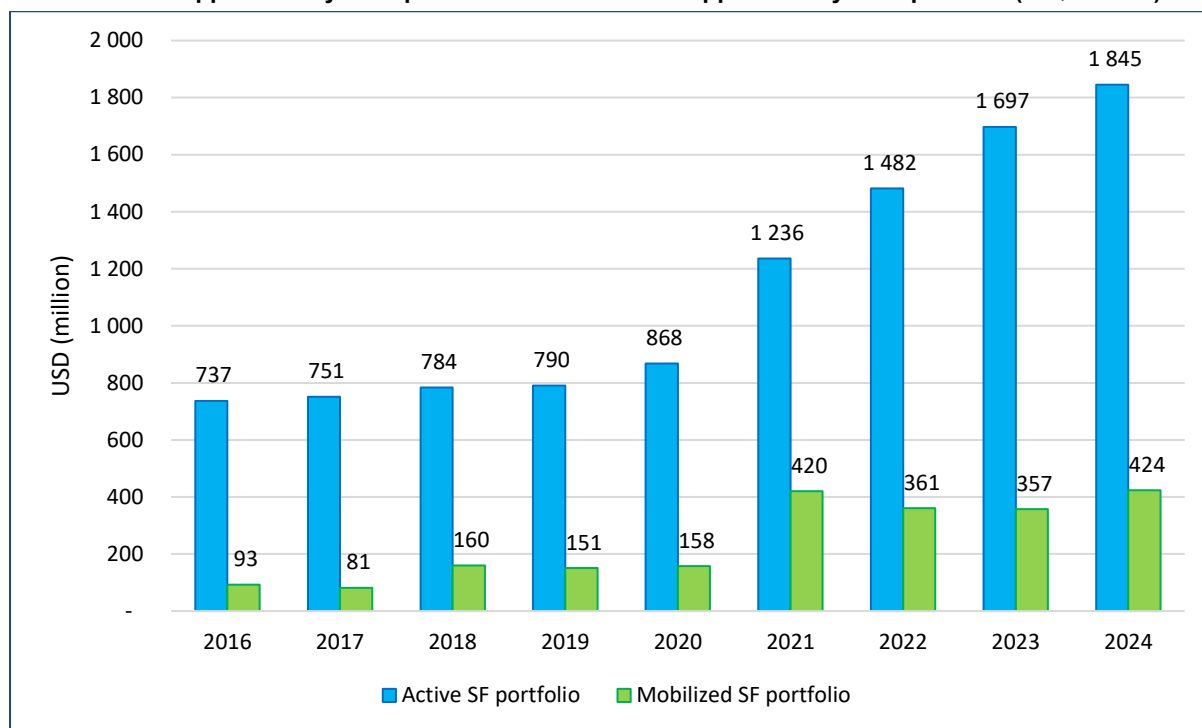
Source: OECD. 2025. [A look at DAC members' earmarking](#) (accessed 5/12/2025)

### B) IFAD Supplementary Fund (SF) and Supplementary Resource (SR) portfolio data

The SF data (figures 4 and 5) reflects supplementary fund (SF) agreements signed between IFAD and donors. It is therefore a measure of IFAD's mobilization efforts for SFs. IFAD classifies all such data as supplementary funds, in line with the SR Strategy, and groups them under four channels: single-donor funds, multi-donor funds, implementing entity agreements, and trust funds. Accordingly, the data excludes IFAD-managed co-financing that does not flow through IFAD accounts or trust funds. The figures presented represent the total US\$ value of signed agreements and the years in which they were active; they do not indicate annual disbursements or levels of utilization.

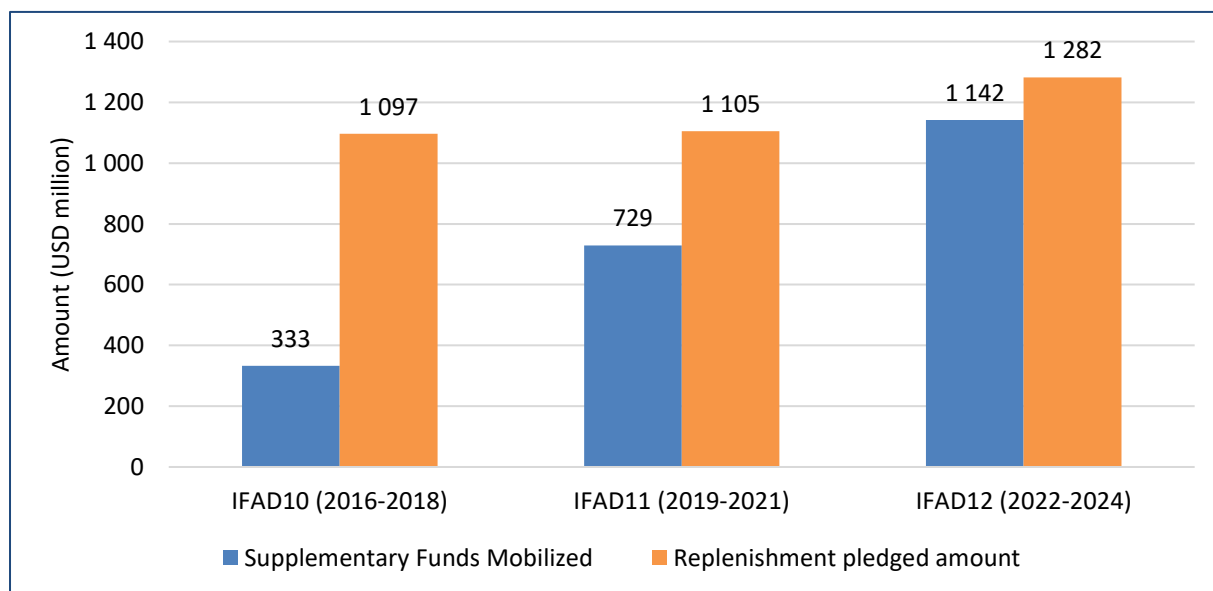
The Supplementary Resource (SR) data (figure 6) is obtained from IFAD's corporate data on the Programme of Work (PoW). It reflects the allocated US\$ amount of all SRs for IFAD's PoW per year. This includes the 4 channels of SFs and the two channels of IFAD-managed co-financing (cofinancing trust funds and cooperating institution agreements). It does not break down under which channels SRs have been allocated.

Figure 4  
**IFAD's active supplementary fund portfolio and mobilized supplementary fund portfolio (US\$ million)**



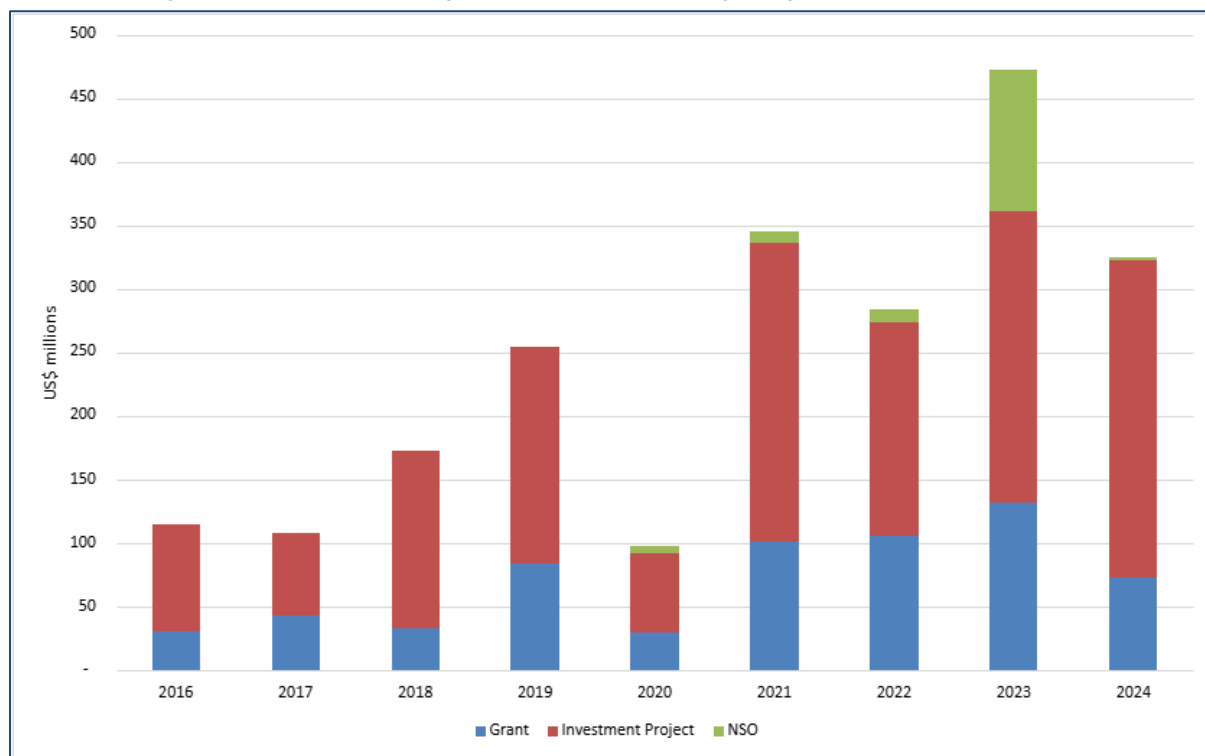
Source: IFAD annual supplementary fund overview reports 2016-2024

Figure 5  
**IFAD core resources (replenishment pledged amount) and mobilized SFs per replenishment period (IFAD10 to IFAD12)**



Source: IFAD annual supplementary fund overview reports 2016-2024; IFAD OBI 2025

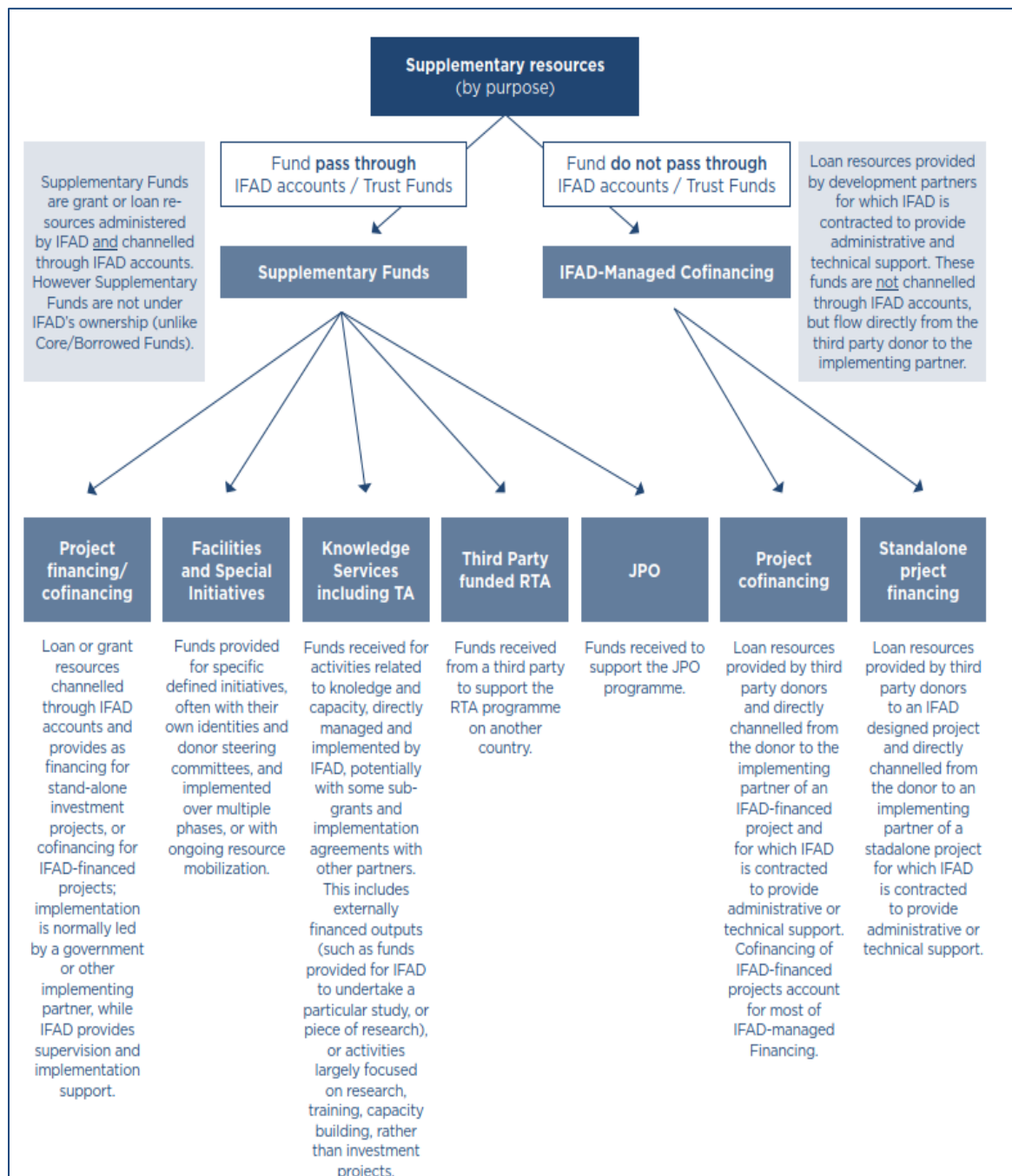
Figure 6

**Supplementary Resources Allocated by Approval Year and Project Type in US\$**

Source: IFAD OBI (Programme of Work)

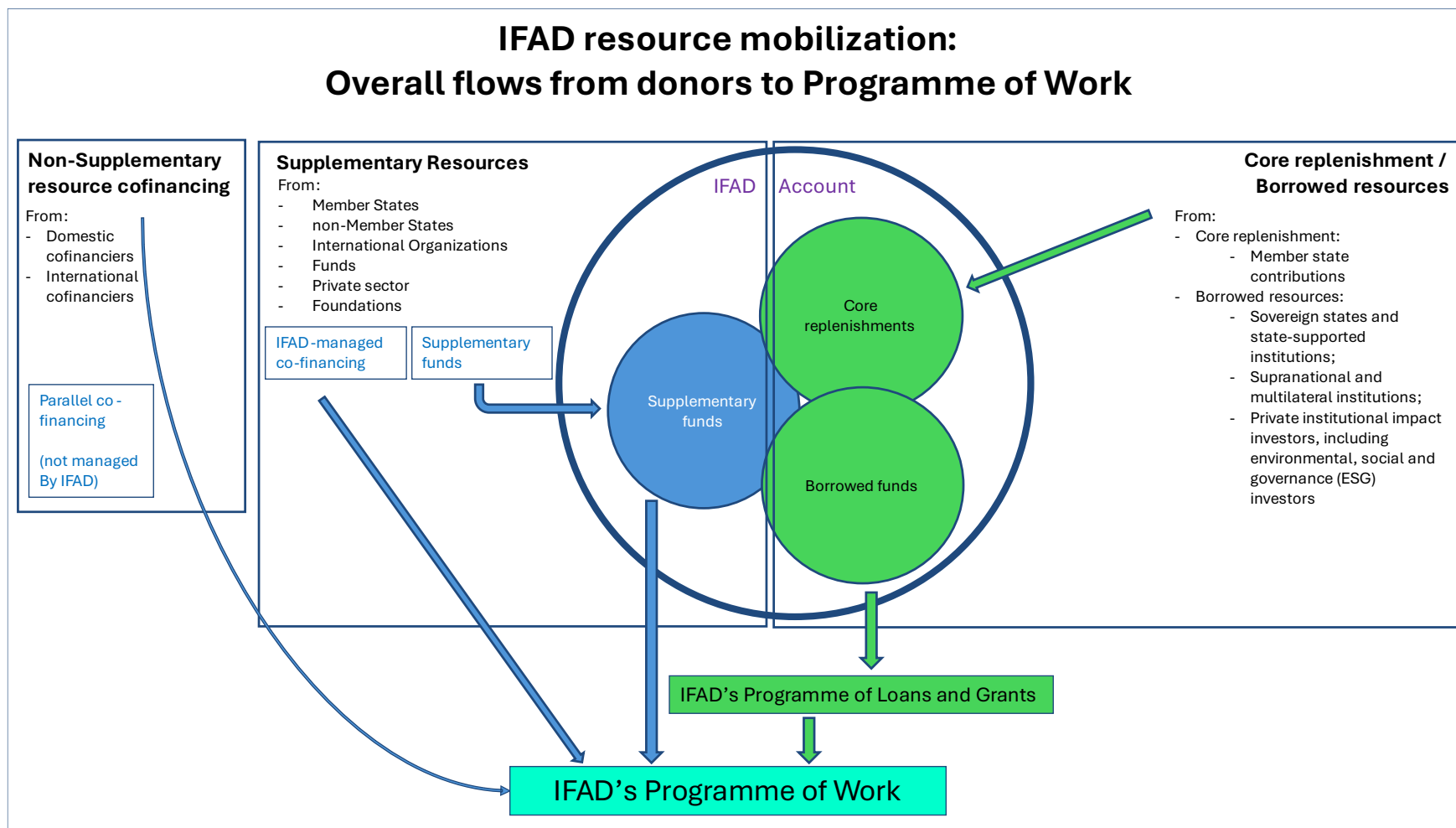
### C) Graphic visualizations of supplementary resources

#### i) Supplementary resources overview



Source: IFAD Strategy for Supplementary Resources 2021

**ii) IFAD’s resource mobilization flows from donors to IFAD’s Programme of Work**



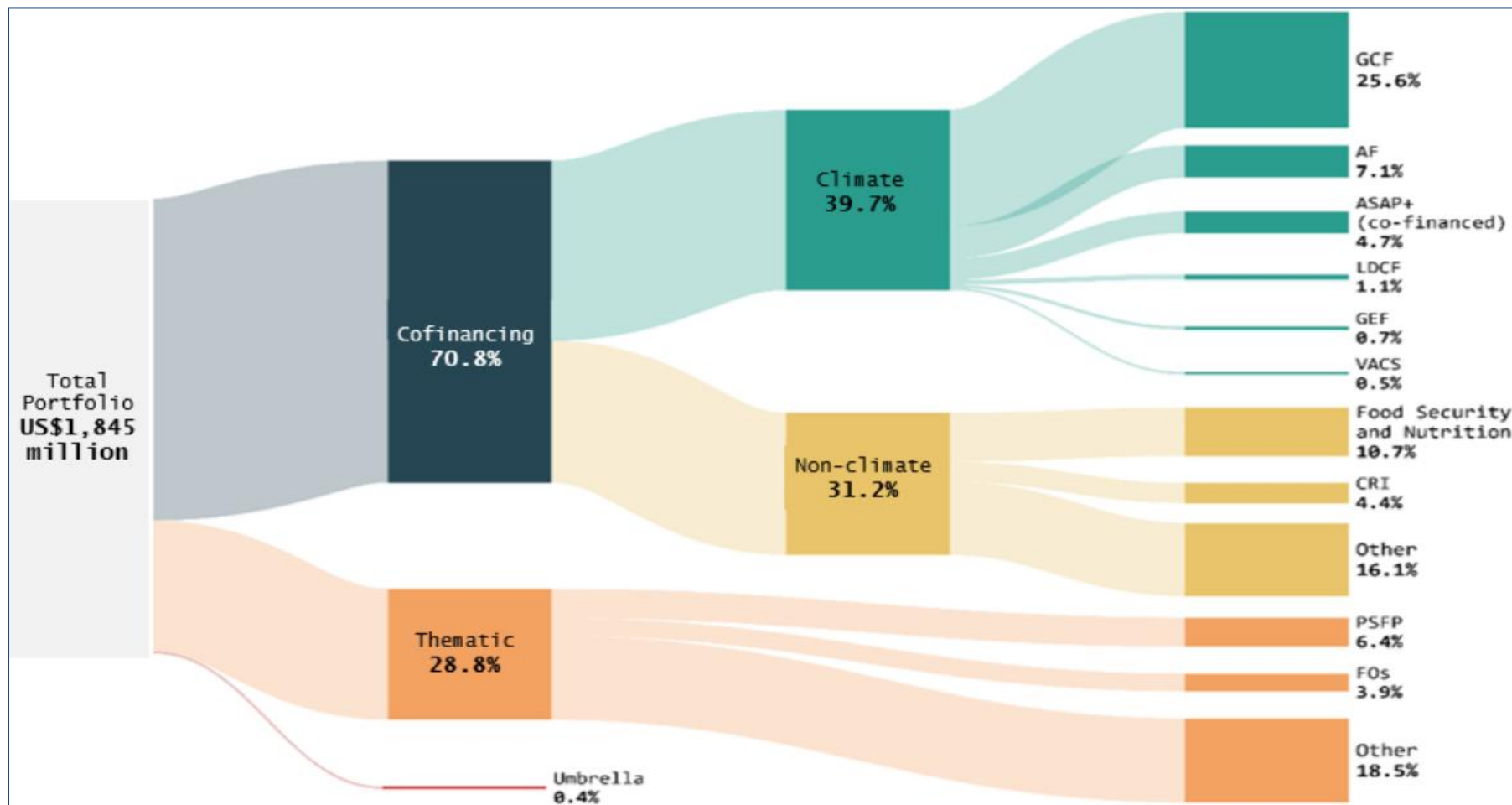
Source: created by the CLE team

### iii) Supplementary resources channels and purposes

Purpose	Channels					
	Supplementary Funds			IFAD-Managed Cofinancing		
	IFAD Account		Implementing Entity Agreements	Trust Funds	Cofinancing Trust Fund	Cooperating Institution Agreements
Single-donor initiatives	Multi-donor initiatives					
Project Financing/ Co-financing	(e.g., Member states, EC)	(e.g. RPSF, FARMS)	(e.g Adaptation Fund, GEF, GCF, GEF, SCCF, LDCF, GAFSP)		(e.g Spanish Trust Fund)	
Facilities and Special Initiatives		(e.g ABC Fund, FFR, PARM, GDPRD, ILC, SAFIN)		(e.g. 2RP,PSTF,TFWBG)		
Knowledge Services including TA	(E.G., Member states, EC/ CGIAR, Foundations)	(e.g. EC/Support to Farmers Organizations)				
JPO Programme						

Source: IFAD Strategy for Supplementary Resources 2021

**iv) Use of the ongoing supplementary fund portfolio<sup>29</sup>**



Source: EB 2025/145/R.37, Overview of supplementary funds received, committed and used in 2024

<sup>29</sup> GCF: Green Climate Fund; ASAP+: enhanced Adaptation for Smallholder Agriculture Programme; VACS: Vision for Adapted Crops and Soil; CRI: Crisis Response Initiative; PSFP: Private Sector Financing Programme; FOs: farmers' organizations.

### D) Supplementary resource timelines

#### i) Supplementary resource policies and strategies timeline

Timeframe	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028
PBAS Cycle	IFAD6	IFAD7	IFAD8	IFAD9	IFAD10	IFAD11	IFAD12	IFAD13	IFAD14														
IFAD SR policies and strategies	<p>General framework for mobilizing and managing SF (President's Bulletin) Handbook on SF</p> <p>Mobilizing and managing SF principles&amp;procedures (President's Bulletin)</p> <p>SF and GEF-administered grants procedures (President's Bulletin)</p> <p>Cost-recovery principles&amp;procedures for SF (President's Bulletin)</p> <p>Supplementary resource strategy</p> <p>SF operating procedures guidance note</p> <p>SR mob. Action Plan</p> <p>SR mobilization plan Annual SR mob. Roadmaps</p>																						

Source: created by the CLE team

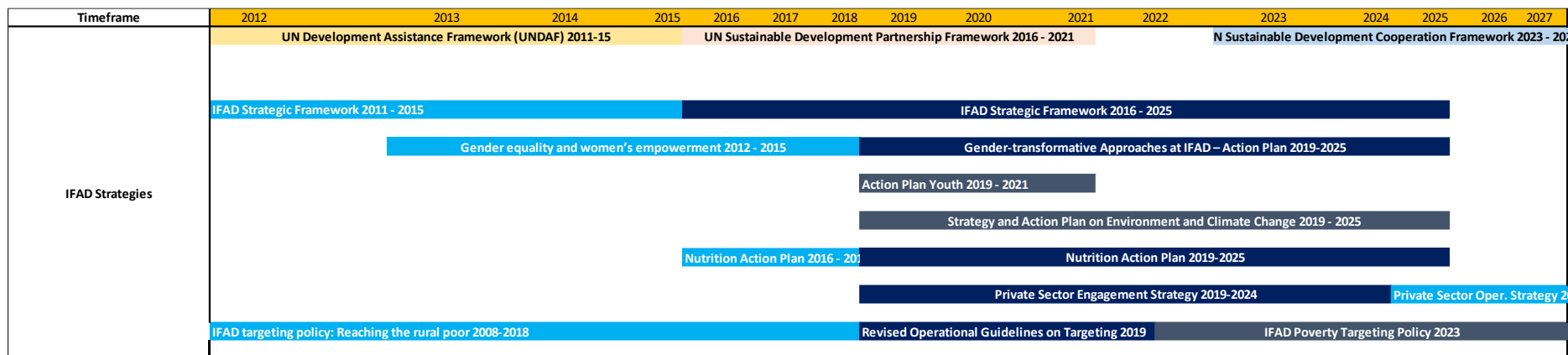
### ii) Supplementary resource channel timeline

Timeframe		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026	2027	2028	
PBAs Cycle		IFAD7			IFAD8			IFAD9			IFAD10			IFAD11			IFAD12			IFAD13			IFAD14
SR channels	IFAD- managed and administered	Single donor agreements (since 1994) Partnership agreement																					
	IFAD- managed	Pooled multi-donor agreements (since 1998)																					
		Implementing entity agreements GAFSP																					
		Trust fund agreements ASAP2																					
		Cofinancing trust fund Spanish trust fund																					
		Cooperating institution agreements EA OFID FCA ADB CFFA Spain CFFA CDP (SAFE) CoFA OPEC FCA EADB																					

Legend for acronyms: FA: Framework Agreement; CFFA: Co-Financing Framework Agreement; CDP: Cassa Depositi e Prestiti; SAFE: Sustainable Agriculture and Food Ecosystems; CoFA: Cooperation Framework Agreement; FCA: Framework Cofinancing Agreement; EADB: East African Development Bank. See IFAD [Co-financing Framework Agreements](#) for more information

Source: created by the CLE team

**iii) IFAD policies and strategies**



Source: created by the CLE team

## Evaluation team and timeline

1. **Evaluation team.** The CLE will be led by Hansdeep Khaira, Senior Evaluation Officer, IOE, under the strategic direction of IOE Director, Indran Naidoo. The team will be supported by Valeria Galletti, Evaluation Officer, IOE and include senior consultants specialized in financing landscape and aid architecture; organizational structure; and organizational cost and budget management. The team leader will be assisted by a senior consultant in designing the approach paper and the evaluation report. Other members of the team will include mid-level consultants and junior consultants, and interns. Daniela Asprella, Evaluation Assistant, IOE, will provide overall administrative and logistical support. As per standard practice, a senior international evaluation expert will act as an independent advisor, providing comments on the draft approach paper and draft evaluation report.
2. **Evaluation timeline.** As described in the IFAD Evaluation Manual, the CLE will have four main phases: (i) design including further refinement of the approach paper with data-collection tools; (ii) implementation including secondary and primary data collection and initial synthesis; (iii) reporting; and iv) completion and dissemination. The table below reports an indicative timeline for the evaluation.

### Evaluation timeline

Timeline	Activities
December 2025	Evaluation approved at the 146th Session of IFAD's Executive Board
January – March 2026	Approach Paper drafted and quality assured; evaluation team selected
June 2026	Approach Paper discussed in the 133rd Session of the Evaluation Committee
March – June 2026	Design workshop and Management self-assessment workshop; evaluation design finalized with case studies identified; Core Learning Partnership (CLP) Group established
June – November 2026	Data collection (desk and field-based case studies, E-survey, thematic deep dives, comparative studies)
November 2026 – February 2027	Data analysis, reporting and quality assurance
February 2027	Emerging findings and areas of recommendations presented to the IFAD management and CLP
March 2027	Draft report Shared with IFAD Management
November 2027	Presentation of the final evaluation report and Management Response to the Evaluation Committee.
December 2027	152nd Session of the Executive Board discussion of the Report

Source: IOE elaboration

## Glossary of terms used

Term	Description
<b>Core resources</b>	Unearmarked resources transferred to multilateral organisations and the governing boards of these organisations have the unqualified right to allocate as they see fit within the limits prescribed by the organisation's mandate (Reinsberg, Heinzl, and Siauwijaya 2024). In IFAD, this pooling occurs in 3-year cycles called replenishments.
<b>Supplementary resources</b>	<p>Resources that take the form of both loan and grant resources and are managed on behalf of a wide range of partners, through a range of legal/administrative arrangements. The resources are supplementary to the contributions referred to in Article 4 of the Agreement establishing IFAD and include resources provided by Member States, non-Member States, and other donors such as International Organizations and Funds, the private sector and foundations on conditions that are mutually agreed between IFAD and the donor(s) (IFAD 2021b).</p> <p>The IFAD classification takes on both supplementary funds and portfolio of IFAD-managed cofinancing (see below)</p>
<b>Supplementary Funds</b>	<p>Supplementary resource that are grant or loan resources administered by IFAD and channelled through IFAD accounts. Supplementary funds are not under IFAD's ownership and are not "without restriction to use". Moreover, these are allocated outside both the performance-based allocation system (PBAS) and the grant allocation system (IFAD 2021b).</p> <p>Within IFAD, funds received for sponsorship for individuals participating in IFAD's Junior Professional Officer (JPO) programme are also referred to as Supplementary Funds but are not covered by the strategy. Similarly, IFAD administers supplementary funds on behalf of the International Land Coalition (ILC).</p>
<b>IFAD-managed co-financing (as Supplementary Resources)</b>	Loan resources provided by development partners for which IFAD is contracted to provide administrative and technical support. These funds are not channelled through IFAD accounts, but flow directly from the third-party donor to the implementing partner (IFAD 2021a). IFAD manages this co-financing.
<b>Earmarked resources</b>	<p>Synonymous with IFAD's Supplementary Resources.</p> <p>Donor-provided funds whereby donors restrict the use of funds to specific purposes, countries or sectors (Reinsberg, Heinzl, and Siauwijaya 2024). OECD defines earmarking as resources channelled through multilateral organisations over which the donor retains some degree of control on decisions regarding disposal of the funds.</p> <p>Earmarked resources are also referred to as multi-bi or non-core contributions to multilateral organisations.</p>
<b>Trust funds</b>	<p>Trust funds are pooled financing instruments within multilateral organizations, governed jointly by donors and banks. They may involve single or multiple donors, remain open over time, serve distinct humanitarian or development purposes, and are treated as a separate funding category in policy and research (Ihl et al. 2025).</p> <p>In IFAD, trust Funds are established subject to approval of the Executive Board, while authority for acceptance of funds to the Trust Funds on behalf of IFAD as the Trustee is typically defined in the Trust Fund instrument (IFAD 2021a).</p>
<b>Implementing Entity Agreements</b>	<p>These are agreements where donors perceive IFAD to be the implementing agency for the channeled funds.</p> <p>Donors include the climate funds such as Adaptation Fund, GCF, GEF, and others such as the SCCF, LDCF or GAFSP</p>

**Cooperating Institution Agreements**

Formal agreements which establish the legal and administrative framework for a partnership, confirming the roles, responsibilities, and obligations of each partner. IFAD has institutional partnerships which were entered into with AfDB, AsDB, WB and others in the early days of IFAD (e.g., 1978, 1979), providing a framework of cooperation to support IFAD in the identification and preparation of projects and the administration of loans and grants, and act as cooperating institutions. The agreements signed by IFAD in the past 10 years have moved away from the cooperating institution type of framework agreement to MoUs addressing specific areas of cooperation.<sup>30</sup>

Examples include agreements with OFID, and all agreements are provided in Appendix VI D. ii.

**Project financing/ cofinancing**

Loan or grant resources channelled through IFAD accounts and provides as financing for stand-alone investment projects, or cofinancing for IFAD-financed projects; implementation is normally led by a government or other implementing partner, while IFAD provides supervision and implementation support (IFAD 2021b).

**Facilities and Special Initiatives**

Funds provided for specific defined initiatives, often with their own identities and donor steering committees, and implemented over multiple phases, or with ongoing resource mobilization (IFAD 2021a).

**Knowledge Services including Technical Assistance (TA)**

Funds received for activities related to knowledge and capacity, directly managed and implemented by IFAD, potentially with some sub-grants and implementation agreements with other partners. This includes externally financed outputs (such as funds provided for IFAD to undertake a particular study, or piece of research), or activities largely focused on research, training, capacity building, rather than investment projects (IFAD 2021a).

---

<sup>30</sup> IFAD N.D.

## **List of IFAD key people met during scoping phase**

Allegra Saitto, Director and Controller, FCD

Beatrice Pirro, Audit Consultant, AUO

Dony Mazingaizo, Senior Finance Specialist (ABC Fund & SF), FCD

Eva Balcells, Senior Legal Officer, LEG

Francesco Ranalleta, Senior Budget Specialist, POB

Gozde Kayacik, Legal Officer, LEG

Itziar Miren Garcia Villanueva, Deputy General Counsel (Operations), LEG

Leon Williams, Senior Specialist (M&E), ODE

Phoebe Bower, Legal Officer, LEG

Pierre Yves Guedez, Lead Climate and Environmental Funds, ECG

Mani Kuthirummal, Senior Audit Officer, AUO

Mara Albanese, Finance Specialist (Financial Reporting and Corporate Finance), FCD

Max Von Bonsdorff, Chief Partnership Officer, GPR

Oana Denisa Butnaru, Partnership Officer, Funds Management, GPR

Ronald Thomas Hartman, Director, GPR

Robert Creswell, Audit Manager, AUO

Wei Wang, Chief Partnership Officer and Special Adviser to the President, GPR

## **Bibliography**

### **IFAD Documents**

IFAD. 2006. *Procedures for Mobilizing and Managing Supplementary Funds*. President's Bulletin PB/2006/01. Rome: International Fund for Agricultural Development.

IFAD. 2013. *Principles and Procedures for Mobilizing and Managing Supplementary Funds*. President's Bulletin PB/2013/12. Rome: International Fund for Agricultural Development.

IFAD. 2014. *Procedures for Supplementary Funds and GEF-Administered Grants*. President's Bulletin PB/2014/08. Rome: International Fund for Agricultural Development.

IFAD. 2016. *IFAD Strategic Framework 2016–2025: Enabling Inclusive and Sustainable Rural Transformation*. Rome: International Fund for Agricultural Development.

IFAD. 2017. *Overview of Supplementary Funds Received, Committed and Used in 2016*. Executive Board document EB 2017/121/INF.3. Rome: International Fund for Agricultural Development.

IFAD. 2018. *Overview of Supplementary Funds Received, Committed and Used in 2017*. Rome: International Fund for Agricultural Development.

IFAD. 2019a. *Overview of Supplementary Funds Received, Committed and Used in 2018*. Rome: International Fund for Agricultural Development.

IFAD. 2019b. *Principles and Procedures for Cost Recovery from Supplementary Funds*. President's Bulletin PB/2019/02. Rome: International Fund for Agricultural Development.

IFAD. 2020. *Overview of Supplementary Funds Received, Committed and Used in 2019*. Rome: International Fund for Agricultural Development.

IFAD. 2021a. *Overview of Supplementary Funds Received, Committed and Used in 2020*. Rome: International Fund for Agricultural Development.

IFAD. 2021b. *Strategy for Supplementary Resources*. Rome: International Fund for Agricultural Development.

IFAD. 2022. *Overview of Supplementary Funds Received, Committed and Used in 2021*. Rome: International Fund for Agricultural Development.

IFAD. 2023. *Overview of Supplementary Funds Received, Committed and Used in 2022*. Rome: International Fund for Agricultural Development.

IFAD. 2024a. *Overview of Supplementary Funds Received, Committed and Used in 2023*. Rome: International Fund for Agricultural Development.

IFAD. 2024b. *Mobilization and Management of Supplementary Resources: Increased Ambition to Assemble Development Finance – Proposed Action Plan 2024–2026*. Rome: International Fund for Agricultural Development.

IFAD. 2025. *Overview of Supplementary Funds Received, Committed and Used in 2024*. Rome: International Fund for Agricultural Development.

IFAD. N.d. *Guidance Note Procedures for Entering into Partnership Agreements*. Rome: International Fund for Agricultural Development.

### **External Resources**

Asian Development Bank (ADB). 2025a. *Corporate Evaluation: ADB-Administered Trust Funds and Other Cofinancing, 2015–2024 – Evaluation Approach Paper*. Manila: Independent Evaluation Department, Asian Development Bank.

Asian Development Bank (ADB). 2025b. *ADB-Administered Trust Funds and Other Cofinancing, 2015–2024*. Corporate Evaluation Report CS-29. Manila: Independent Evaluation Department, Asian Development Bank.

Independent Evaluation Group (IEG). 2011. *Trust Fund Support for Development: An Evaluation of the World Bank's Trust Fund Portfolio*. Washington, DC: Independent Evaluation Group, World Bank Group.

Independent Evaluation Group (IEG). 2013. *Evaluation of Trust Funds in the World Bank's Support for Development – Approach Paper*. Washington, DC: Independent Evaluation Group, World Bank Group.

Ihl, J., R. Singh, I. M. Mukali, H. H. Skagerlind, and A. Heucher. 2025. *The Effectiveness of Core and Earmarked Funding in Multilateral Development Cooperation – Systematic Review*. DEval Discussion Paper 2/2025. Bonn, Germany: German Institute for Development Evaluation (DEval) and Expert Group for Aid Studies, Sweden (EBA).

OECD. n.d. *OECD Data Explorer: Development Finance – Official Flows (DAC.DPGC.1000, latest available data)*. OECD Data Explorer. Accessed 7 January 2026. <https://data-explorer.oecd.org/>

Reinsberg, B., M. Heinzl, and C. Siauwijaya. 2024. "Tracking Earmarked Funding to International Organizations: Introducing the Earmarked Funding Dataset." *The Review of International Organizations*. <https://doi.org/10.1007/s11558-024-09548-1>

United Nations Development Programme (UNDP). 2025. *Formative Evaluation of the UNDP Funding Windows*. New York: Independent Evaluation Office, United Nations Development Programme.

World Food Programme (WFP). 2024a. *Earmarked, Flexible and Multi-Year Contributions: Summary of Evaluation Evidence*. Rome: Office of Evaluation, World Food Programme.