

Document: EB 2018/125/R.43  
Agenda: 6(c)(i)  
Date: 1 November 2018  
Distribution: Public  
Original: English

A



الاستثمار في السكان الريفيين

التقدير الخارجي المستقل لإدارة المخاطر المالية  
في الصندوق والتقييم المؤسسي لتحويل الهيكلية  
المالية للصندوق: تقدير الإدارة وخطة العمل

مذكرة إلى السادة ممثلي الدول الأعضاء في المجلس التنفيذي

الأشخاص المرجعيون:

نشر الوثائق:

**Deirdre McGrenra**

مديرة شؤون الهيئات الرئاسية  
رقم الهاتف: +39 06 5459 2374  
البريد الإلكتروني: gb@ifad.org

الأسئلة التقنية:

**Alvaro Lario**

نائب الرئيس المساعد  
كبير الموظفين والمراقبين الماليين  
رقم الهاتف: +39 06 5459 2403  
البريد الإلكتروني: a.lario@ifad.org

**Domenico Nardelli**

أمين الخزانة  
مدير خدمات الخزانة  
رقم الهاتف: +39 06 5459 2251  
البريد الإلكتروني: d.nardelli@ifad.org

المجلس التنفيذي – الدورة الخامسة والعشرون بعد المائة

روما، 12-14 ديسمبر/كانون الأول 2018

للاستعراض

## التقدير الخارجي المستقل لإدارة المخاطر المالية في الصندوق والتقييم المؤسسي لتحويل الهيكلية المالية للصندوق: تقدير الإدارة وخطة العمل

### أولا - مقدمة

1- بموجب مشاورات التجديد الحادي عشر للموارد، وعلى ضوء أهداف التنمية المستدامة للأمم المتحدة لعام 2030، التزمت إدارة الصندوق بتعزيز قدرة الصندوق وهيكلته المالية. وينطوي ذلك على الإعداد لوصول الصندوق المحتمل للأسواق الرأسمالية، شريطة مناقشة هذا الموضوع أثناء مشاورات التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق، وموافقة المجلس التنفيذي ومجلس المحافظين عليه، بهدف الإيفاء بالطلب المتزايد على المشروعات الإنمائية وضمان الكفاءة المالية للصندوق على الأجل الطويل. وقد اتفقت إدارة الصندوق مع الدول الأعضاء فيه على إجراء مبادرتين اثنتين لأغراض اتخاذ القرار وهما:

(أ) تقييم مؤسسي للهيكلية المالية للصندوق. أجرى مكتب التقييم المستقل هذا التقييم وعرضه على المجلس التنفيذي عام 2018 (انظر الوثيقة EB 2018/124/R.7). ويشير التقرير إلى المجالات التي لا بد من تعزيز الهيكلية المالية للصندوق فيها، بغرض تحقيق الاستدامة المالية وتغطية جملة واسعة من العمليات ذات الصلة بالتمويل.

(ب) تقدير مستقل خارجي لإدارة المخاطر المالية في الصندوق أجرته شركة استشارية وهي شركة Alvarez و Marsal المعروفة اختصاراً (A&M) وقد غطى نطاق هذا التقدير (انظر الوثيقة EB 2018/123/R.23 اختصاصات التقييم الشامل المستقل للمخاطر المالية) مجالات المخاطر المالية والتسيير المالي ونظم تكنولوجيا المعلومات، والقدرة التنظيمية (تنظيم دائرة العمليات المالية) والسلوك المالي والجرائم المالية. وعلى الرغم من أن اختصاصات هذا الاستعراض ركزت بصورة أكبر على إدارة المخاطر، إلا أن التقدير الذي أجرته شركة A&M يغطي العديد من المجالات التي قيمها التقييم المؤسسي، وأشارت إلى الحاجة لاستعراض الهيكلية المالية للصندوق.

2- وأما النتائج والتوصيات الأساسية للتقدير الذي أجرته شركة A&M، فقد عرضت بصورة مبدئية في ندوة غير رسمية للمجلس التنفيذي بتاريخ 8 أكتوبر/تشرين الأول 2018، في حين تم تشاطر النسخة النهائية منها مع الدول الأعضاء في الصندوق على المنصة التفاعلية للدول الأعضاء في الصندوق.

3- وتضع هذه الورقة الخطوط العريضة التوصيات والاستنتاجات التي خرجت بها الشركة بصورة موازية مع التوصيات التي خرج بها التقييم المؤسسي. وهي تعرض أيضاً تقدير الإدارة للتوصيات المستلمة من كلا الاستعراضين، وتقترح خطة عمل تأخذ بعين الحسبان جملتي التوصيات المذكورتين.

### ثانياً - التوصيات الرئيسية المنبثقة عن التقييم المؤسسي وتقدير شركة A&M

4- أشار كل من تقدير شركة A&M والتقييم المؤسسي إلى الحاجة لأن ينظر الصندوق في مصادر جديدة للتمويل بهدف تعزيز كفاءته المالية واستدامته. ويعترف تقرير شركة A&M بهذا الأمر كقرار استراتيجي جوهري للصندوق. وقد تم تشاطر التقرير مع الفريق الذي يعمل على التقدير المستقل الحالي للمخاطر

التشغيلية والاستراتيجية وإيصال البرامج في الصندوق. وسوف يتم التطرق لبعض التوصيات المدرجة في مقطع "مخاطر أخرى" من تقرير شركة A&M بصورة معمقة من خلال التقدير المستقل الجاري هذا. وما أن يتم استكمال التقدير المستقل، حتى يتم جمع نتائجه وتوصياته مع تلك التي انبثقت عن تقرير شركة A&M بهدف إيجاد إدارة للمخاطر المؤسسية بأسلوب شمولي. وسوف يعرض مخرج هذه العملية على المجلس التنفيذي في أبريل/نيسان 2019.

5- أوصى كل من تقرير التقييم المستقل وتقرير شركة A&M بأن يسعى الصندوق للحصول على تصنيف ائتماني خارجي لدعم رفع مالي أكبر لميزانيته، وتعزيز هيكلته المالية، بما يتماشى مع الهيكلية المالية للمؤسسات المالية الدولية النظرية.

6- وسلط التقرير الضوء على الخطوات الضرورية بهدف إيجاد إطار محسن للمخاطر المالية، مما يعتبر مطلباً مسبقاً جوهرياً للحصول على تصنيف ائتماني. ويمتد التعزيز الموصى به للهيكلية المالية للصندوق إلى مجالات متعددة من إدارة المخاطر، بما في ذلك المتطلبات التشغيلية ومتطلبات تكنولوجيا المعلومات والمخاطر التي يفرضها انعدام اليقين بشأن تمويل إطار القدرة على تحمل الديون، ووجود مستوى ملائم للدعم من قبل الدول الأعضاء في الصندوق لقرارات الإدارة الاستراتيجية.

## أف - إدارة رأس المال

7- لا يوجد حالياً في الصندوق إطار متين لكفاية رأس المال في الهيكلية المالية، مما يعد أمراً غاية في الأهمية. ولإعداد إطار جديد لكفاية رأس المال، يتوجب على الصندوق أن يضع إجراءً لقياس الخطر الائتماني لقروضه. ويمكن للصندوق أن ينظر في أكثر من خيار متاح في هذا الصدد، ومن بينها ما اقترحت شركة A&M بتبني منهجية إطار رأس المال المعدل حسب المخاطر التي تتبعها Standard & Poor كأفضل حل على الأمد القصير. ومن شأن تبني هذه المنهجية أن يتطلب من الصندوق التدرج في حدود الإقراض الموضوعة لكل بلد، وإعادة تعريف الخطر الائتماني لحافطة قروضه، والنظر في إيجاد نافذة للإقراض لا يقودها نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء. (تقدير المخاطر المالية لشركة A&M 2018، الفقرة 5- 1 -3)

8- التقييم المؤسسي دقيق جداً بهذا الصدد، إذ أنه يوصي الصندوق بتفقيح نظام تخصيص الموارد المالية فيه من خلال خلق نافذة جديدة للقروض العادية منفصلة عن نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء. ويتعلق ذلك بحاجة الصندوق لخلق إطار جديد لكفاية رأس المال كي يكون قادراً على موازنة بصورة أفضل لتوزيع رأس المال. ويحتاج الصندوق لإعداد سياسة شاملة لإدارة رأس المال، كما أنه يحتاج لأن يكون على استعداد لموازنة موارده التمويلية مع برنامج قروضه ومنحه. (انظر التوصية الثالثة من التقييم المؤسسي، موجز تنفيذي، الفقرة 60)

## باء - مخاطر السيولة

9- يستند النهج الحالي لإدارة السيولة على نموذج التدفقات النقدية المطبق على أفق زمني مدته 50 عاماً. وتوصي شركة A&M بالتحرك إلى قياس للسيولة على الأمد القصير، مما من شأنه أن يسمح للصندوق بإدارة أفضل لمخاطر السيولة فيه، وبأن يكون أكثر اتساقاً مع غيره من المؤسسات المالية الدولية. فإيجاد

إجراء جديد لمخاطر السيولة على أفق زمني يمتد لعام أو عامين هو التوصية الأساسية المبدئية للصندوق لإعادة هيكلة إطار مخاطر السيولة فيه، ترفده جملة جيدة التعريف من سيناريوهات الإجهاد. (تقدير المخاطر المالية لشركة A&M ، الفقرة 5- 2- 3).

10- وأما في التقييم المؤسسي، فقد علق مكتب التقييم المستقل قائلاً بأن سياسة السيولة في الصندوق "متحفظة وحصيفة" على الرغم من أن ذلك لا يشكل من جزءاً من أي توصية. إلا أن التقييم المؤسسي قال أيضاً أنه وبالضيق قدما، "فإن هذه السياسة قد تتطلب تعديلاً مع استمرار الصندوق بالافتراض لأخذ جميع التدفقات النقدية بعين الاعتبار عوضاً عن الاقتصار على الصروفات فقط". (التقييم المؤسسي، الفقرة 244)

11- أما التغيير الذي توصي به شركة A&M فسوف يحافظ على سياسة السيولة متحفظة وحصيفة ولكنها أكثر ملاءمة للاحتياجات الحالية للصندوق. ومع وضع إطار لكفاية رأس المال، ستلعب سياسة السيولة دوراً ثانوياً في تعريف رأس المال المتاح لعقد الالتزامات، وسوف تأخذ دوراً رئيسياً في التخطيط الأكثر كفاءة للتدفقات النقدية على المدى القصير.

### جيم- مخاطر العملة

12- حيث أن الميزانية العمومية للصندوق معرضة لخطر كبير بسبب أسعار الصرف، توصي شركة A&M بأن يطور الصندوق استخدام أدوات الاشتقاقية للتحوط ضد تقلبات أسعار الصرف مما قد يؤثر على دافتره. وهناك توصية أخرى وهي إعادة النظر في تعريف العملة الوظيفية للحد من تقلبات الأرباح والخسائر في مكاسب وخسائر العملة غير المتحققة. وسينشأ عن هذا التغيير الذي سيخلف أثراً محاسبياً أكثر من تخليفه لأثر اقتصادي -أرقام أكثر استقراراً للأرباح والخسائر واسقاطات أفضل لها. علاوة على ذلك، فيقترح أن تستخدم محاسبة التحوط أيضاً لتقليص التقلبات في الأرباح والخسائر، وهو خيار يحتاج لمزيد من التحري (تقدير المخاطر المالية لشركة A&M ، الفقرة 5- 3- 3).

13- يضم التقييم المؤسسي توصية صريحة بالتشجيع على استخدام المشتقات لإدارة أفضل لمخاطر أسعار الصرف، كما أنه يناقش أثر خسائر العملة الكبيرة في التقرير بأسره. ويتواءم ذلك تماماً مع توصيات شركة A&M بزيادة استخدام المشتقات لأغراض التحوط، ومحاولة الحد من تقلبات الأرباح والخسائر المبلغ عنها (التقييم المؤسسي، موجز تنفيذي، الفقرة 37).

### دال- خطر الائتمان

14- تعرّض أنشطة الإقراض السيادي الذي يمارسها الصندوق، سواء التيسيري أو العادي فيها، المنظمة لخطر ائتماني كبير. وتقرّر شركة A&M أن يتبع الصندوق أفضل الممارسات التي تنفذها المؤسسات المالية الدولية النظيرة مثل المؤسسة الدولية للتنمية والبنك الأوروبي للإنشاء والتعمير من خلال إيجاد إطار جديد لخطر الائتمان. وتوصي شركة A&M برصد تعرض المقترضين وتمركزهم حول حوافض القروض والاستثمارات، بحيث يمكن زيادة الشفافية وعرض إطار قوي للضوابط الداخلية. وسيؤدي ذلك أيضاً إلى تجنب التمركز المفرط للمخاطر القطرية والإقليمية، وضمان مهمة قوية للائتمان والتحوط من المخاطر لأنشطة الخزنة الخارجية.

- 15- علاوة على ذلك، وفي حال قرر الصندوق الوصول إلى الأسواق الرأسمالية، يوصي تقرير شركة A&M بوجود إيجاد آلية للتخصيص للقروض العادية (تقدير المخاطر المالية لشركة A&M، الفقرة 5- 4 - 3).
- 16- إلا أن التقييم المؤسسي لا يتضمن أي توصية مخصصة لخطر الائتمان، حتى وإن تطرق لهذا الموضوع في مقاطع عديدة من التقرير، وأساسا فيما يتعلق بحافطة استثمارات شعبة خدمات الخزانة. ويشير شركة A&M إلى أنه من الهام بمكان بالنسبة للصندوق النظر في خطر الائتمان المتأصل في حافطة قروضه، علاوة على حافطة الاستثمارات (التقييم المؤسسي، موجز تنفيذي، الفقرة 36).

## هاء- إطار القدرة على تحمل الديون

- 17- يشير تقرير شركة A&M إلى الخطر الذي يفرضه إطار القدرة على تحمل الديون على استدامة الصندوق، ويعترف بأن هذه القضية هي الآن قيد التمهيد. ويتوجب على الصندوق أن يمنع تآكل رأسماله من خلال المنح المتوفرة بموجب إطار القدرة على تحمل الديون، وأن يحدد حل مستقبلي دائم قبل التوجه نحو وكالة من وكالات التصنيف الائتماني. إلا أن تقرير شركة A&M لا يوفر أية نصيحة عن كيفية المضي قدما في هذا الاتجاه (تقدير المخاطر المالية لشركة A&M، الفقرة 4- 2 - 1).
- 18- يتحرى التقييم المؤسسي بصورة مكثفة هذه القضية والمخاطر المتعلقة بإطار القدرة على تحمل الديون. ويظهر التركيبة الحالية على أنها تقود إلى خسائر مالية منتظمة، وتضر باستدامة الصندوق. وعلى وجه الخصوص، يشير التقييم المؤسسي إلى أن إطار القدرة على تحمل الديون وتآكل رأس المال المتعلق به يخلق حالة إضافية من انعدام اليقين يمكن أن تؤثر سلبا على التصنيف الائتماني للصندوق، وعلى وصوله المحتمل للأسواق الرأسمالية. ويقترح التقييم المؤسسي حولا مخصصة لهذه المشكلة، بما في ذلك الإمساك بأموال إطار القدرة على تحمل الديون في حسابات منفصلة، وجعل التعويض عن إطار القدرة على تحمل الديون ملزما قانونيا، أو تغيير الترتيبات بالنسبة للقروض المستقبلية (التقييم المؤسسي، موجز تنفيذي، الفقرات من 43 إلى 46).

## واو- التسيير

- 19- لمواصلة أفضل للصندوق مع أفضل الممارسات التي تتبعها المؤسسات المالية الدولية الأخرى، ينصح تقرير شركة A&M بإعادة تسمية اللجنة الاستشارية للاستثمار والمالية وتغيير الغاية المنوطة بها، بحيث يغدو اسمها لجنة إدارة الأصول والخصوم مع توسيع نطاق تغطيتها لصناعة السياسات والرصد والإشراف على جميع المخاطر المالية، بما في ذلك خطر الائتمان. وتوفر شركة A&M المشورة حول الدور الذي تلعبه مثل هذه اللجنة في المؤسسات النظيرة مثل المؤسسة الدولية للتنمية والبنك الدولي للإنشاء والتعمير، والبنك الأوروبي للإنشاء والتعمير ومصرف التنمية الأفريقي، ونصف نطاق المسؤولية رفيع المستوى الذي ستضطلع به هذه اللجنة. وستكون لجنة إدارة الأصول والخصوم مسؤولة أساساً على الإدارة الحسيفة للميزانية العمومية، ولكن ستضطلع أيضا بجميع المسؤوليات الأخرى التي تغطيها حاليا اللجنة الاستشارية للاستثمار والمالية. وإضافة إلى ذلك، يوصي تقرير شركة A&M باستعراض تركيبة لجنة مراجعة الحسابات وعضويتها والخبرات المطلوبة فيها (تقدير المخاطر المالية لشركة A&M، الفقرة 6 1 2).

20- يعترف التقييم المؤسسي بالحاجة لتعزيز التسيير المالي للصندوق، وخلق لجنة لإدارة الأصول والخصوم. وهو يتبع نهجا مماثلاً للنهج الذي تتصح به شركة A&M في تقدير هيكله التسيير، ويشير إلى أن الصندوق يمتلك تركيبة تختلف عن معظم المؤسسات النظيرة له. كذلك فإن التقييم يوصي أيضاً بأن يمتلك أعضاء لجنة مراجعة الحسابات على الأقل المؤهلات الأساسية فيما يتعلق بخلفتهم المالية (التقييم المؤسسي، الفقرة 230).

### زاي - البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات

21- خلصت شركة A&M إلى أنه وفي الوقت الذي تبدو فيه النظم المالية لتكنولوجيا المعلومات التي تستخدمها شعبة خدمات الخزنة ودائرة العمليات المالية ملائمة للمستوى الحالي من العمليات التي تقوم بها هذه الشعبة، إلا أن هذه النظم قد لا تكون كافية للإيفاء للمتطلبات الإضافية مثل تغيير إجراءات المخاطر، وزيادة تعقد المنتجات والحجوم الأكبر. وفي هذه الحالة، توصي شركة A&M بأن يتم إدماج نظم تكنولوجيا المعلومات المستخدمة حالياً في شعبة خدمات الخزنة بصورة أفضل ضمن البنى التحتية الأوسع لتكنولوجيا المعلومات في الصندوق، وأن يتم استبدال قاعدة معلومات شعبة خدمات الخزنة بنظام معياري متين. ومن شأن ذلك أن يقضي على المخاطر الكبيرة التي تتعلق بالاعتماد على الموظفين الأساسيين، كما هو الحال في المشهد الحالي. كذلك لا بد من استخدام مخزن بيانات الصندوق لتوفير تحليلات للبيانات تتسم بالدقة وفي الوقت المحدد لها دعماً لنماذج ووظائف الخزنة والمراقب. ويمكن النظر في نظام جديد لإدارة الخزنة على الرغم من أن التكاليف الاستثمارية المتعلقة به قد تكون مرتفعة (تقدير المخاطر المالية لشركة A&M، الفقرة 7 - 1 - 4).

22- ولا يعطي التقييم المؤسسي أية توصيات مخصوصة بهذا الشأن، وإنما يشير إلى أن الصندوق يمتلك نظاماً ملائماً لتكنولوجيا المعلومات لبيئته التشغيلية الحالية وأن هيكلية أمن تكنولوجيات المعلومات في الصندوق متينة. إلا أن التقييم المؤسسي يؤكد على الضرورة المستقبلية المحتملة لتحسين البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات في حال قرر الصندوق توسيع ميزانيته واستخدام المشتقات بصورة أكثر نشاطاً (التقييم المؤسسي، الفقرة 233).

### حاء - إجراءات تحسين تنظيم دائرة العمليات المالية

23- توصي شركة A&M بزيادة عدد الموظفين لعكس المتطلبات المتزايدة لدائرة العمليات المالية. وعلى وجه الخصوص، فهي توصي بتعيين مدير ذي خبرة في إدارة الأصول والخصوم لإدارة مخاطر السيولة وسعر الفائدة وسعر الصرف، ولكي يتراًس وحدة مخاطر الخزنة لتوفير الإشراف على شعبة خدمات الخزنة وتقدير مخاطر الائتمان الإجمالية (تقدير المخاطر المالية لشركة A&M، الفقرة 7 - 2 - 3).

24- لم يخرج التقييم المؤسسي بأية توصيات في هذا المضمار.

### طاء - خطر الجرائم المالية

25- حددت شركة A&M جملة من التوصيات ذات الصلة بالجرائم المالية، وهي تتضمن إجراء استعراض شمولي لمخاطر عدم التحوط، ووضع مستوى ملائم لتحمل المخاطر، وإدخال ضوابط عقابية قبيل الموافقة على

المعاملات، واستعراض سياسة الصندوق بشأن تضارب المصالح (تقدير المخاطر المالية لشركة A&M، الفقرة 8 -1- 3).

26- لم يخرج التقييم المؤسسي بأية توصيات في هذا المجال.

### ثالثاً - موقف الإدارة وخطة العمل

27- ترحب إدارة الصندوق بجميع التوصيات المدرجة في كلا التقريرين المستقلين اللذين أعدهما كل من مكتب التقييم المستقل وشركة A&M. ومن الجدير بالإشارة إلى أن استجابة إدارة الصندوق متوفرة بالفعل على التقييم المؤسسي (انظر الوثيقة (EB 2018/124/R.7/Add.1).

28- تعترف إدارة الصندوق بأهمية التغييرات المقترحة في التقريرين، إذ أدى التقريران إلى إثارة العديد من المناقشات سواءً على مستوى الإدارة أو أصحاب المصلحة بشأن أكثر الخطوات ملائمة لاتخاذها كمتابعة.

29- ومن الهام الإشارة إلى بأن حتى وإن تصور التقريران إمكانية الوصول إلى مصادر جديدة للتمويل - بما في ذلك الأسواق الرأسمالية - والرفع المالي لرأس المال الصندوق، فإن جميع التوصيات التي أخذت بها الإدارة تهدف إلى تعزيز الهيكلية المالية للصندوق وترشيقيها.

30- وترد في الفقرات التالية قائمة بعشر مبادرات هي الأكثر إلحاحاً مما تعتقد الإدارة بوجود تنفيذه على مدى الأشهر 12 إلى 24 القادمة.

#### (1) إجراءات لتعزيز إدارة رأس المال

31- بدأت إدارة الصندوق بالفعل بالعمل على إدخال نهج أكثر متانة لإدارة رأس المال في الصندوق بهدف التمكن من الوصول إلى قياس ملائم لمستويات استخدام رأس المال وتخصيصه. وبدءاً من الفصل الأول من العام 2019، ستعمل شعبة خدمات الخزانة ومهمة إدارة المخاطر على المزيد من التوسيع لقدرات النموذج المالي للصندوق، والذي سيتضمن كذلك إضافة وظيفة تشغيلية تهدف إلى وضع اسقاطات لمستويات الميزانية العمومية ومستويات استيعاب رأس المال ورأس المال المعدل بالمخاطر. وسيتم إعداد إطار لكفاية رأس المال، مع الأخذ بعين الاعتبار جميع المعايير الضرورية لأداء تحاليل داعمة، مثل احتمالية التخلف عن التسديد والخسائر الناجمة عن التخلف عن التسديد والترابط بينها.

#### (2) الإجراءات الرامية إلى تعزيز إدارة خطر السيولة

32- تعمل إدارة الصندوق على تعريف جديد لسياسة السيولة، وستقوم بتحديث السياسة الحالية، التي تركز على تخطيط التدفقات النقدية طويلة الأمد (EB 2006/89/R.40). وكما اقترحه التقريران، سوف تكون السياسة الجديدة أكثر تركيزاً على تخطيط السيولة على الأمد القصير بموجب سيناريوهات الإجهاد لتحسين الكفاءة التشغيلية. وسوف تعرض وثيقة السياسة الجديدة هذه على المجلس التنفيذي في عام 2019.

#### (3) إجراءات لتعزيز إدارة خطر الائتمان

33- بدأت إدارة الصندوق بالفعل تركيزها على قضايا الديون بصورة عامة ومخاطر الائتمان بصورة خاصة:

- إذ عقدت حلقة عمل غير رسمية للمجلس التنفيذي في يوليو/تموز 2018 بشأن توجهات الدين.

- تتضمن المنهجية المعدلة لنظام تخصيص الموارد على أساس الأداء في درجات أداء القطاع الريفي عنصرا يتعلق بوضع ديون بلدا ما من البلدان.
- تتوقع تدابير تنفيذ إطار القدرة على تحمل الديون - الذي يستتير به تقرير شروط التمويل الممنوحة لبلد ما - أساسا وجوب القيام بتحليل تقنية اقتصادية للبلد. وسيتم تبسيط هذه التحليل مع تطوير الصندوق لقدراته الداخلية، ومع زيادة خبراته في الرعاية والتوجهات على المستوى العالمي، والقطري ومستوى المؤسسات المالية الدولية.
- ستتضمن مذكرة لكل برنامج جديد من برنامج الفرص الاستراتيجية القطرية والمذكرات المفاهيمية للمشروعات تقديرا خفيفا للديون، وسوف يعزز هذا الأمر بصورة إضافية في المستقبل القريب.
- سوف تنفذ إدارة الصندوق إطارا للتصنيف الائتماني للبلدان بما يتسق مع القواعد المحاسبية الجديدة ذات الصلة بالمعيار الدولي التاسع للإبلاغ المالي.
- تمت أتمتة عدد من القياسات للمخاطر الائتمانية بمساعدة مشرّ خارجي يتمتع بسمعة طيبة لتقدير خسائر الائتمان المتوقعة لحافطة القروض. وسيتم وضع مبادئ توجيهية جديدة لرصد تطور خطر الائتمان في الصندوق.
- بدءاً من عام 2019، سوف تعزز مهمة إدارة المخاطر التقدير الائتماني لكل من حافطة القروض والاستثمارات. وسوف يتم تحسين نظم الرصد والإبلاغ أيضا من خلال تنفيذ إطار خطر الائتمان وإجراءات إدارة التعرض للمخاطر. وعلى وجه الخصوص، وكجزء من إطار المخاطر الائتمانية القطرية، سوف تعزز إدارة الصندوق من تقديرها للظروف الاقتصادية الأساسية للبلدان المقترضة، على وجه الخصوص فيما يتعلق بقضايا القدرة على تحمل الديون.
- يتوقع أيضا أن تكون سياسة الاقتراض غير التيسيري جاهزة بدءاً من عام 2019، مما يشكّل ركنا من الأركان الرئيسية لإدارة المخاطر الائتمانية، وحجز الزاوية للنظر في تمويل إضافي خارج الإطار الحالي لنظام تخصيص الموارد على أساس الأداء.

#### (4) الإجراءات الرامية إلى تحسين إدارة مخاطر العملات

34- تعمل إدارة الصندوق على إدخال المشتقات، وقد تم إبرام أول توثيق للجمعية الدولية للمبادلات والمشتقات<sup>1</sup> عام 2017 وتنفيذ أول مبادلة لأسعار الفائدة. ويتوقع أن يزداد الإتجار بالمشتقات للتطرق لعدم التطابق والمخاطر الحالية، على شكل منتجات إضافية أيضا مثل المبادلات عبر العملات. وبالنسبة لعام 2019، يتوقع أن تقوم شعبة خدمات الخزنة ومكتب المستشار العام بالاستمرار في العمل على استكمال ما بين أربع وستة وثائق إضافية للجمعية الدولية للمبادلات والمشتقات بهدف توسيع وتنويع مجمع المشتقات النظرية المتوفرة.

#### (5) إجراءات لتحسين التسيير

<sup>1</sup> وثائق تعاقبية تتيح لجهتين نظيرتين تنظيم العقود المشتقة وفقا لشروط قانونية محددة سلفا.

35- في عام 2019، سوف تقوم إدارة الصندوق بإنشاء لجنة جديدة لإدارة المخاطر والمالية كي تشرف على المخاطر المالية، في الصندوق. وتلعب هذه اللجنة الجديدة الدور التي تلعبه حاليا اللجنة الاستشارية للاستثمار والمالية وربما تدخل مستويات ملائمة من التفويض من رئيس الصندوق (الذي يتأسس للجنة الاستشارية للاستثمار والمالية) إلى كبير الموظفين الماليين.

#### (6) إجراءات للتطرق لقضايا إطار القدرة على تحمل الديون.

36- سوف تعد إدارة الصندوق ورقة تتضمن الحلول الممكنة لقضايا إطار القدرة على تحمل الديون كي تنتظر فيها لجنة مراجعة الحسابات والمجلس التنفيذي في دورته التي ستعقد في ديسمبر/كانون الأول 2018. وتنتظر مجموعة العمل حاليا في خيارات متعددة كحلول ممكنة، وستدرج هذه الحلول في ورقة تعرض على لجنة مراجعة الحسابات وعلى المجلس التنفيذي. ومن بين الحلول الممكنة، تنتظر مجموعة العمل في إيجاد أداة تعويض ملزمة قانونيا، وإيجاد تعويض مسبق عن إطار القدرة على تحمل الديون، والتعويض المعجل، أو عدم الاستمرار في التمويل استنادا إلى إطار القدرة على تحمل الديون من التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق وصاعدا.

#### (7) الإجراءات الرامية إلى تحسين البنى الأساسية لتكنولوجيا المعلومات

37- في عام 2019، سوف تقوم إدارة الصندوق باستثمارات رأسمالية كبيرة لتحسين وتعزيز البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات التي تخدم مهمة إدارة المخاطر وشعبة خدمات الخزانة، ولإدماجها ضمن المشهد الأوسع لتكنولوجيا المعلومات في الصندوق. وعلى وجه الخصوص، هنالك مجالان سيتم استهدافهما وهما:

(أ) توسيع المنصات الإلكترونية لدعم التنفيذ وتحليلات الحافظة ذات الصلة بالمشتقات وإدارة الأصول والخصوم؛

(ب) إعادة هندسة إضافية للنموذج المالي للصندوق بالبناء على النموذج المنفذ في نهايات عام 2016، لدعم المزيد من التحليلات المنمقة واختبارات سيناريوهات الإجهاد ذات الصلة بالتصنيف الائتماني وإدارة المخاطر الائتمانية.

#### (8) إجراءات للإعداد لعملية التصنيف الائتماني

38- كما كان متصورا في التزامات التجديد الحادي عشر للموارد، سوف تتخبط إدارة الصندوق مع وكالات التصنيف الائتماني خلال الفصل الثالث من عام 2019 بهدف البدء بعملية التصنيف الائتماني للصندوق. وسوف تعقد إدارة الصندوق ندوة غير رسمية خلال عام 2019 لتوضيح توقيت هذه العملية وخطواتها.

#### (9) إجراءات لتحسين تنظيم دائرة العمليات المالية

39- بما تبقى من عام 2018 وفي عام 2019، سوف تستمر إدارة الصندوق في تعزيز مهمة إدارة المخاطر المنشأة حديثا. وفي الوقت الحالي تقوم هذه المهمة بالإبلاغ لكبير الموظفين الماليين، وستتسع هذه الشعبة في قدراتها من مجرد مستشار واحد إلى موظفين اثنين عام 2018. وبالنسبة لعام 2019، سيتم إضافة موظفين آخرين رهنا باعتبارات الميزانية. وسوف يطور هذا الفريق الجديد سياسات الصندوق في مجالات المخاطر السيادية، وإدارة الميزانية العمومية وكفاية رأس المال وإدارة الأصول والخصوم، بالعمل بصورة وثيقة مع شعبة خدمات الخزانة. وفيما يتعلق بشعبة الخزانة، ويمكن أن تكون هنالك حاجة لمزيد من

الموظفين لإدارة الأصول والخصوم وتنفيذ المشتقات وسوف يسمح تعزيز هذه المهام في دائرة العمليات المالية بمواءمة المسؤوليات عبر الدائرة بأسرها، مما يضمن وجود ما يكفي من الضوابط والتوازنات بشأن وضع السياسات وتنفيذ المهام والضوابط.

#### (10) إجراءات للتطرق لمخاطر الجرائم المالية

40- على الرغم من إشارة شركة A&M إلى أن الإجراءات في هذا المجالات مازالت مرهونة بما سينبثق عنه التقدير المستقل الجاري للمخاطر التشغيلية وإيصال البرامج والمخاطر الاستراتيجية في الصندوق، إلا أن لجنة الإدارة التنفيذية أوكلت إلى فريق مهام بين الدوائر مهمة تعزيز إدارة الصندوق لمخاطر الامتثال، بما في ذلك تلك المنبثقة عن تعرض من قبل الأطراف الثالثة إلى غسيل الأموال وتمويل الإرهاب وأنشطة التهرب الضريبي، والبيئات السياسية غير المواتية أو السلوكيات غير الأخلاقية (بما في ذلك الفساد) وتضارب المصالح. ويقوم فريق المهام بتعريف الموقع السياساتي والمؤسسي للصندوق بشأن مخاطر الامتثال، متضمنا معيار الشهية للمخاطر والتفويض الملائم بالمسؤوليات، مع الأخذ بعين الاعتبار مخرجات الاستعراضين الخارجيين للمخاطر. ويتوقع للإجراءات التي سيتخذها فريق المهام مع تعديل سياسة الصندوق بشأن محاربة الفساد (التي ستعرض على المجلس التنفيذي للمصادقة عليها في ديسمبر/كانون الأول 2018) أن تتطرق للنتائج والتوصيات التي خرجت بها شركة A&M بشأن مخاطر التدليس والجرائم المالية.

موجز لأهم التوصيات التي خرج بها مكتب التقييم المستقل بشأن الهيكلية المالية للصندوق وتقدير المخاطر المالية الذي أجرته شركة A&M مع تقديرات إدارة الصندوق

المجال	توصيات شركة A&M	توصيات التقييم المؤسسي	تقدير الإدارة	التاريخ المتوقع للتنفيذ
إدارة رأس المال	<ul style="list-style-type: none"> <li>إعداد سياسة لرأس المال للسماح بتخطيط رأس المال ووضع اسقاطات للربح والخسارة</li> <li>إيجاد إطار لكفاية رأس المال</li> </ul> <p>انظر تقدير المخاطر المالية لشركة A&amp;M ، الفقرة 5-3-1</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تتقيد نظام المخصصات المالية وإدخال نظام الناقدتين</li> </ul> <p>انظر التقييم المؤسسي، موجز تنفيذي، الفقرة 60.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تدعم الإدارة التوصيات المقدمة</li> <li>سيكون من الأيسر نسبياً تنفيذ نهج S&amp;P بشأن كفاية رأس المال عوضاً عن نموذج كامل لكفاية رأس المال، وذلك سيضمن أيضاً أن ينظر إلى الصندوق على أنه يتمتع بنهج قوي لإدارة المخاطر</li> <li>سوف تنظر الإدارة في إيجاد حدود للإفراض أي بلد منفرد ونافذة إقراضية جديدة خارج نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء بالتشاور مع جميع أصحاب المصلحة</li> <li>تمت المصادقة على معادلة نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء لفترة التجديد الحادي عشر للموارد وافقت الإدارة على تعديله لفترة التجديد الثاني عشر للموارد</li> <li>ينصح الصندوق بدعم هذه التوصية</li> </ul>	الفصل الثاني من عام 2020
مخاطر السيولة	<ul style="list-style-type: none"> <li>إجراء جديد للسيولة يركز على فترة سنة أو سنتين</li> </ul> <p>تقدير المخاطر المالية لشركة A&amp;M، الفقرة 5-2-3</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>لا يوجد توصية مخصصة بهذا الشأن</li> <li>قد تحتاج سياسة السيولة لإدخال تعديلات عليها في المستقبل</li> </ul> <p>انظر التقييم المؤسسي، الفقرة 244</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تدعم إدارة الصندوق التوصيات المقدمة</li> <li>تعمل دائرة العمليات المالية بالفعل على تغيير سياستها الحالية للحد الأدنى من السيولة</li> <li>سوف يكون لهذا الأمر تداعيات على طريقة احتساب توفير الموارد المتوفرة لعقد الالتزامات</li> </ul>	الفصل الرابع من عام 2019

المجال	توصيات شركة A&M	توصيات التقييم المؤسسي	تقدير الإدارة	التاريخ المتوقع للتنفيذ
مخاطر العملة	<ul style="list-style-type: none"> <li>زيادة استخدام المشتقات للتحوط من مخاطر أسعار الصرف</li> <li>النظر في تغيير العملة التشغيلية</li> </ul> <p>تقدير المخاطر المالية لشركة A&amp;M، الفقرة 5-3-3</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تشجيع استخدام المشتقات لإدارة خطر سعر الصرف</li> </ul> <p>التقييم المؤسسي، الصفحة 9 باللغة الإنجليزية، الفقرة 37</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تدعم الإدارة التوصيات ذات الصلة باستخدام المشتقات (تتخذ دائرة العمليات المالية إجراءات بهذا الشأن)</li> <li>وفيما يتعلق بالتوصية الفائلة بتغيير تعريف العملة التشغيلية للحد من التضارب في P&amp;L سوف يترجى الصندوق جدوى هذا الخيار</li> <li>كذلك يتم دعم التوصية الفائلة بتخفيض تفاوت P&amp;L إلى حد الأدنى، إلا أنه لا بد من المزيد من العمل لتحري فيما إذا كان المحاسبة التحوطية هي الخيار المفضل للصندوق</li> </ul>	الفصل الثاني من عام 2020
مخاطر الائتمان	<ul style="list-style-type: none"> <li>حدود التعرض القطري والمبادئ التوجيهية</li> <li>رصد تعرض المقترض والتمركز في جميع القروض</li> </ul> <p>تقدير المخاطر المالية لشركة A&amp;M، الفقرة 5-4-3</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>لا يوجد توصية خاصة بهذا الشأن</li> <li>التطرق لخطر الائتمان فيما يتعلق بحافطة استثمار شعبة خدمات الخزانة للتخفيف من ملامح خطر الاستثمارات</li> </ul> <p>التقييم المؤسسي، الصفحة 9 باللغة الإنجليزية، الفقرة 36</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>تدعم الإدارة التوصيات المقدمة</li> <li>أما التبعات المحتملة للنهج المقترح على إقراض الصندوق لجهة البلد الواحد والتعرض الإقليمي فسوف يتم النظر فيها بالتشاور مع جميع أصحاب المصلحة (كما هو الحال بالنسبة للتوصية الخاصة بإدارة رأس المال)</li> <li>وفيما يتعلق بحافطة استثمار الصندوق، فإن الإدارة تعمل على الحد من تعرضها لخطر الائتمان</li> </ul>	الفصل الرابع من عام 2019

<p>إدارة القدرة على تحمل الديون</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يتهدد إطار القدرة على تحمل الديون الاستدامة وهو يؤدي إلى تآكل رأس المال</li> <li>• هنالك حاجة لتحديد الحل قبل التوجه نحو وكالات خطر الائتمان</li> </ul> <p>تقدير المخاطر المالية لشركة A&amp;M، الفقرة 4- 2- 1</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• يمكن للإطار الحالي أن يؤثر سلبا على التصنيف الائتماني للصندوق</li> <li>• وضع أموال إطار القدرة على تحمل الديون في حسابات منفصلة، وجعل التعويض عن إطار القدرة على تحمل الديون ملزم قانونيا أو تغيير تدابير القروض</li> </ul> <p>التقييم المؤسسي، لصفحة 9 باللغة الإنجليزية، الفقرات من 43 إلى 46</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• ستعرض مجموعة عمل مكرّسة لهذه الغاية في الصندوق ورقة بشأن الحل المحتملة على الدورة الخامسة والعشرين بعد المائة للمجلس التنفيذي كي تستعرضها في ديسمبر/كانون الأول ومن ثم للموافقة عليها في دورة المجلس التنفيذي السادسة والعشرين بعد المائة المقرر في أبريل/نيسان 2019</li> <li>• تعترم إدارة الصندوق مناقشة الخيارات التالية مع أصحاب المصلحة: <ul style="list-style-type: none"> <li>-إيجاد أداة ملزمة قانونيا</li> <li>-التعويض المسبق عن إطار القدرة على تحمل الديون</li> <li>-تسريع التعويض أو التوقف عن توفير التمويل بموجب إطار القدرة على تحمل الديون منذ التجديد الثاني عشر للموارد وصاعدا</li> </ul> </li> </ul>	<p>الفصل الثالث من عام 2019</p>
<p>المجال</p>	<p>توصيات شركة A&amp;M</p>	<p>توصيات التقييم المؤسسي</p>	<p>تقدير الإدارة</p>	<p>التاريخ المتوقع للتنفيذ</p>
<p>التسيير</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إعادة وصياغة اسم لجنة الإدارة المالية والتشغيلية بحيث تغدو لجنة إدارة الأصول والخصوم</li> </ul> <p>تقدير المخاطر المالية لشركة A&amp;M، الفقرة 6- 1- 2</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تعزيز التسيير المالي وإيجاد لجنة لإدارة الأصول والخصوم</li> <li>• اتساق ممارسات التسيير المالي في الصندوق مع تلك المتبعة في المؤسسات المالية الدولية الأخرى</li> </ul> <p>التقييم المؤسسي، الصفحة 69 باللغة الإنجليزية، الفقرة 230</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تدعم الإدارة هذه التوصيات. وهي تنظر بالفعل في إيقاف عمل اللجنة الحالية للمالية والاستثمار وإيجاد لجنة جديدة للمالية والمخاطر الشاملة مما يجعل خطر الائتمان مسؤولية هذه اللجنة المنشأة حديثا، إضافة إلى المسؤوليات الاعتيادية التي تضطلع بها حاليا لجنة الإدارة المالية والاستثمار</li> </ul>	<p>الفصل الثاني من عام 2019</p>

<p>الفصل الرابع من عام 2020</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تدعم الإدارة توصيات. فوجود منصة مالية أقوى لتكنولوجيا المعلومات أمر ضروري لتحقيق تصنيف ائتماني جيد</li> <li>• سوف تنظر إدارة الصندوق في أكثر النماذج كفاءة لجهة الحلول البديلة بين البناء على البنى التحتية الموجودة حاليا أو النظر في حلول جديدة تفصل لأهداف الصندوق وعلى وجه العموم، ونظرا لمعوقات الميزانية فإن الإدارة تخطط لتنفيذ هذا على مدى سنتين.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• نظام تكنولوجيا المعلومات ملائم للبيئة التشغيلية الحالية في الصندوق</li> </ul> <p>التقييم المؤسسي، الصفحة 70-71 باللغة الإنجليزية، الفقرة 233</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إدماج أفضل لنظام تكنولوجيا المعلومات في شعبة خدمات الخزانة مع المشهد الأوسع لتكنولوجيا المعلومات في الصندوق</li> <li>• التوقف عن استخدام قواعد بيانات دائرة خدمات الخزانة واستبدالها بحل متين معياري للخزانة</li> <li>• الاستفادة من خزانات البيانات الموجودة</li> <li>• الاستغناء عن العملية اليدوية</li> </ul> <p>تقدير المخاطر المالية لشركة A&amp;M، الفقرة 7- 4-1</p>	<p>البنى التحتية لتكنولوجيا المعلومات</p>
<p>الفصل الثاني من عام 2019</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تدعم إدارة الصندوق التوصيات المقدمة وهي تتحررها من منظور إيجابي وإن يكن نقدي. فبدأت ذي بدء، تود الإدارة أن تنفذ جميع التوصيات في عام 2019 و2020، مع النظر في مكاسب محتملة في الكفاءة ضمن هذه الإدارة. وتتضمن الإجراءات التقليدية النذب المحتمل أو التبادل بين الموظفين مع مؤسسات مالية دولية أخرى أو/و الدول الأعضاء</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• لا توجد توصيات مخصصة</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• زيادة عدد الموظفين لعكس المتطلبات الإضافية</li> </ul> <p>تقدير المخاطر المالية لشركة A&amp;M، الفقرة 7- 2- 3</p>	<p>تنظيم دائرة العمليات المالية</p>

<p>الفصل الأول من عام 2019</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تدعم الإدارة هذه التوصيات</li> <li>• وهناك فريق مهام. بين الدوائر لتعزيز إدارة الصندوق لمخاطر الامتثال، وقد أنشئت لحل مشاكل تعرض الأطراف الثالثة لاحتمال عمليات غسل أموال أو أنشطة الإرهاب أو التهرب الضريبي، والبيئات السياسية غير الملائمة أو السلوك غير الأخلاقي (بما في ذلك الفساد) أو تضارب المصالح.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• لا توجد أية توصيات</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• إجراء استعراض شمولي للمخاطر غير الحسيفة</li> <li>• إيجاد مستوى ملائم لتحمل المخاطر</li> <li>• إدخال إجراءات عقابية</li> </ul> <p>تقدير المخاطر المالية لشركة A&amp;M، الفقرة 8-1-3</p>	<p>مخاطر المالية</p> <p>الجرائم</p>
------------------------------------	---	--	---	---

## المعالم المؤسسية والتسييرية البارزة للاستراتيجية المالية للصندوق (GC 41/L.3/Rev.1)

2022	2021				2020				2019				2018	
	الربع الأول	الربع الرابع	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الأول	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الرابع	الربع الأول	الربع الثالث	الربع الثاني	الربع الرابع		
														إدارة رأس المال
														مخاطر السيولة
														مخاطر الائتمان
														مخاطر العملة
														استعراض هيكلية التسيير
														استعراض آلية إدارة القدرة على تحمل الديون
														تحديث أنظمة تكنولوجيا المعلومات
														تنظيم تطوير دائرة العمليات المالية
														مخاطر الجرائم المالية
														تقييم التصنيف الائتماني (6-9 أشهر)
														التغييرات المقترحة على اتفاقية إنشاء الصندوق
														قرار المجلس التنفيذي ومجلس المحافظين بشأن أنشطة الاقتراض من الأسواق في الصندوق
														مشاورات التجديد الثاني عشر للموارد