

Document: EB 2019/127/INF.5  
Date: 21 August 2019  
Distribution: Public  
Original: English

A



الاستثمار في السكان الريفيين

## تقرير عن وقائع المعتكف الخامس للمجلس التنفيذي في الصندوق

مذكرة إلى السادة أعضاء لجنة التقييم

الأشخاص المرجعيون:

نشر الوثائق:

الأسئلة التقنية:

**Deirdre McGrenra**

مديرة مكتب الحوكمة المؤسسية  
والعلاقات مع لدول الأعضاء  
رقم الهاتف: +39 06 5459 2374  
البريد الإلكتروني: gb@ifad.org

**Atsuko Hirose**

سكرتيرة الصندوق  
رقم الهاتف: +39 06 5459 2254  
البريد الإلكتروني: a.hirose@ifad.org

المجلس التنفيذي - الدورة السابعة والعشرون بعد المائة

روما، 10-12 سبتمبر/أيلول 2019

للعلم

## جدول المحتويات

|    |                                                                                                     |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | أولاً- موجز لمخرجات المعتكف                                                                         |
| 2  | ثانياً- اليوم الأول                                                                                 |
| 2  | ألف- الافتتاح                                                                                       |
| 3  | باء- الجلسة الصباحية: "حالة المؤسسة": التعرف على التحديات الداخلية والخارجية - إيصال النتائج والأثر |
| 5  | جيم- جلسة بعد الظهر: نحو رؤية مشتركة للصندوق 2.0.                                                   |
| 7  | دال- إطار القدرة على تحمل الديون                                                                    |
| 9  | واو- عرض محادثة مع مدير مكتب التقييم المستقل في الصندوق                                             |
| 11 | ثالثاً- اليوم الثاني                                                                                |
| 11 | ألف- الجلسة الصباحية: الرفع المالي                                                                  |
| 13 | باء- نافذة المنح                                                                                    |
| 16 | جيم- جلسة ما بعد الظهر: التسيير في الصندوق                                                          |
| 17 | دال- التبعات على الخدمات المؤسسية                                                                   |
| 20 | رابعاً- اليوم الثالث                                                                                |
| 20 | ألف- سبيل المضي قدما                                                                                |
| 22 | باء- اختتام المعتكف                                                                                 |

## الملاحق

الملحق الأول: جدول أعمال المعتكف

الملحق الثاني: استبيان الآراء

## الذيول

الذيول الأول: قائمة المشاركين

الذيول الثاني: صور من المعتكف

## تقرير عن وقائع المعتكف الخامس للمجلس التنفيذي في الصندوق

### أولاً- موجز لمخرجات المعتكف

- 1- عُقد المعتكف السنوي الخامس للمجلس التنفيذي للصندوق في الفترة 6-8 مايو/أيار 2019، في فندق Castel Vecchio، في روما. ويرد برنامج المعتكف ونتائج الاستبيان الموزع في هذا الحدث في الملحقين الأول والثاني من هذه الوثيقة. وأما قائمة المشاركين واختيار الصور من المعتكف فترد في الذيلين الأول والثاني.
- 2- تضمنت هيكلية المعتكف عروضاً من إدارة الصندوق، ومكتب التقييم المستقل في الصندوق، ومستشار متخصص في شؤون التيسير - Russel Reynolds، تبعتها مناقشات مركزة مع ممثلي الدول الأعضاء في المجلس حول القضايا المثارة في العروض. وفي الجلسة الأخيرة، سلط الممثلون الضوء على النقاط الأساسية التي انبثقت عن المعتكف. ويوفر هذا التقرير موجزاً لوقائع المعتكف.
- 3- ولسهولة الرجوع إليها، ترد نقاط العمل الأساسية المنبثقة عن المعتكف فيما يلي:

#### الجدول 1

#### الإجراءات المتفق عليها المنبثقة عن المعتكف

| القضية                      | الإجراءات المتفق عليها                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|-----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| إطار القدرة على تحمل الديون | <ul style="list-style-type: none"> <li>• إعداد خارطة طريق واضحة تحدد الخطوات المناسبة لتيسير جهود المجلس لاتخاذ قرار بهذا الشأن في ديسمبر/كانون الأول، حول استراتيجية متفق عليها عموماً لإطار القدرة على تحمل الديون المتوقعة.</li> <li>• إعداد وتشاطر خيارات عديدة/سيناريوهات/بدائل لمقترح جديد لإطار القدرة على تحمل الديون، لمناقشته في معتكف غير رسمي ليوم واحد أو في ندوة.</li> </ul>                                                                                                    |
| مهمة الصندوق                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ينبغي أن تبقى مهمة الصندوق الأساسية على حالها دون تغيير: وهي التركيز على مساعدة السكان الريفيين الفقراء للتغلب على الفقر.</li> <li>• ينبغي أن تركز المناقشات المستقبلية على الحاجة لاستعراض دور الصندوق في السياق الإقليمي العالمي، على سبيل المثال هيكلية نظم الأغذية والزراعة في سياق خطة 2030، والنظر في ماهية الصلة/الدور الذي يمكن للصندوق أن يلعبه ومع من الشركاء.</li> <li>• إعداد وثيقة شاملة عن الطلب على خدمات ومنتجات الصندوق.</li> </ul> |
| نافذة المنح                 | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ينبغي على الصندوق أن يفصل آلية للتشاور مع المكاتب القطرية، والتوسع في نماذج التسيير الخاصة بنافذة المنح (سواء لصندوق الأثر المقترح أو لنافذة القطاع الخاص).</li> <li>• تشذيب وصف صندوق الأثر: ما هي فرضية قيمة الصندوق؛ والتوسع في أسباب الحاجة لنافذة للمنح.</li> <li>• توفير معلومات مفصلة عن إدارة نافذة المنح: وتدفق المعلومات والأهداف والنتائج المتوقعة.</li> </ul>                                                                            |
| الرفع المالي                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• دعم الممثلون بشدة الاستعدادات الجارية للتصنيف الائتماني للصندوق مع السيناريوهات المختلفة له.</li> <li>• تحري الرفع المالي للإقتراض مع خيارات لمعدلات الرفع المالي تتراوح ما بين 35 بالمائة إلى</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                            |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |              |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| <p>100 بالمائة.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• تشجيع إدارة الصندوق على إجراء تحليل واضح للطلب والمخاطر والأثر، وتحري وجود رأس مال من وكالات الإقراض السيادي ثنائية الأطراف، وتعزيز قدرة موظفي الصندوق على إدارة الدين.</li> <li>• تنظيم ندوة غير رسمية حول الاستعدادات للتقدير الائتماني.</li> </ul>                                                                                       |              |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• كان هنالك دعم طاع للحصول على مصادقة المجلس التنفيذي على استراتيجية للقطاع الخاص في سبتمبر/أيلول.</li> <li>• وسيستعد المجلس للمصادقة على الصندوق الرأسمالي للأعمال الزراعية في اليوم الثاني من دورته في سبتمبر/أيلول، استنادا إلى مصادقة المجلس على استراتيجية القطاع الخاص.</li> <li>• وهناك حاجة لتعزيز القدرات الداخلية على العمل مع القطاع الخاص.</li> </ul> | القطاع الخاص |

4- أما المظاهر الرئيسية الأخرى التي جرت مناقشتها خلال المعتكف وإجراءات المتابعة فتتضمن:

(أ) **التسيير.** وقد تمت مناقشة هذا الموضوع بمعظمه في جلسة مغلقة. وسوف يستمر الصندوق في متابعة مناقشة هذا الموضوع.

(ب) **مواصفة إدارة الموارد البشرية في الصندوق مع الصندوق 2.0.** الأمر الذي يمكن أن يتضمن العديد من الإجراءات مثل: (1) المرونة في إدارة الموارد البشرية؛ (2) وضع مستوى التوظيف وخلطة المهارات المطلوبة في المقاس الصحيح؛ (3) كيف يمكن اقتناص أفضل تركيبة مختلطة من المؤسسات المالية الدولية ومنظومة الأمم المتحدة لاجتذاب جملة من المهارات المتخصصة للمؤسسة؛ (4) إعادة تنشيط إدارة الأداء والمواهب؛ (5) خلق بيئة تمكينية لتحرك الموظفين.

(ج) **الاتصالات.** سيعمل الصندوق على إعادة تنشيط استراتيجية الاتصالات والانتشار التي ستتضمن أيضا المؤثرين والجهات الفاعلة الأخرى من غير الدول.

5- وسيتم تحديث وثيقة الصندوق 2.0 استنادا إلى المناقشات التي جرت في المعتكف، علاوة على نتائج التحليلات والدراسات الناجمة عنه، وسيتم عرضها بعدئذ على المجلس التنفيذي للاستعراض.

6- ويرد في المقاطع من الثاني إلى الرابع تفاصيل المناقشات التي أجازها المعتكف.

## ثانيا - اليوم الأول

### ألف - الافتتاح

7- افتتحت نائبة الرئيس المساعدة لدائرة العلاقات الخارجية والحوكمة المعتكف مرحبة بالمشاركين فيه، وقدمت ميسر المعتكف، السيد Bob Wright. وأشار السيد Bob Wright، إلى أن المعتكف يشكل فرصة للتمتع في بيئة غير رسمية في التقدم المحرز منذ عقد المعتكف الثالث في عام 2017، وأيضا لإجراء حوارات حول العمليات والقضايا الاستراتيجية ذات الأهمية بالنسبة للمجلس.

8- ورَحَّبَ رئيس الصندوق أيضا بأعضاء المجلس التنفيذي، معبرا عن تقديره للعلاقة الإيجابية بين المجلس التنفيذي وإدارة الصندوق. ورأى في هذا المعتكف وسيلة لمزيد من البناء على هذه العلاقة. وقال بأن إدارة الصندوق تسعى لخلق إحساس بالتوجه في الصندوق وتطلب من المجلس مدخلا حول قضايا متعددة وهي:

(أ) **الافتراض.** كيف يمكن استخدام المساعدة الإنمائية الرسمية كأداة للرفع المالي لتحفيز مصادر بديلة للتمويل للنهوض بمهمة الصندوق الجوهرية. وهل الافتراض سواء كان من الأسواق أو من مصادر أخرى مجدٍ؟ وما هي الحدود القصوى التي يجب عدم تعديها عند تحري خيارات الإقراض؟

(ب) **الانخراط مع القطاع الخاص.** بالتركيز على تعبئة الموارد، لا على استخدامها في الوقت الحاضر، ما هو الشكل الذي يجب أن تبدو عليه استراتيجية الرفع المالي؟ وكيف يمكن استخدام التمويل العام على أفضل وجه ممكن لاستقطاب موارد من القطاع الخاص؟

(ج) **إطار القدرة على تحمل الديون في الصندوق.** ماهي الخطوات التالية التي ينبغي اتخاذها بهدف الوصول إلى قرار في ديسمبر/كانون الأول 2019 بهذا الشأن؟ وتسعى إدارة الصندوق للحصول على مساعدة المجلس في إجراء نقاش عن القضايا الجوهرية على مستوى الاقتصاد السياسي وإيجاد حل طويل الأمد لنواقص وعيوب إطار القدرة على تحمل الديون.

(د) **صندوق الأثر.** وهو نافذة المنح الجديدة المقترحة للبلدان التي تقع في أسفل قائمة تقرير حالة الأمن الغذائي والتغذية في العالم - البلدان التي تكافح للتأقلم مع تغير المناخ وتعاني من الهشاشة، والتي من المحتمل لها بصورة كبيرة أن تكون مؤهلة أيضا للتمويل بموجب إطار القدرة على تحمل الديون.

(هـ) **التسيير.** ماهي الثمار الدائنية، أي الإجراءات التي يمكن اتخاذها على المدى القصير لتعزيز مظاهر التسيير، وماهي القضايا الرئيسية على المدى الطويل؟

9- وأشار رئيس الصندوق إلى أنه وبهدف إيصال هدف التنمية المستدامة الثاني - وعلى وجه الخصوص الهدفين 3.2 و 4.2، فإن الإدارة بحاجة للوضوح عن كيفية التقدم بشأن هذه القضايا. كذلك فقد عرّف الحضور بصورة موجزة بالقضايا التي تسعى وثيقة الصندوق 2.0 للتطرق لها.

10- ومع وصول نصيب الزراعة إلى 5 بالمائة فقط من المساعدة الإنمائية الرسمية، تسعى إدارة الصندوق لوجهة نظر واقعية حول النمو المتوقع خلال تجديديات الموارد التالية. إذ أن تراجع النمو بمعدل 6 بالمائة والذي أشارت إليه الإسقاطات سابقا إلى النصف ليصل إلى 3 بالمائة فقط، ومن المحتمل ألا يتم تحقيق الهدف الذي وضع للتجديد الحادي عشر للموارد وقدره 1.2 مليار دولار أمريكي. إذ تم إيلاء معظم الاهتمام لاستقطاب المساعدة الإنمائية الرسمية ولتحفيز مصادر إضافية للتمويل لأغراض الإيفاء بالمهمة الجوهرية للصندوق.

**باء- الجلسة الصباحية: "حالة المؤسسة": التعرف على التحديات الداخلية والخارجية - إيصال**

**النتائج والأثر**

لعرض تقدم به نائب الرئيس المساعد لدائرة إدارة البرامج بمساعدة من جميع أعضاء الإدارة العليا في الصندوق

11- وصف نائب الرئيس المساعد لدائرة إدارة البرامج الفرص والتحديات التي تُوَطر المناقشات الخاصة بوثيقة الصندوق 2.0. ومن خلال نظام إدارة النتائج التشغيلية، البيانات متاحة حاليا عن حوالي 90 بالمائة عن مشروعات الصندوق. ويحاول الصندوق تحسين أثر عملياته في ظل تحديات خارجية مثل: (1) ازدياد انعدام الأمن الغذائي في جميع الأقاليم؛ (2) وصول توفر الموارد إلى عتبة يصعب تجاوزها؛ (3) سياق تشغيلي أصعب؛ (4) زيادة أثر تغير المناخ. وتقدر الموارد الإجمالية للإيفاء بهدف التنمية المستدامة الثاني بحدود 160 مليار دولار أمريكي سنويا.

### المناقشة

12- عبّر المشاركون عن تقديرهم لهذا الموجز الدقيق والمفعم بالمعلومات للوضع الحالي، وأشاروا إلى أهمية التقدم بمثل هذه العروض على أساس منتظم، وبصورة مثالية كل ستة إلى ثمانية أشهر. ورحبوا بتحسين إدارة المشروعات في الصندوق، ولكنهم أشاروا إلى أن هذه التحسينات كانت بطيئة، وطلبوا المزيد من البراهين المفصلة عن توجهات التحسن. كذلك فقد أشاروا على وجه الخصوص إلى الحاجة للتواصل بشأن أداء الصندوق بصورة أفضل بغية تعبئة الموارد الجوهرية. فعلى سبيل المثال، كان تقرير شبكة تقدير أداء المنظمات متعددة الأطراف حول الصندوق ممتازا، وينتجب استخدامه لرواية حكاية مثيرة للإعجاب.

13- وأما المزايا النسبية للصندوق مقارنة بالمنظمات المالية والإنمائية الأخرى فهي تتضمن: (1) قدرته على الانعقاد كمنتدى لإشراك جهات فاعلة أخرى؛ (2) وصوله إلى المنتجين على نطاق صغير لجلب أشد الفقراء فقرا إلى الأسواق؛ (3) قدرته على بناء قدرات منظمات المزارعين. وبالاعتراف بالتنافس المتزايد على الموارد، يحتاج الصندوق لأن يعزز من استراتيجيته وأن يرسل الرسائل بشأن هذه الميزات، وأن يعظم من اقتصادات الحجم الكبير، وأن يحسن من تصميمات المشروعات وإدارتها، وأن يفهم السياقات المحلية وأن يجتذب أفضل المواهب، وبالتالي أن يكتسب ثقة الجهات المانحة لتعبئة المزيد من الموارد.

14- واقترح ممثلو الدول الأعضاء في المجلس أن يتم ربط إقبال الصندوق على المخاطر واستراتيجيته للتعامل مع المشروعات المحفوفة بالمشاكل بالسياقات المختلفة التي يعمل فيها. كما أوصوا أيضا بأن تعمل الوكالات التي تتخذ من روما مقرا وغيرها من الشركاء مثل الجماعة الاستشارية للبحوث الزراعية الدولية على سبيل المثال معا لوضع خارطة لكيف يمكن لكل واحدة منها أن تعمل في هذا الفضاء، وكيف يمكن لها أن تعمل معا بصورة أفضل.

15- وأكدت الإدارة مجددا على أهمية النظر في بيانات الأداء المتينة عبر حافظة الصندوق بأسرها، والتزمت بتوفير المزيد من التفاصيل عن التوجهات في التقرير التالي عن الفعالية الإنمائية للصندوق. وعكس مؤشر الاستباقية حقيقة أن الفرق غدت أكثر استباقية بالنسبة للمشروعات المحفوفة بالمشاكل، ولكن الحكومات أيضا بحاجة لأن تكون على نفس الوعي بالموضوع. كذلك فقد ازداد وسطي حجم المشروعات، وكانت الشراكات لأغراض التمويل المشترك حاسمة لتعزيز أثر هذه المشروعات وتأثيرها.

16- ومع تحول الصندوق إلى نموذج عمله الجديد وهيكلية المالية، هنالك حاجة لجملة جيدة من المهارات. وتساءل الأعضاء عن خطط الصندوق لتطوير أو اجتذاب موارد بشرية جديدة، ولإدخال ثقافة النتائج الجديدة. وقالت الإدارة بأنها تحاول تطوير فرضية قيمة أكثر جاذبية مع الاعتراف بالحاجة لإعادة تطوير المهارات الحالية للموظفين. ومن شأن إطار إدارة المواهب معاد تنشيطه، بما في ذلك تعزيز إدارة الأداء،

أن يركز على قوة عمل أكثر تحفيزاً وتركيزاً على النتائج. وكذلك فإن إدارة الصندوق أيضاً تطور استراتيجيات جديدة للاتصالات والانتشار للعمل بصورة أكثر قرباً مع الأوساط الأكاديمية والقطاع الخاص وغيرهما من الجهات الفاعلة.

17- ومع أن الصندوق يتمتع بميزات كونه منظمة صغيرة رشيقة وكفؤة، تتمتع بخبرات عميقة، إلا أنه يحتاج لأن يوضح تركيزه على الاقتصاد الريفي بصورة أكبر. وفي دوره المتوسع الجديد كمجمع للتمويل الإنمائي، فإن الصندوق بحاجة للعمل مع المصارف الإنمائية والقطاع الخاص والمؤسسات، علاوة على الوكالتين الأخرتين في روما وغيرهما من المنظمات. وسوف يتم التوسع في هذه العلاقات في استراتيجية الشراكات القادمة في الصندوق.

### جيم - جلسة بعد الظهر: نحو رؤية مشتركة للصندوق 2.0.

عرض قدمه نائب الرئيس المساعد لدائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة

18- وفّر نائب الرئيس المساعد لدائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة استعراضاً قصيراً لمهمة الصندوق المتمثلة في ربط السكان الريفيين الفقراء بالسبل المنتجة للتخلص من الفقر. وتتضمن اللحات المضيفة الرئيسية من هذا العرض ما يلي:

(أ) انبثق الصندوق 2.0 من الحاجة لتحقيق هدف التنمية المستدامة الثاني، في ظل ركود التقدم المحرز في الأمن الغذائي بسبب النزاعات والهزات المناخية المتطرفة والتباطؤ الاقتصادي في العالم بأسره. وقد صمم الصندوق 2.0 للتطرق لهذه التحديات من خلال برنامج القروض والمنح وصندوق الأثر للعمل من خلال المنظمات غير الحكومية المستجيبة والرشيقة، ونافذة القطاع الخاص.

(ب) وبحلول عام 2030، يهدف الصندوق لمضاعفة برنامج القروض والمنح من خلال تجديدات الموارد الأساسية، وحل قضية إطار القدرة على تحمل الديون. وسيطلب هذا الأمر هيكلية مالية متينة، ومهمة مركزة ونهج مكيف لمنتجاته المالية. وستضمن الهيكلية المالية المتصورة نظاماً لتخصيص الموارد على أساس الأداء مع شروط معدلة وآلية للمخاطر للإقتراض بشروط عادية.

(ج) وفي الصندوق، سيوفر صندوق الأثر منحا مستهدفة لتدخلات مثبتة مع شركاء من ذوي الخبرة للتطرق لانعدام الأمن الغذائي، والجمع بين المكاسب الريفية على المدى القصير مع تغييرات منتظمة على المدى الطويل. وسيضمن إطار المساءلة النتائج، وستمثل لجنة توجيهية جميع الجهات المانحة. وسيشكل ذلك آلية إيصال أكثر رشاقة ومباشرة من القروض، والتي تأخذ وقت طويلاً للمبادرة بها على المستوى القطري. ويختلف هذا الأمر عن الصناديق المخصصة مثل التحالف العالمي للقحات والتحصين، الذي صمم للمشاكل قصيرة الأمد، ولكنه يمكن أن يحقق تغييراً منتظماً على المدى الطويل.

(د) ستركز نافذة القطاع الخاص على "الحلقة الوسطى المفقودة" بين منتجي الأغذية الذين يتلقون التمويل الصغري وأولئك الذين تمولهم المؤسسات المالية الدولية بهدف حشد الاستثمارات. ويمكن لنموذج تمويلي مشابه لصندوق الأثر أن يدعم جملة من المبادرات الممكنة بالتشاور مع الحكومات. ومعا، يمكن لصندوق الأثر ونافذة القطاع الخاص أن تساعد المنتجين على نطاق صغير على

التغلب على المعوقات للوصول إلى أسواق أكبر، وأن تخلق الاتساقات من خلال الجمع بين جميع الجهات المانحة، بما في ذلك الحكومات التي تسن السياسات التي تضمن الاستدامة.

### جلسة نقاش

- 19- سعى الممثلون للحصول على توضيحات عن طبيعة وطريقة تشغيل صندوق الأثر ونافذة القطاع الخاص، وإمكانيات تعبئة التمويل المشترك وقدرة الصندوق الداخلية على الإيصال من خلال هذه الآليات والعلاقة بين اللجان التوجيهية والمجلس التنفيذي.
- 20- وذكر الأعضاء الميدان المزدهم للمنظمات التي تسعى للحصول على التمويل من القطاع الخاص، ونتائجها المختلطة.
- 21- كذلك فقد أثرت أيضا مسألة التسيير نظرا للجهات الفاعلة المختلفة المشاركة في صندوق الأثر ونافذة القطاع الخاص.
- 22- وكان أعضاء المجلس متلهفين للانخراط مع الأمانة العامة في العمل على هذه القضايا، وطلبوا المزيد من البيانات والخيارات لدعم مناقشاتهم. كذلك أوصوا أيضا بالاستفادة من خبرة الوكالتين الأخريتين في روما، وبخاصة فيما يتعلق بصندوق الأثر.
- 23- واستجابت إدارة الصندوق بالقول بأن المدراء القطريين يعملون على المستوى الوطني على حُزم من التدخلات. وأن الإدارة تسعى لإعطائهم حافظة خيارات موسعة وجملة أعظم من الأدوات للانخراط مع الحكومات وغيرها من الشركاء. ووافقت الإدارة على أن العلاقة بين المجلس واللجان التوجيهية تتطلب المزيد من المناقشة. وفي حين أن مسألة إطار القدرة على تحمل الديون بحاجة للمعالجة، إلا أن صندوق الأثر ونافذة القطاع الخاص يبقيان مجديين اقتصاديا حيث أنهما سيكونان بمعزل عن برنامج القروض والمنح.
- 24- وقد انخرطت الإدارة بالفعل مع الشركاء الذين يسعون لإدخال تغيير منتظم، ولكن هؤلاء الشركاء واجهوا تحديات في الانخراط مع الحكومات نظرا للطبيعة قصيرة الأمد لمشروعاتهم. وحيث أن الصندوق يمتلك ثروة من الخبرة التقنية، فهو في موقع جيد للغاية لملاء هذه الفجوة. ومع أنه مازال هنالك العديد من التفاصيل التي لا بد من تحديدها، فإن الإدارة تسعى للحصول على التغذية الراجعة من المجلس التنفيذي فيما لو كان عليها التحرك قدما. وسيستمر المجلس التنفيذي ومجلس المحافظين بالحفاظ على دورهما التوجيهي لقيادة هذه الصناديق. وستوفر اللجان التوجيهية للجهات المشاركة في إنشائهما مقعدا على الطاولة على المستوى التشغيلي. ومع التوجهات من المجلس التنفيذي، ستقوم إدارة الصندوق بجمع المزيد من البيانات وتعود بها للمجلس للتمعن في التبعات المحتملة على القدرة الداخلية للصندوق.
- 25- وأكد رئيس الصندوق مجددا على التزام الصندوق بتحقيق النتائج في بيئة تتسم بركود المساعدة الإنمائية الرسمية: إذ أن هنالك حاجة لنهج أكثر رشاقة، وعلى وجه الخصوص للتطرق للهشاشة والتأقلم مع تغير المناخ. وعبر عن قلقه بأنه إذا لم يتم القيام بأي عمل، فإن الأمر سيؤدي إلى أزمة إنسانية. وبعد تحديد الميزات النسبية للصندوق مقارنة بالمنظمات التي يمكن المقارنة معها، أدركت الإدارة بأنه يتوجب على الصندوق تنويع تعبئة موارده من خلال أوجه تعاون جديدة. ونظرا للمرونة والصمود اللذان أظهرهما

الصندوق في إعداد نهج جديدة، يمكن لمضاعفة الموارد بهذه الطريقة أن يؤدي إلى أكثر من مضاعفة أثر الصندوق.

26- رحّب ممثلو الدول الأعضاء في المجلس بتوضيحات إدارة الصندوق بشأن الصندوق 2.0، وطلبوا وثائق تستند إلى الدلائل حول رؤية الصندوق وأدبياته، وإقبال الجهات المانحة لتمويل تنفيذها. واستنادا إلى الخبرة المكتسبة من تجربة هذه المبادرة، يمكن تشذيبها فيما بعد لضمان أن تكون الآليات الثلاث، وهي برنامج القروض والمنح وصندوق الأثر ونافذة القطاع الخاص، مكاملة لبعضها البعض وتسمح للصندوق مجتمعة بالإيفاء بمهمته.

27- سعى أعضاء المجلس للفرص المتاحة لحوار إضافي بشأن: (1) إيجاد الموارد؛ (2) التمويل المشترك؛ (3) التنسيق مع القطاع الخاص؛ (4) قضايا التسيير (بما في ذلك اختيار المنظمات غير الحكومية، وتجنب تضارب المصالح والشفافية)؛ (5) الميزة النسبية للصندوق كجمع للتمويل؛ (6) العلاقة بين المجلس التنفيذي واللجان التوجيهية. واستنادا إلى هذه المعلومات، يمكن لإدارة الصندوق وأعضاء المجلس أن يطورا معا رؤية مشتركة لضمان استدامة الصندوق المستقبلية.

## دال إطار القدرة على تحمل الديون

عرض تقدم به نائب الرئيس المساعد لدائرة العمليات المالية

28- سلّط نائب الرئيس المساعد لدائرة العمليات المالية الضوء على أنه فيما لو استمر الصندوق بنفس برنامج القروض والمنح، ونظرا للعيوب المتفاقمة لإطار القدرة على تحمل الديون، فإنه لن يكون مستداما في المستقبل. وبالتالي تسعى إدارة الصندوق لمدخل من المجلس التنفيذي يتعلق بالخيارات المتاحة للتطرق لقضية إطار القدرة على تحمل الديون.

## جلسة نقاش

29- اتفق أعضاء المجلس على أن إطار القدرة على تحمل الديون حاسم لاستدامة الصندوق، وطلبوا معلومات إضافية، تمكنهم من اتخاذ قرارات تتعلق بالتجديد التالي للموارد. وتضمنت هذه الأسئلة كيف ستنم هيكل نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء، وكيف ستكون النتيجة في حال ما تم تبني التغييرات التي اقترحتها إدارة الصندوق.

30- وأوضحت إدارة الصندوق بأن المساهمات قد وصلت عتبة لم يتم تجاوزها بالنسبة للتجديد الأخير، وأن الصندوق مازال يمتلك سيولة متينة، ولكن الاعتماد التجديدات وحدها والافتقار إلى التنويع يعني ضمنا مخاطر كبيرة على التمويل. وتتفاقم هذه المخاطر بسبب إطار القدرة على تحمل الديون الذي لا يتم تمويله بصورة كاملة (بلغت المصادقات الحالية بموجب إطار القدرة على تحمل الديون بعد التجديد الحادي عشر للموارد بحدود 2.5 مليار دولار أمريكي، ولكن لم يتم التعويض عن هذا المبلغ إلا بحدود 40 مليون دولار فقط). وإضافة إلى ذلك، فإن التيسيرية في الصندوق تتحو بصورة ثقيلة نحو توفير القروض الأكثر تيسيرية، كذلك فإن التسعير لا يستند إلى تكلفة المال، ولكن إلى هياكل التسعير السائدة في المؤسسات المالية الدولية الأخرى. ومع أن المؤسسات المالية الدولية الأخرى أيضا تواجه تحديات بشأن إطار القدرة على تحمل الديون، إلا أن الصندوق يتسم بقدر أقل من المرونة لأنه لا يستلم دخلا من مصرف (كما هو الحال بالنسبة

لصندوق التنمية الأفريقي مثلا). علاوة على ذلك فإن الرفع المالي المتدني لديه مقارنة بالمؤسسات المالية الأخرى، يعني أن الصندوق يمتلك مجالا واسعا كبيرا يمكن التوسع فيه.

31- وفي الوقت نفسه، فإن إجهاد الديون على المقترضين يزداد سوءاً. ويكمن التحدي في جعل هذه البلدان (والصندوق) مستدامة بدون زيادة عبء الديون التي تثقلهم أساساً. أما الحلول التي عرضت في السابق فتتضمن: قروضا تيسيرية لدرجة قصوى؛ أو تعزيز معايير الأهلية؛ وتسريع التعويض؛ وإيجاد آليات مختلفة للتمويل؛ وجعل التعويض عن إطار القدرة على تحمل الديون ملزماً، أو الاستغناء عن إطار القدرة على تحمل الديون بأسره (والاعتماد على المنح فقط للبلدان التي تعاني من إجهاد الديون).

32- وفي البعد السياسي، أثار الأعضاء أسئلة تتعلق بكيف يمكن للصندوق أن يخلق أكبر قدر من الأثر الإنمائي وما الذي يشكل حجماً مستداماً لإطار القدرة على تحمل الديون (الذي لا يزيد من عبء الديون على البلدان المثقلة بالديون). وهدفت إدارة الصندوق إلى البدء بمستوى للتجديد بحده الأدنى لإطار القدرة على تحمل الديون يمكن تحمله أعبائه - ومع تعاون المجلس، لتحديد المستوى الملائم للتيسيرية.

33- وبالنسبة للبعد المالي، فقد تضمنت الأسئلة كيف يتوجب على الدول الأعضاء التسديد (من خلال نوافذ المنح أو بصورة مسبقة، أو بطرق أخرى)، والتبعات المترتبة عنها. وتضمنت الخيارات: تغيير البلدان المسؤولة عن التعويض عن إطار القدرة على تحمل الديون؛ إيجاد مرفق منفصل للتمويل المسبق لإطار القدرة على تحمل الديون؛ تغيير معدلات التعويض المتنازل عنها، وتسريع التسديد عن إطار القدرة على تحمل الديون المصادق عليه؛ تقليص نافذة التعويض؛ جعل آلية التعويض ملزمة قانونياً؛ إدخال إجراءات عقابية على البلدان التي لا تقوم بالتعويض. واقترحت إدارة الصندوق خياراً يسمح بتوفير تمويل مسبق وسعت للحصول على توجيهات المجلس التنفيذي بشأن جعل إطار القدرة على تحمل الديون بحجم مستدام.

34- كذلك سعت الدول الأعضاء أيضاً للحصول على إيضاحات بشأن: التفريق بين نفقات إطار القدرة على تحمل الديون والتدفقات العائدة؛ وما هي الفئات التيسيرية التي تصنف البلدان المختلفة ضمنها، وكيف تتعامل المصارف الإنمائية متعددة الأطراف الأخرى مع هذه القضية. وسيتم إجراء نقاش معمق حول كيف يمكن لإطار القدرة على تحمل الديون أن يدعم استراتيجية الصندوق في اليوم التالي من المعتكف.

35- واستجابة لتساؤل من رئيس الصندوق عن الخيارات التي تعتبر الأكثر جدوى اقتصادياً، طلب أعضاء المجلس جملة من السيناريوهات بما في ذلك الافتراضات والمخاطر. وعبر أعضاء المجلس عن أن الإبقاء على 90 بالمائة من الموارد الأساسية مكرسة للبلدان منخفضة الدخل والبلدان متوسطة الدخل من الشريحة الدنيا يمثل هدفاً طموحاً في هذا السياق المتغير؛ وأن على الصندوق أن يكون ابتكارياً وواقعياً بشأن الدخل المتحقق في كل تجديد من تجديده الموارد. ولا بد للأداة من أن تكون مرنة بصورة كافية، بحيث تتواءم مع أي مخرج محتمل لتجديد الموارد. وقد ينطوي ذلك على تعديل نموذج عمل الصندوق وتغيير تركيز نافذة المنح لتجنب التداخل. وأوصى الأعضاء إدارة الصندوق بإجراء تحليل إضافي للبلدان المؤهلة للاستفادة من إطار القدرة على تحمل الديون قبل اتخاذ أي إجراء.

36- وأكد الرئيس مجدداً على الحاجة لفصل أية أرصدة متبقية سابقاً لإطار القدرة على تحمل الديون عن المساهمات الجديدة. وقال بأن المصارف الإنمائية الأخرى متعددة الأطراف تمتلك اتفاقيات ملزمة قانونياً لضمان أن تلتزم البلدان بالمساهمات المتعهد بها. وقدم خيارات محتملة للحد من التداخل بين إطار القدرة

على تحمل الديون ونافذة المنح، والتخفيف من مخاطر مدفوعات إطار القدرة على تحمل الديون غير المسددة. إلا أنه هنالك حاجة أيضا لتحفيز البلدان الملتزمة نقديا بدعم استدامة إطار القدرة على تحمل الديون. ولا بد من أن نبقى في الأذهان الحاجة للمرونة نظرا لعدم اليقين الذي يحيط بكل تجديد من تجديديات موارد الصندوق، وستوفر إدارة الصندوق سيناريوهات مختلفة للمجلس لأغراض التوجيه لأفضل السبل للمضي قدما. ونظرا لمهمته الإجمالية، فإن الصندوق يخدم أعلى نسبة من البلدان التي تعاني من إجهاد عالٍ للديون من غيره من المصارف الإنمائية الإقليمية متعددة الأطراف. ولتأكيد على بناء القدرات المالية والهيكل الوطنية لقيادة المخرجات الإنمائية، ويعتبر الصندوق رياديا في التطرق لهذا الموضوع كمؤسسة إنمائية دولية لا ترتبط بمصرف من المصارف.

37- وفي نهاية الجلسة، عبّر كل من أعضاء المجلس وإدارة الصندوق عن تركيزهما المشترك على ضمان الوصول إلى تصنيف ائتماني مواتٍ للصندوق. وحيث أن المبالغ غير المسددة المتزايدة للتعويض عن إطار القدرة على تحمل الديون من شأنها أن تؤثر على استدامة على المدى الطويل، فقد ساد اتفاق على الحاجة لاستعراض الالتزامات السابقة، مع الوصول إلى حل لتغطية هذه الديون، وهنالك حاجة لبيانات واضحة لاتخاذ قرارات مستنيرة.

#### واو - عرض ومحادثة مع مدير مكتب التقييم المستقل في الصندوق

استعراض لمبادرات التقييم الأخيرة: وتمعن في استعراض الأقران وأفاق مهمة لجنة التقييم

38- العرض الذي تقدم به، سلط مدير مكتب التقييم المستقل في الصندوق الضوء على الأمور التالية:

(أ) تضمنت بيانات التقييم في الصندوق نتائج من: (1) التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لعام 2018؛ (2) التقييم المؤسسي للهيكلية المالية للصندوق؛ (3) استعراض الأقران الخارجي لمهمة الصندوق.

(ب) بالنسبة للسنوات السبع عشرة الأخيرة، عرض التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق الأداء الإجمالي للصندوق، مستندا إلى قاعدة بيانات تقييمات مكتب التقييم المستقل في الصندوق. ويقوم الصندوق بتصنيف أدائه على سلم من الدرجات تتراوح بين 1 إلى 6 حيث يعتبر ما هو أعلى من الدرجة 4 أداءً جيدا. ومع أن أداء الصندوق قد تجاوز الأهداف الموضوعية في مجالات عديدة، إلا أنه وصل إلى عتبة لم يعد يتجاوزها لجهة الكفاءة واستدامة الموارد.

(ج) وأما العوامل التي تؤثر على التوجهات في التصنيفات فتتضمن: (1) إدخال دليل التقييم في الصندوق، الذي يتضمن معايير متينة لتقدير الأداء؛ (2) زيادة برنامج القروض والمنح مع عدم نمو الميزانية الإدارية تقريبا؛ (3) تقليص وسطي الميزانية المخصصة لتصميم المشروعات والإشراف عليها ودعم تنفيذها؛ (4) إدخال الاستدامة في مؤشر مركب لأداء المشروع؛ (5) تراجع أداء الحكومات الشريكة. وفي حين أن توصيات التقرير السنوي عن نتائج وعمليات الصندوق تغطي السنة الماضية، إلا أن العديد من الجهود المرتكزة على دورة المشروع بأسرها (والتي عادة ما تتراوح بحدود 6.9 سنة) لم تكن تظهر في التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق.

(د) **التقييم المؤسسي للهيكلية المالية للصندوق** الذي أشار إلى أن نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء نظام شفاف وكفؤ، ولكنه لا يعكس انتشار الفقر في البلدان متوسطة الدخل من الشريحة العليا. وبالإضافة إلى ذلك، فإن نظام الإشراف الداخلي والخارجي الحالي ملائم لبيئة تتسم بانخفاض المخاطر، ولكنه بحاجة لإعادة النظر في حال ازدياد الاقتراض. ولعل أهم نتيجة ملفتة للنظر تتعلق بافتقار الصندوق إلى الاستدامة المالية على المدى الطويل. إذ أن صافي الخسائر المنتظم في الصندوق سيؤدي إلى تآكل قاعدته الرأسمالية. وأوصى التقييم المؤسسي بتحسين استدامته المالية للصندوق. ومن بين الإجراءات الموصى بها تعديل إطار التعويض عن إطار القدرة على تحمل الديون للحد من انعدام اليقين. وقد يوفر ذلك أيضا جملة أوسع من المنتجات المالية ويعدل من نظام التخصيص المالي (الاقتراض بتكلفة أقل مما يمكن إقراضه). وأخيرا، أوصى التقييم أيضا بالقيام بعمل تمهيدي للوصول إلى الأسواق الرأسمالية وتعزيز الحوكمة المالية.

(هـ) **استعراض الأقران الخارجي الثاني لمهمة التقييم** والذي كان متابعة لاستعراض الأقران الأول الذي جرى عام 2009، وسوف يعرض هذا التقرير على المجلس التنفيذي في سبتمبر/أيلول. وهو يركز على دور لجنة التقييم، وعلى ضمان أن تكون التقييمات مستقلة وموثوقة ومفيدة للدول الأعضاء.

### جلسة نقاش

39- أكد أعضاء المجلس على أنهم يعتمدون على مكتب التقييم المستقل للإشارة إلى مجالات التحسن في أداء الصندوق، وتساءلوا عن متى يتوجب عليهم القلق بشأن التوجهات التنازلية. وكذلك فقد طرح الأعضاء أسئلة بشأن ما يلي: (1) كيف يمكن تحسين مخرجات التمكين الخاصة بالتمايز بين الجنسين؛ (2) العوامل الرئيسية التي تقود نتائج الأداء؛ (3) موثوقية نتائج شبكة تقدير أداء المنظمات متعددة الأطراف نظرا لأنها تختلف في بعض النواحي عن النتائج التي خرج بها مكتب التقييم المستقل؛ (4) وما هي النتائج التي يتوجب أن يستتير بها توجه الصندوق الجديد؛ (5) فيما لو كان التقرير عن نتائج وأثر عمليات الصندوق مازال ذا صلة بتقييم أداء الصندوق. وسوف يمكن توفير المزيد من المعلومات المحددة المجلس من مساعدة الصندوق في العمل بصورة أكثر كفاءة.

40- استجاب مكتب التقييم المستقل من خلال تسليط الضوء على جهود الصندوق الرامية إلى تحقيق المساواة بين الجنسين وتمكين المرأة، وبذلت إدارة الصندوق جهودا هامة لضمان أن يكون تصنيف المشروعات مرضيا بشأن التمايز بين الجنسين. وهناك جبل جديد من المشروعات التي لا يتطرق لعدد النساء المشاركات، ولكن أيضا كيف يمكن للمشروعات التحولية أن تمكن النساء من الوصول إلى الأصول والمشاركة في اتخاذ القرارات وتخفيف من عبء العمل الملقى على عاتقهن. ومازال هنالك مجال لإدخال تحسينات، ولكن هنالك فهم سائد بأن ما يمكن المرأة هو مكسب هائل. واستنادا إلى هذا الدرس الناجح، فإن الصندوق يبذل جهودا مشابهة لتعميم تغير المناخ.

41- واعتبرت تقديرات شبكة تقدير أداء المنظمات متعددة الأطراف مفيدة لتجنب التكرار. وقد أقرت هذه التقديرات بأن الصندوق يمتلك القدرة المؤسسية والنظم الموجودة للأداء، ولكنها أشارت إلى أن المشروعات الجديدة لا تستتير بالدلائل الذي يولدها نظام التقييم الذاتي. ومن العوامل الرئيسية التي تقود الأداء الاستهداف والكفاءة

(مع الإبقاء في الأذهان بأن الصندوق يعمل في المناطق النائية ويعتمد على التدفقات العائدة)؛ وستظل هذه الأمور هامة وهناك حاجة لتوجيهات المجلس للتطرق لهذه التحديات.

- 42- وتضمنت نتائج استعراض الأقران مقترحا لتغيير لجنة التقييم بحيث تغدو لجنة متخصصة للفعالية الإنمائية. ويعتقد مكتب التقييم المستقل بأنه هناك فرصة للتطرق للقضايا ذات ذاتي بدون تغيير اسم لجنة التقييم أو تقويض مهمتها ودورها الهام الذي تلعبه في ضمان جودة الضوابط والموازن.
- 43- كذلك تم التأكيد على أهمية التقرير السنوي عن نتائج وأثر عمليات الصندوق لوصف الأداء الإجمالي للصندوق. ويعد قياس الأداء الإجمالي حاسما، ولكن يمكن تعديله للإيفاء بالاحتياجات الناشئة (مثلا وجود تقارير سنوية أقوى لنتائج وأثر عمليات الصندوق في نهاية كل دورة من دورات تجديد الموارد).

## ثالثا-اليوم الثاني

### ألف- الجلسة الصباحية: الرفع المالي

عرض قدمه نائب الرئيس المساعد لدائرة العمليات المالية

- 44- أوضح نائب الرئيس المساعد لدائرة العمليات المالية أن الرفع المالي في الصندوق هو أحد مكونات الصورة الأكبر، وأنه وفي السياق الحالي للمساعدة الإنمائية الرسمية، تعتبر الوسائل الابتكارية ضرورية لمساعدة البلدان على تحقيق هدف التنمية المستدامة الثاني. وحتى تاريخه، عمل الصندوق فقط من خلال السيولة، ولكن هناك حاجة واضحة لفعل المزيد برأسماله الحالي بهدف أن يغدو مستداما وكفؤا، مع إعطاء أكبر قدر من الدعم للبلدان منخفضة الدخل وإدارة المخاطر.
- 45- وفي السابق، كان نمو تجديد الموارد بحدود 6 بالمائة. إلا أن الإدارة تفترض حاليا أنه سيكون بحدود 3 بالمائة فقط (أقل من التضخم بالقيم الفعلية). ومع إدراك أن الرفع المالي لا يمكن أن يحل محل تجديد الموارد، إلا أن من شأن مناقشة صريحة للرفع المالي مع المجلس أن تساعد إدارة الصندوق على تقرير ما نوع المؤسسة التي يرغب الصندوق أن يكونها في المستقبل. وهناك حاجة للنظر فيما يلي: (1) الوضع الحالي؛ (2) تبعات ومخاطر الرفع المالي؛ (3) الخطوات الواجبة للحصول على الرفع المالي المرغوب؛ (4) المخراجات بعد 5-10 سنوات في ظل خيارات مختلفة. ومن بين المتغيرات المتضمنة التسعير وحجم برنامج القروض والمنح ومسار تراكم الديون. وفي هذا السياق، يمكن للصندوق إما أن يستمر بإطار الاقتراض السيادي الحالي أو أن يسمح بنمط أعلى خطورة من الديون (أي بما يتعدى الحد الأعلى الموضوع حاليا للديون مقابل السيولة وهو 35 بالمائة) للوصول إلى حوالي 75 بالمائة من الرفع المالي في السنوات العشر القادمة. وطلب من المجلس توفير التوجيه لتقرير كيفية هيكلة مثل هذه الزيادة وسقف الديون الناجم عنها.

### جلسة مناقشات

- 46- استجابة لتساؤلات المجلس المتعلقة بكيفية مقارنة السيولة في الصندوق مع السيولة في غيره من المصارف الإنمائية متعددة الأطراف، أوضح رئيس الصندوق بأنه وعلى غرار المؤسسات المالية الدولية الأخرى، مثل المؤسسة الدولية للتنمية، تعتبر أموال تجديديات موارد الصندوق سيولة، وسيبني الاقتراض على هذا الأساس. وأجاب أعضاء المجلس بأن حكومات الدول الأعضاء لا توفر التجديديات لموارد الصندوق لتبقى

على دفاثره كسيولة، ولكن كنفقات لتنفيذ المشروعات، وتساءلوا فيما لو كان بالإمكان إعادة تعريف السيولة في الصندوق. وقبل توفير الإجابة المتعلقة بزيادة الديون، طلب أعضاء المجلس أيضا المزيد من المعلومات عن شروط الاقتراض والمخاطر التي ينطوي عليها.

47- وأشارت إدارة الصندوق إلى أن النموذج المالي المقترح في وثيقة الصندوق 2.0 تمثل أحد السيناريوهات المحتملة. ويهدف تحديد أفضل مسار ممكن، هنالك حاجة للاتفاق على إطار القدرة على تحمل الديون، واختيار الاقتراض (عام أو خاص)، ومسار الديون ومخصصات الديون (كون الشروط التيسيرية مختلفة عن نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء لأخذ مخاطر الائتمان بعين الحسبان). فعلى سبيل المثال، وفي المؤسسات المالية الدولية الأخرى، تعتبر البلدان منخفضة الدخل "الخضراء" مؤهلة لاقتراض الأموال، وبخاصة للبنى التحتية، في حين أن البلدان "الحمراء" تعد مستثناة من الاقتراض بموجب هذا النظام الجديد. وفي مرحلة لاحقة، لا بد من الوصول إلى قرار صريح فيما لو كان يتوجب الوصول إلى مزيج من التمويل العام والخاص.

48- ومن شأن إطار جديد للاقتراض أن يغير من تركيبة برنامج القروض والمنح: إذ ستهرب جميع الأموال المقترضة إلى الاقتراض بشروط عادية، وستوضع الأموال الإضافية الواردة في التيسيرية وغيرها من آليات الإقراض للبلدان منخفضة الدخل والبلدان متوسطة الدخل من الشريحة الدنيا وذلك لدعم أكبر قدر ممكن من المقترضين. إلا أنه وفي المقام الأول، يتوجب الوصول على قرارات عن المدى التي ستكون فيه الديون مجدية اقتصاديا للصندوق، ومسار زيادة حجم مثل هذه الديون مع مرور الوقت.

49- وأعرب المجلس عن تقديره لهذا العرض الواضح وللقرارات المتخذة. وسيتم تقرير جدوى الرفع المالي في عملية التصنيف الائتماني، التي ستقرر التكلفة التي ستترتب على وصول الصندوق إلى الأموال. إلا أن هنالك حاجة لتقدير دقيق للطلب المحتمل على مثل هذا النوع من رأس المال المستقطب. إضافة إلى ذلك، هنالك حاجة لتقدير العرض لما هو متوفر من التمويل ضمن إطار الديون السيادية قبل أن يطلب من الصندوق السعي للحصول على استقطاب إضافي من الأسواق.

50- وسعى أعضاء المجلس للحصول على إيضاحات أكبر حول: (1) أين سيتم تحويل الأموال المستلمة من الاقتراض داخليا؛ (2) والمخاطر المتعلقة بسداد الديون المترتبة على الصندوق؛ (3) وما هي الأطراف (أي موفري الديون السيادية أو حاملي السندات) الذين سيقومون بالتسديد أولا. وأشاروا إلى أن تمويل الصندوق يجب أن يركز في المقام الأول على البلدان منخفضة الدخل والبلدان متوسطة الدخل من الشريحة الدنيا، في حين أن معظم الأموال المقترضة سوف تذهب إلى البلدان متوسطة الدخل من الشريحة العليا، ومن وجهة نظرهم، يمكن لهذا الأمر أن يحد من التمويل وأن يزيل المرونة التي يتمتع بها، لأن هنالك حاجة لإعادة التسديد للمقترضين السياديين. كذلك تساءل أعضاء المجلس أيضا فيما لو كانت زيادة القروض التيسيرية للبلدان منخفضة الدخل والبلدان متوسطة الدخل من الشريحة الدنيا مخالفة لمهمة الصندوق بالتركيز على أشد الفقراء فقرا.

51- واستجابت إدارة الصندوق بقولها بأنه إذ ما لم يتم الاتفاق على إحداث أي تغيير في الإطار الإقتراضي للصندوق ضمن البيئة الحالية للمساعدة الائتمانية الرسمية، فسيخلف هذا الأمر أثارا كبيرة على عمليات الصندوق خلال ثلاث إلى أربع سنوات. ومع تكبد 500 مليون دولار أمريكي من القروض في كل دورة

تجديد للموارد، فإنه لن يكون بالإمكان الإبقاء على مهمة الصندوق مع المساعدة الإنمائية الدولية أو مع الاقتراض السيادي وحده. وبهدف الوصول إلى تصنيف ائتماني إيجابي، هنالك حاجة للاتفاق على كيفية المضي قدماً، عندئذ يمكن للصندوق أن يحاول مقارنة المقترضين وأن ينوّع ما يوفره من منتجات في المستقبل إذا ما دعت الحاجة. ولتحقيق إجماع في الآراء حول هذا الموضوع مع المجلس التنفيذي، ستوفر إدارة الصندوق إيضاحات أكبر عن أي نوع من التمويل سيتم توفيره لأية بلدان، وعندما لا يمكن استيعاب التمويل، إلى أين سيتم توجيه إعادة المخصصات. وسيتم إعداد مخطط للتسديد بما يتماشى مع ما تتبعه المؤسسة الدولية للتنمية.

52- ووضع رئيس الصندوق إطاراً للخطوات التالية، بما في ذلك دراسات العرض والطلب للأموال المستقطبة، علاوة على المخاطر التي تنطوي عليها. ووافق المجلس على الحاجة للوصول إلى إجماع في الآراء حول نقطة حاسمة حيث يكون فيها خطر "تلاشي مهمة الصندوق" كبيراً للغاية. وأكد أعضاء المجلس مجدداً على الحاجة المستمرة للتركيز على البلدان منخفضة الدخل، علاوة على البلدان متوسطة الدخل من الشريحة الدنيا لدعم التحول الريفي وتحقيق أهداف التنمية المستدامة، مع ضمان استدامة الصندوق. وستوفر الدول الأعضاء المزيد من التغذية الراجعة عن هذه التغييرات المقترحة بعد استلامهم للتوجهات من عواصم بلدانهم. وستوفر وثيقة توضح الطلب على موارد الصندوق توضيحاً حاسماً للمساعدة على اتخاذ القرار الصحيح.

53- واختتم الرئيس بالتأكيد على دعم الصندوق المستمر للبلدان منخفضة الدخل، وشكر أعضاء المجلس على مدخلاتهم القيمة. وطلب من المجلس التفكير في أفضل الوسائل الممكنة للاستمرار في دعم السكان الريفيين الفقراء بأسلوب مستدام. وسوف تستمر إدارة الصندوق بهذا الحوار مع المجلس، مع تحركها قدماً بأسلوب منظم يتضمن تحليلاً للمخاطر.

## باء- نافذة المنح

عرض قدمه نائب الرئيس المساعد لدائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة، ونائب الرئيس المساعد لدائرة إدارة البرامج.

54- عرض صندوق الأثر لأغراض الأمن الغذائي على المجلس التنفيذي كوسيلة لإحراز تقدم نحو تحقيق هدف التنمية المستدامة الثاني في ظل سياقات قطرية من النزاعات وأثار تغير المناخ. وتقوم العديد من الجهات المانحة، بما فيها المؤسسات، بالفعل بتمويل المنظمات غير الحكومية التي تحقق نتائج على المدى القصير في هذا المجال، ويحتاج الصندوق لأن ينخرط مع هذه الجهات الفاعلة بهدف قيادة الاستدامة على نطاق واسع. وستتطرق الإجراءات الممولة للمعوقات (مثل الافتقار إلى الوصول إلى المدخلات) في البلدان منخفضة الدخل والبلدان متوسطة الدخل من الشريحة الدنيا، مع بناء قدرة البلدان على التطرق لها على المدى الأطول. ومن بين البلدان المدرجة على أنها الأكثر معاناة من انعدام الأمن الغذائي في تقرير حالة الأغذية في العالم، كان 66 بالمائة منها أيضاً من البلدان المؤهلة للاستفادة من إطار القدرة على تحمل الديون، وبالتالي يمكن لمثل هذه الآلية أن تحل أيضاً مشكلة إطار القدرة على تحمل الديون لأن 60 بالمائة من البلدان المؤهلة للاستفادة من هذا الإطار هي بلدان تعاني أيضاً من الهشاشة، ومن تعرض كبير لآثار تغير المناخ.

55- وهناك حالات مشابهة من التمويل الذي يقوده الأثر منفاذة بالفعل في قطاعي الصحة والتعليم. وقد كان النجاح في قطاع الصحة ممكنا بسبب توفر البيانات مما يرفد الجهود الرامية إلى زيادة الاستثمار. كذلك هناك محاولات شبيهة جارية في قطاع الزراعة، إلا أن الافتقار إلى البيانات والمؤشرات الواضحة يخلق تحديات. ولإحداث تغيير منظم، يحتاج الصندوق وشركاؤه للتركيز على كل من المعوقات على المدى القصير والطويل، لخلق أوجه التكامل مع الحكومات ومع المنظمات غير الحكومية. وتتنظر الإدارة إلى البيانات الخاصة بهذه المعوقات والدليل على الدروس المستفادة من عمل الآخرين على التأقلم مع تغيير المناخ وتمكين المرأة. وهناك الكثير مما لا بد من تقريره فيما يتعلق بهيكلية هذه النافذة وتقسيمها المواضيعي، ولكن وعلى وجه العموم فإنها ستتردد قروض الصندوق للتركيز على أهداف معينة. وقد أشارت الحكومات إلى جاذبية مثل هذه الحزم.

56- ويمكن للجهات المنفاذة أن تتضمن المنظمات غير الحكومية ووكالات الأمم المتحدة، وغيرها من الجهات الفاعلة التي تتمتع بالقدرة التقنية، والتي سيتم اختيارها بعد عملية شفافة ومن ثم تعزيز قدراتها بصورة أكبر. وقد بادرت إدارة الصندوق بحوار مع جهات مانحة لتقدير الطلب. وستضمن القاعدة الواسعة لتمويل هذه النافذة المساهمات من الدول الأعضاء (ستتمتع الجهات يمكن لها أن تسهم بحقوق تصويت) كما أنها سوف تقوم بحشد مصادر تمويل أخرى. وسوف يوفر الصندوق التوجه الاستراتيجي لهذه النافذة وستتضمن اللجنة التوجيهية لها أصحاب المصلحة النشيطين ولكن دورها سيكون تابعا للمجلس التنفيذي.

57- ويبقى السؤال فيما لو كان سيتم الإبقاء على برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة أو خلق نافذة منح تركز على التأقلم تحت صندوق الأثر هذا. وأما الطموح فيتمثل في تمويلها بنفس أسلوب تمويل برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة، وسوف يتم تعديل التمويل بعدئذ تبعا للخبرة المكتسبة. ولدى الصندوق بالفعل الخبرة التقنية والقدرة على القيام بمثل هذا النوع من الاستثمارات. وسيحتاج التوظيف أن يكون بحدود 2 بالمائة من إجمالي ميزانية الصندوق، والاستفادة من الحضور القطري الموجود ومن الشركاء المحتملين.

### جلسة مناقشات

58- أعرب أعضاء المجلس عن شكرهم للعرض والذي يوفر لمحات ثابتة عن مكون من مكونات وثيقة الصندوق 2.0. وتساءل البعض فيما لو كانت هنالك بدائل لهذه النافذة، وما هي المؤسسات التي تقوم بنفس هذا النوع من العمل. وتم طلب إيضاحات بشأن الحوكمة، وبخاصة العلاقة بين المجلس واللجنة التوجيهية وشركاء التنفيذ، واختيار البلدان التي ستبدأ التجربة فيها. وتضمنت تساؤلات المجلس الأخرى ما يلي: (1) فيما لو كان ينبغي جلب المجتمع المدني إلى عملية التخطيط؛ (2) فيما لو كان التخصيص أمر يمكن العمل به في هذا السيناريو؛ (3) كيف سيسهل هذا الصندوق تعميم القضايا المتشابهة مثل تغيير المناخ والتمايز بين الجنسين؛ (4) كيف يمكن ضمان الجودة نظرا لزمنا الاستجابة السريع لهذه النافذة. وتطلع الأعضاء لاستلام المزيد من المعلومات حول كيفية عمل مثل هذا الصندوق مع إطار القدرة على تحمل الديون المعدل ومع الشركاء الحاليين للصندوق.

59- وأكدت إدارة الصندوق على أنه وفي حين أن هنالك العديد من المنظمات غير الحكومية التي تتخبط بالفعل في مبادرات تركز على الأثر، إلا أنه ليس هنالك أية جهة فاعلة تقوم بتعزيز الصناديق بهدف ررد الجهود

الأوسع في تغيير منتظم. وسيتم توسيع تحليل البرنامج الموجود حاليا على المستوى القطري للتركيز على استقطاب شركاء إضافيين (مثل المنظمات غير الحكومية والمجتمع المدني) لرشد خبرة الصندوق. ومع سعي الإدارة لتجنب تشتت التخصيص بين مجالات مواضيعية عدة، سيكون التركيز على بعض القضايا الشاملة القليلة. وما أن يتم تركيز المنح على هذه القضايا، حتى يتم تعزيز تعميم هذه المواضيع وتحسين رصدها. وبالبناء على خبرة المنظمات غير الحكومية، سيضمن الصندوق الجودة من خلال اتخاذ الإجراءات المثبتة لرصد أثرها.

60- وستمكن المساهمات في صندوق الأثر الدول الأعضاء من استخدام نفس الصيغة لحقوق التصويت التي تستخدم لقروض الشركاء الميسرة الحالية. وأما المساهمون الآخرون من غير الدول الأعضاء فلن يحصلوا على أية حقوق تصويت ولكنهم قد يتمتعوا بمقعد في اللجنة التوجيهية. وضمن منظمة الصحة العالمية على سبيل المثال، يضع المجلس التوجه الاستراتيجي الإجمالي رفيع المستوى للبرامج، في حين قوم اللجنة التوجيهية بضمان تنفيذ الأهداف الاستراتيجية على النحو الأمثل. وسيستند الحوار مع الدول الأعضاء على أهداف برامج الفرص الاستراتيجية القطرية والتركيز على الإشراك. وبهذه الطريقة، يمكن لصندوق الأثر وبرنامج القروض والمنح أن يخلقا أوجه الاتساق لتوسيع النطاق. ومن بين السيناريوهات المحتملة، تحويل إطار القدرة على تحمل الديون إلى صندوق للأثر.

61- وأكد أعضاء المجلس على صعوبة تنفيذ صندوق للأثر للبلدان التي تعاني من إجهاد ديون مرتفع، وأن معايير الأهلية ستكون حاسمة. وتم السعي لمزيد من الحوار حول فيما لو كان صندوق الأثر سيحل محل إطار القدرة على تحمل الديون أو العمل ضمن الآلية المعدلة لإطار القدرة على تحمل الديون. ولتجنب خطر الاستبدال، هنالك حاجة لآلية تضمن توجيه الموارد أولا إلى برنامج القروض والمنح الجوهري، وبعدئذ إلى صندوق الأثر هذا.

62- ومع أن الصندوق قد تعلم من الخبرة المتعلقة بالحوكمة من خلال الصناديق الأخرى، إلا أن هنالك حاجة لجهود أكبر للتخفيف من المخاطر. ونظرا لعمليات المصادقة والحوكمة المختلفة، ولتوقيت نوافذ التمويل المتفاوتة، طلب أعضاء المجلس التنفيذي المزيد من المعلومات عن كيفية يمكن تحقيق الاتساقات بينها والإبقاء عليها، كما طلب المجلس أيضا إيضاحات عن كيفية ربط هذه المبادرة بإصلاح منظومة الأمم المتحدة، وكيف يمكن للصندوق أن يستفيد من الخبرة الميدانية لبرنامج الأغذية العالمي.

63- والتزمت إدارة الصندوق بإجراء المزيد من التحليل للقضايا المثارة. وبالنسبة للبلدان التي تعاني من أوضاع هشة، هنالك حاجة لإطار زمني طويل للمؤسسات المالية الدولية لتحقيق النتائج، في حين أن الصناديق العمودية تجني مكاسب قصيرة الأمد بدون إدخال تغيير منتظم. ومع أن الصندوق يعمل مع الحكومات على المدى الطويل للتخفيف من الهشاشة، إلا أن بإمكان الإجراءات الأقصر مدى أن تخلق اتساقات هامة. ولن يكون صندوق الأثر كيانا منفصلا ولكنه يمكن أن يرفد المشروعات الجوهري بهدف التخفيف من الاختناقات. والعمل جارٍ لمواءمة برامج الفرص الاستراتيجية القطرية مع أطر المساعدة الإنمائية للأمم المتحدة ويستمر ذلك في أن يكون جزءا من الحوار الجاري مع البلدان.

64- واختتم رئيس الصندوق الجلسة بالإشارة إلى هيكلية نظام الأغذية العالمي والحاجة للاستفادة من أدبيات الصندوق لتسليط الضوء على ميزاته النسبية. ومن شأن التدخلات مثل صندوق الأثر هذا أن تتكامل مع

عمليات الشركاء الإنسانية مثل برنامج الأغذية العالمي. ومع تطوير مفهوم صندوق الأثر بصورة أكبر، هنالك حاجة متزامنة لضمان أن تعطي مخصصات هذا الصندوق الأولوية للبلدان المؤهلة للاستفادة من إطار القدرة على تحمل الديون.

### جيم - جلسة ما بعد الظهر: التسيير في الصندوق

عرض تقدمه شركة Russell Reynolds Associates.

65- فصل نائب الرئيس المساعد لدائرة إدارة البرامج عمل الصندوق مع شركة Russell Reynolds Associates، حول استبيان عن قضايا التسيير الرئيسية في الصندوق.

66- وشكر فريق Russell Reynolds، المجلس على دعوتهم لدعم هذا الاستعراض لكفاءة المجلس. وقام الفريق بتوزيع استبيان على أعضاء المجلس يتعلق برؤيتهم لعمل الصندوق، تبعته مقابلات لتحري القضايا بصورة أعمق. كذلك فقد نظر الفريق أيضا في هياكل الصندوق مقارنة بالمؤسسات المعيارية. وتشاطر الفريق نتائج الاستبيان مع أعضاء المجلس.

(أ) خرج الاستعراض بنتيجة مفادها أن أعضاء المجلس يتعاملون بطبيعية مع بعضهم البعض ويعملون معا بصورة جيدة مع مستوى عالٍ من الثقة المتبادلة بينهم والرغبة في توجيه المنظمة. وأثنى رئيس الصندوق على احترامهم وعلى تمتعهم بعلاقة إيجابية مع الإدارة العليا للصندوق. ولكن هنالك مجال لإدخال المزيد من التحسينات على الطريقة التي تستخدم فيها اجتماعات المجلس: فجدول الأعمال مزدحمة ومكتظة بالبنود على الغالب، والاجتماعات طويلة ومضنية، مع عدم كفاية التركيز الاستراتيجي. إضافة إلى ذلك، هنالك افتقار إلى التواء الاستراتيجي مع أعضاء المجلس فيما يتعلق بوضع الاستراتيجيات والإشراف عليها، والافتقار إلى الوضوح بشأن تفاعلاتهم مع الإدارة. كذلك تتعرض تشكيلة المجلس، وعلى وجه الخصوص، لجانه التابعة للمعوقات بسبب القدرات التقنية. أما التوصيات على المدى القصير فتتضمن: (1) تركيز جداول أعمال المجلس على القضايا الاستراتيجية الحاسمة؛ (2) تركيز المحادثات على القضايا الاستراتيجية وتجنب التفاصيل التشغيلية؛ (3) وضع جداول لهيكل التفاعلات خارج اجتماعات المجلس للتطرق للقضايا التشغيلية.

(ب) وتحسنت المواد المعروضة في اجتماعات المجلس فيما ما يتعلق بجودتها وعرضها في الوقت المحدد، ولكن المجلس يرغب في رؤية المزيد من التحسين في عرضها في الأوقات المحددة وفي هياكل صيغ الوثائق المتفق عليها. ويهدف الحث على إجراء نقاش معتبر، يتوجب توفير إطار تحليلي وأسئلة لاتخاذ القرارات. كذلك هنالك حاجة لنهج متسق لتزويد أعضاء المجلس التنفيذي الجدد بالمعلومات وبجملة من المعايير لعملهم المتوقع. ويتوجب أن يتضمن ذلك دورات إحاطة مخصصة باللجان (مع الأخذ بعين الاعتبار أن الأشخاص لا يمتلكون نفس القدرة التقنية ولا الخلفية المهنية). ويجب أن يتضمن التطوير المهني لأعضاء المجلس دورات إحاطة قصيرة مستهدفة حول القضايا ذات الأهمية الاستراتيجية.

(ج) وعلى المدى المتوسط، فقد أوصى الفريق بتنظيم مناقشات العمليات خارج اجتماعات المجلس. وحظيت لجنة مراجعة الحسابات بتصنيف عالٍ على العمليات ولكنها بحاجة لمزيد من التعزيز حول

الخبرة التقنية والمالية. ويمكن لمهمة لجنة التقييم أن تتسع بحيث تنظر في الفعالية الإنمائية لحافظة الصندوق وبعض العمل الحالي الذي يقوم مكتب التقييم المستقل. كذلك هنالك مجال لإنشاء لجنة جديدة للبرامج لتيسير المصادقة على المشروعات واستعراضها. ويمكن للتغييرات الأطول أمداً أن تتضمن لجاناً فرعية أو مجموعات عمل عن التسير، والعمل مع العواصم على تنويع تركيبة المجلس والنظر في توفر خلفيات محددة لتركيب اللجان الفرعية.

(د) وتتضمن المجالات الهامة لأفضل ممارسات التسير المؤسسي ما يلي: (1) الإشراف والتخطيط الاستراتيجي؛ (2) استعراض الخيارات الاستراتيجية؛ (3) الاحتياجات من الموارد والمواهب؛ (4) إدارة المخاطر والإشراف؛ (5) المصادقة على الميزانية؛ (6) تخطيط النتائج (مصروفة للأداء)؛ (7) المعاملات المادية (الأدوات)؛ (8) الإشراف على التخطيط المالي؛ (9) التخصيصات الأساسية لرأس المال. ويقوم المجلس بأداء العديد من هذه الوظائف ولكن مازالت هنالك بعض الفجوات. وأخيراً، يمكن القيام بعمل أكبر لضمان أن تتمتع الدول الأعضاء بفرصة الاجتماع والانخراط مع بعضها البعض خارج اجتماعات المجلس.

#### مناقشة عامة

67- شكر المجلس الفريق على عرضه وتساءل عن المدى الذي استقت منه التوصيات من الاستبيان أو المقارنة بالمعايير. وسلط أعضاء المجلس الضوء على صعوبة حد مناقشات المسائل التشغيلية على اجتماعات الهيئات الفرعية، لأن مثل هذه المعلومات حاسمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية على مستوى المجلس. وفيما يتعلق بتغيير تركيز لجنة التقييم وإدخال لجنة جديدة، تساءل الأعضاء عن كيفية عمل هذه اللجان. كذلك أشير أيضاً إلى أنه ما من ممثل من البلدان الأشد فقراً في المجلس التنفيذي، وتساءل البعض كيف يمكن للصندوق أن يخدم بجد البلدان الفقيرة بدون وجود تمثيل لها.

68- وأجاب فريق Russell Reynolds، بأن توصياته قد انبثقت أساساً من الاستبيان وما تبعه من مقابلات، وأنه تطلع بعدئذٍ إلى كيف تتعامل المنظمات الأخرى مع مثل هذه القضايا. وأكد الفريق على أن التركيز على احتياجات رأس المال البشري المستقبلية يجب أن يشكل أولوية قصوى للمجلس على المدى الطويل، مع غيرها من القضايا الأخرى ذات الأهمية الاستراتيجية.

69- وبعد هذا النقاش، عقدت جلسة مغلقة مع ممثلي الدول الأعضاء في المجلس.

#### دال- التبعات على الخدمات المؤسسية

عرض قدمه نائب الرئيس المساعد لدائرة خدمات المنظمة

70- تشاطر نائب الرئيس المساعد لدائرة خدمات المنظمة أفكار إدارة الصندوق عن كيفية جعل الصندوق ملائماً للغرض مع التقدم نحو 2030 وما بعدها. كذلك شارك كل من مدير الموارد البشرية ومدير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات. ولا بد من تغيير وضع خدمات المنظمة ضمن التحول الأوسع في الصندوق، كما تم تسليط الضوء عليه في العرض الخاص بوثيقة الصندوق 2.0.

71- وقد زادت اللامركزية من نسبة الموظفين في الميدان من 18 بالمائة إلى 28 بالمائة منذ عام 2017؛ ويتوقع لهذا الرقم إلى أن يصل 30 بالمائة بنهاية عام 2019. كذلك ازداد عدد الموظفين من الموظفين من البلدان

غير الممثلة بصورة كافية من 39 بالمائة إلى 43 بالمائة. وشكلت النساء 56.5 بالمائة من قوة العمل، ولكن مازال هنالك مجال لإدخال المزيد من التحسينات على مستوى الفئة المهنية الرتبة 5 وأعلى من ذلك (ازدادت هذه النسبة من 24 بالمائة إلى 30 بالمائة على خلفية الهدف الموضوع لها وهو 35 بالمائة).

72- وبالنسبة لآخر مسح عام للموظفين، أبلغ 80 بالمائة من الموظفين أنهم فخورون بالعمل في الصندوق، إلا أنه هنالك مجال لإدخال تحسينات في مجالات على شاكلة: (1) الثقة والإيمان بالقيادة؛ (2) تحسين تحقيق التوازن بين العمل والحياة؛ (3) الترويج للتطور الوظيفي؛ (4) إدارة الأداء. ويقوم فريق الموارد البشرية بالتطرق لتحديات التعيين وهنالك حاجة لأن يكون الموظفين ملائمين لغرض تعيينهم من خلال التطور الوظيفي. كذلك فإن الفريق يعمل على: (1) فرضية القيمة في الصندوق لاجتذاب المهارات المتخصصة والإبقاء عليها؛ (2) إعادة هيكلة شعبة الموارد البشرية؛ (3) تصميم إطار متكامل لإدارة المواهب يركز على إدارة الأداء. وتتطلب هذه المبادرات إطاراً معدلاً للموارد البشرية، وبخاصة لأن وجود برنامج أكبر للقروض والمنح يعني المزيد من التعيين. وسينظر استعراض شامل في الموارد البشرية فيما لو كان يتوجب على الصندوق البقاء ضمن نظام اللجنة الدولية للخدمة المدنية.

73- وبالإضافة إلى ذلك، يتطلب تحويل الصندوق تمكين تكنولوجيا المعلومات والأمن المعلوماتي. وتتضمن هذه التحديات مواءمة النظم الموجودة لتكنولوجيا المعلومات مع الانخراط مع أصحاب المصلحة الجدد عبر أتمتة العمليات الآلية لتحسين الكفاءة.

74- ومع وجود 28 بالمائة من موظفي الصندوق في المكاتب القطرية، ولا مركزية خدمات التوريد والسفر، هنالك حاجة ملحة لوجود بيئة عمل صحية وأمنة وسليمة للجميع حتى في الدول التي تعاني من الهشاشة. ولتعزيز الكفاءة، وبما يتماشى مع إصلاح منظومة الأمم المتحدة، سيستمر الصندوق في مواءمة حضوره القطري وسيسمح الدعم الميداني المعزز بتفويض جديد بالصلاحيات مدعوماً بإطار للضوابط الداخلية. وفيما يتعلق بالمقر، فالمناقشات جارية مع حكومة إيطاليا لإيجاد بناء مشترك للصندوق وبرنامج الأغذية العالمي ووكالات الأمم المتحدة الأخرى. وأعربت إدارة الصندوق عن تقديرها لالتزام إيطاليا بالاستمرار بتوفير مقر دائم للصندوق.

75- وتسعى الإدارة لتركيز أكبر على معدل الكفاءة على مدى ثلاثة سنوات عوضاً عن النمو السنوي في الميزانية الفعلية. وتمت إعادة تنشيط مكتب الميزانية لتحقيق هذا الأمر. وسيكون أي نمو في الميزانية في الصندوق في حده الأدنى مقارنة بنمو برنامج القروض والمنح، كذلك يسعى تنويع مصادر التمويل في الصندوق لتغطية التكاليف الإدارية. وهنالك حاجة لتمويل أولي، ربما لتعبئة الموارد. والهدف هو الحد من نمو الميزانية واستخدام صيغة تقاسم التكاليف للميزانية الإدارية عبر النوافذ الثلاث، والبناء على خبرة المؤسسات المالية الدولية الأخرى. وسيتطلب هذا الأمر إطاراً متيناً للمخاطر والضوابط الداخلية يضمن الأولويات الاستراتيجية والميزنة المستندة إلى النتائج.

#### مناقشة عامة

76- طرح أعضاء المجلس أسئلة تتعلق بنسبة المستشارين إلى الموظفين الذين يعملون بدوام كامل، وفوائد الانخراط في نظام المؤسسات المالية الدولية مقارنة باللجنة الدولية للخدمة المدنية بالنسبة للرواتب وإجراءات إنهاء الخدمة. وتساءل الأعضاء كيف حققت الإدارة زيادة في عدد الموظفين من البلدان غير الممثلة تمثيلاً

جيدا وعلى أي أساس يستند هذا التمثيل. وطرحنا أسئلة أخرى حول الخطة الموضوعية للوصول إلى تحقيق هدف وصول نسبة النساء في مناصب الفئة المهنية من الرتبة 5 وأعلى من ذلك إلى 35 بالمائة، ولماذا لم يكن هذا الهدف أعلى من ذلك. وطلب الأعضاء أيضا المزيد من التفاصيل عن خطط الإدارة لتتبع الميزانية الإدارية وتنفيذ نظام جديد لإدارة الأداء، ووضع خرائط لجملة مهارات الموظفين. ونظرا لنسبة الشواغل العالية في الصندوق، فقد سعى أعضاء المجلس للوصول إلى معلومات حول كيف سيتم ملء هذه المناصب، وما الذي سيستخدم أتمتة العمليات الآلية من أجله.

77- واستجابت إدارة الصندوق بأن تحري نظام المؤسسات المالية الدولية مقارنة بنظام اللجنة الدولية للخدمة المدنية قد نجم عن صعوبات التعيين. وفي خضم تحول الصندوق ونموذج عمله الجديد، فإنه بحاجة لموظفين يتمتعون بالخبرات التي يتمتع بها موظفو المؤسسات المالية الدولية، وسلم رواتب الصندوق منخفض للغاية بحيث لا يمكن له اجتذابهم. وتقدر إدارة الصندوق كيف يمكن جعل الصندوق أكثر جذبا ماليا، مدركة بأن ذلك سيؤدي إلى تبعات كبيرة على الميزانية. وهناك حاجة لنهج أكثر رشاقة - ولا يعني ذلك التحول بصورة كاملة إلى نظام المؤسسات المالية الدولية. فالصندوق في اللجنة الدولية للخدمة المدنية بصيغة مراقب، ولكونه كذلك، فهناك مجال لأن يقتصر أفضل الممارسات من النظامين. ومع أن الصندوق مجبر على أن يطبق سلم الرواتب في اللجنة الدولية للخدمة المدنية، إلا أنه يمكن أن يوجد عناصر متفاوتة للتعويض مثل مكافآت التميز المالية. وفيما يتعلق بأتمتة العمليات الآلية، فقد أبلغت الإدارة بأنه ومع تقاعد موظفين من موظفي الخدمة العامة مؤخرا، تمت أتمتة مهامهم، وحول المنصبان إلى منصبين مهنيين في controllership، مما نجم عنه مكاسب في الكفاءة.

78- ويبقى التفاوت بين الجنسين في الفئة المهنية من الرتبة 5 تحديا على المدى القصير بسبب التوازن الحالي بين الجنسين في صفوف الموظفين. ومع فتح مناصب جديدة وتحسن تخطيط التابع والتطور الوظيفي، سيتم خلق فرص جديدة للنساء للتقدم على السلم الوظيفي. ومع تحقيق التوازن بين الجنسين بين المدراء، مازالت هناك مشاكل على مستوى الفئة المهنية من الرتبة 5. وهناك حاجة لمزيد من التحليل للعوائق التي تحد من التقدم الوظيفي للنساء وسبل تمكينهن. وأما الأسباب لارتفاع الشواغل في الصندوق فتتضمن زيادة عدد المناصب المحدثة بسبب اللامركزية والإصلاح. إضافة إلى ذلك، فقد تحول الصندوق من ملء الشواغل من خلال التعيين إلى إعطاء الأولوية للتحرك الوظيفي. ويتم إجراء استعراض المواعمة مع الغرض قبل ملء بعض الشواغل، كذلك فإن عوائق الميزانية تتطلب أحيانا ترك بعض الوظائف شاغرة. ويتوقع لمعدل شغور الوظائف أن يتراجع تدريجيا مع استمرار الصندوق في تحوله.

79- ولا يسعى الصندوق جاهدا لتحقيق توازن أكبر في التمثيل الجغرافي فحسب، ولكن في تحقيق تنوع أكبر في التراث الثقافي (بما يتعدى مجرد الجنسية على جواز السفر). ومن الاستراتيجيات المنبئة لزيادة التمثيل من بلدان القائمتين بآء وجيم: (1) ضمان إدراج ثلث المرشحين من هاتين القائمتين في القوائم القصيرة للتعين على الأقل؛ (2) رفض القوائم القصيرة للتعين ما لم تتضمن عددا كافيا منهم؛ (3) إشراك الدول الأعضاء لضمان توزيع الوظائف ضمن البلدان. وإضافة إلى ذلك، فإن الصندوق يحاول أن ينقل تركيزه من اكتساب المواهب إلى الاستثمار في المواهب الداخلية. وتتم إعادة تصميم نظام إدارة الأداء للتركيز على تطوير الموظفين (للتطلع قءما عوضا عن النظر إلى الوراء)، وتشجيع الحوار الجاري بين الموظفين والمشرفين عليهم. وسيتم تنفيذ أتمتة العمليات الآلية على العمليات اليدوية المتكررة مثل معالجة الفواتير والعمليات

المالية، والمعالجة الآلية لإدارة المعرفة في المشروعات المحفوفة بالمشاكل. وسوف تقدر إدارة الصندوق مكاسب الكفاءة المحتملة عن عملية الأتمتة هذه وعن سبل الإبقاء على الموظفين.

80- وأضاف رئيس الصندوق أنه ومن وجهة نظر الإدارة، فإن الفرق بين نظام اللجنة الدولية للخدمة المدنية ونظام المؤسسات المالية الدولية يتعدى مجرد سلم الرواتب ليشمل النظام الإداري بأسره. فهيكلية الإدارة في الصندوق تجعل من الصعب عليه التعيين (بما في ذلك المديرات من النساء) والفصل، والتعامل مع الأداء الرديء، ومكافأة الأداء الاستثنائي. ونتيجة لذلك، فقد ازداد معدل شغور المناصب العالية من عبء عمل الموظفين الموجودين. ولكن لا بد من خلق التوازن بين الدفع بملء هذه المناصب الضرورية بصورة سريعة مع التنوع الجغرافي والتنوع بين الجنسين. وهناك تفاوتات كبيرة في التمثيل الجغرافي بين بلدان جميع القوائم. وتبذل جهود مخصصة للتعيين من أقل البلدان تمثيلاً في الصندوق، وتمكين النساء من شغل المناصب الإدارية، إلا أن الطريق أمام الصندوق مازال طويلاً.

81- وتساءل أعضاء المجلس عن ماهية التوجيه والدعم الذي يحتاجه مكتب الصندوق منهم ما أن يتم استكمال إدخال تحسينات على إدارة الأداء ووضع خرائط للمهارات. وقالت الإدارة بأنها ستعد مقترحاً بشأن نظام اللجنة الدولية للخدمة المدنية يعرض على المجلس للنظر فيه.

82- وفي نهاية اليوم الثاني، اتفق منسقو القوائم مع رئيس الصندوق على العملية التي يتوجب اتباعها في صبيحة اليوم الثالث، لضمان أن توفر موجزاً عن الإجراءات الأساسية للمتابعة والنقاط المتفق عليها. واتفق أيضاً على إنشاء خمس محطات تضم كل من إدارة الصندوق وأعضاء المجلس وتسليط الضوء على النقاط الأساسية المنبثقة عن المعتكف.

## رابعاً - اليوم الثالث

### ألف سبيل المضي قدماً

83- ركزت الجلسة على الرسائل الأساسية والخطوات التالية المحتملة لكل من الإدارة والمجلس بشأن المجالات المواضيعية التي تمت مناقشتها والواردة في وثيقة الصندوق 2.0.

84- وطلب من الأعضاء التفكير معاً بما تعلموه من الجلسات المختلفة والقضايا المناقشة. واعترفوا بأن الصندوق بحاجة لأن يتحرك قدماً. وعلى الرغم من المخاطر الموجودة في التغييرات المقترحة، إلا أن الإبقاء على الوضع على ما هو عليه محفوف بمخاطر أكبر.

85- وأما أكثر الأولويات أهمية فهي إيجاد حل لإطار القدرة على تحمل الديون. ومع أن الإدارة قد وضعت خطة طموحة للسنوات القليلة القادمة، إلا أن البعض تساءل عن سبب سعي الصندوق لزيادة برنامج قروضه ومنحه في سياق المساعدة الإنمائية الرسمية الحالي وفي خضم تنافس كبير الموارد. ومع أن هناك حاجة لمزيد من العمل على هذه الخطط، إلا أنه بدأت تتشكل رؤية مشتركة وبدأ تحليلها. وعبرت الدول الأعضاء عن ثقتها بأنه وتحت قيادة المجلس، سوف يجمع الصندوق البيانات الضرورية لاتخاذ قرارات مستنيرة.

86- وكما تم الاتفاق عليه مع منسقي القوائم، تم إيجاد خمسة محطات، ركزت كل واحدة منها على وضع أولويات للخيارات ذات الصلة بما يلي: (1) إطار القدرة على تحمل الديون؛ (2) مهمة الصندوق؛ (3) نافذة

المنح؛ (4) الرفع المالي؛ (5) القطاع الخاص. وطلب من المشاركين التفكير بالفوائد والشواغل المتعلقة بكل خيار من الخيارات، وبعدئذ تحديد الخطوات التالية الممكنة والإبلاغ عن الأولويات القصوى. وجاءت نتائج عملية وضع الأولويات هذه لكل محطة على حدة على النحو التالي.

(1) **المحطة الأولى - إطار القدرة على تحمل الديون:** السعي لإيجاد خطة طريق واضحة بحلول دورة المجلس في ديسمبر/كانون الأول، بما في ذلك الخطوات الرامية لاتخاذ قرار مالي بشأن استراتيجية متفق عليها لإطار القدرة على تحمل الديون. وسوف تتضمن هذه الوثيقة خيارات عديدة ويتوجب عقد دورة رسمية حول هذه القضية. وسوف تقوم إدارة الصندوق بما يلي:

- إعداد خارطة طريق واضحة مع الخطوات المختلفة لتيسير اتخاذ المجلس لقرار في ديسمبر/كانون الأول.

- إعداد وتشاطر سيناريوهات/بدائل للمناقشة في معتكف غير رسمي ليوم واحد أو في ندوة دراسية

(2) **المحطة الثانية - مهمة الصندوق:** هنالك اتفاق كبير في الآراء على المهمة الجوهرية للصندوق. ويجب أن تركز المناقشات المستقبلية على الحاجة لاستعراض دور الصندوق في الهيكلية الإنمائية العالمية. وتتضمن الأسئلة فيما لو كانت المنظمة ستبقى ملائمة للغرض أو فيما لو كان بإمكانها الإيصال في السياق المتغير. وبالاعتراف الكبير بالتنافس على الموارد، هنالك حاجة للنظر في الجملة الكاملة من البلدان وأهمية وضع الأولويات.

(3) **المحطة الثالثة - نافذة المنح:** وضعت الدول الأعضاء أولويات لمشاورات الصندوق مع أصحاب المصلحة وإجراء تحليل أكبر للتسيير. وهنالك حاجة لمزيد من المعلومات حول الإدارة، وتدفق المعلومات وضمان الجودة. ويشعر الأعضاء بالرضا عن تعريف النطاق والمهمة، وهم الآن مهتمون بالتنفيذ.

- يجب على الصندوق أن يفصل هذه الآلية بما في ذلك المشاورات مع المكاتب القطرية للصندوق، والتوسع في طرائق تسيير نافذة المنح.

- توفير معلومات مفصلة عن إدارة نافذة المنح: تدفقات المعلومات والأهداف والنتائج المتوقعة.

(4) **المحطة الرابعة - الرفع المالي:** هنالك حاجة لأن يتزامن إعداد الحصول على تصنيف ائتماني بإعداد السيناريوهات على المستويات مختلفة. وهنالك حاجة أيضاً للمزيد من التحليل لعرض صورة أوضح على أعضاء المجلس.

- يدعم الأعضاء وبشدة الاستعدادات للتصنيف الائتماني مع السيناريوهات المختلفة.
- تم تشجيع الإدارة على إجراء تحليل واضح للطلب والمخاطر والأثر، وتعزيز القدرة على تقوية قدرة موظفي الصندوق على إدارة الديون.

(5) **المحطة الخامسة - القطاع الخاص:** كان هنالك دعم طامح للحصول على موافقة على استراتيجية القطاع الخاص في دورة المجلس في سبتمبر/أيلول. وسيتم عقد ندوة غير رسمية بهذا الشأن في يونيو/حزيران. وإذا ما تمت المصادقة على الاستراتيجية في أول يوم، عندئذ سيطلب من الدول الأعضاء النظر في المصادقة على الاستثمار في الصندوق الرأسمالي للأعمال الزراعية في اليوم الثاني من الدورة. كذلك فإن القدرات الداخلية على العمل مع القطاع الخاص بحاجة للتعزيز.

## باء - اختتام المعتكف

87- شكر رئيس الصندوق الميسر على مشاركته الابتكارية في معتكف هذا العام، إذ كانت المناقشات مركزة للغاية ومفيدة، وكانت تدخلات المجلس غنية- وأدت في نهاية المطاف إلى الجلسة التفاعلية في ذلك الصباح، والتي ساعدت على وضع تصوّر واضح لسبيل المضي قدما. وقد أوضحت المناقشات بأن مسألة إطار القدرة على تحمّل الديون تشكل أولوية قصوى. وسيتم استكمال الخيارات المتاحة لإطار القدرة على تحمّل الديون خلال الأشهر القادمة، وهي تتضمن: (1) إنهاء العمل بإطار القدرة على تحمّل الديون والتحرك نحو صندوق الأثر أو أي أداة لأغراض مخصوصة؛ (2) (استنادا إلى التغذية الراجعة من المجلس) وضع آلية مسبقة.

إلا أن أعضاء المجلس طلبوا التفكير في بعض الخيارات الإضافية؛ وسوف تقوم إدارة الصندوق بتحليل فوائد وعيوب كل منها، وسيتم السعي للحصول على قرار بهذا الشأن في دورة المجلس في ديسمبر/كانون الأول.

88- وفي حين أنه قد لا يتم التوصل إلى إجماع كامل على هذه القضايا، إلا أنه من الحاسم بمكان البدء بالعمل عليها وإجراء التعديلات كما هو ضروري. وسوف تسعى إدارة الصندوق على الحصول على مساعدة المجلس في بناء الإجماع حول سبيل واضح للمضي قدما. ويؤمل بتقديم وثيقة الصندوق 2.1 للمجلس لاستعراضها في دورة ديسمبر/كانون الأول القادمة. وسوف تعدّ إدارة الصندوق أيضا مقترحا عن إدارة الأداء والاستفادة إلى أقصى حد ممكن من كل من نظامي المؤسسات المالية الدولية واللجنة الدولية للخدمة المدنية.

89- واستجابة للمسح العام للموظفين، فقد طُلب من كل شعبة أن تتقدم باقتراحات يتم وضع أولويات لها من قبل جميع الموظفين من خلال مسح إضافي. وسوف يتم المضي بالقضايا الست عشرة التي ترد على رأس هذه القائمة من المسح. وأما أكثر القضايا إلحاحا فهي قضية ترقية الموظفين وتطويرهم الوظيفي. والإدارة متلهفة للاستمرار في الإصغاء إلى خبرات أعضاء المجلس ومعارفهم بهذا الصدد. كذلك فإن التغذية الراجعة من أعضاء المجلس ستكون حاسمة لمستقبل الصندوق. واختتم رئيس الصندوق المعتكف من خلال تعبيره عن تقديره لزملائه في مكتب سكرتير الصندوق، ودائرة العلاقات الخارجية والحوكمة، الذين كان لعملهم الدؤوب اليد الطولى في إنجاز معتكف المجلس التنفيذي هذا.



Investing in rural people  
Investir dans les populations rurales  
Invertir en la población rural  
الاستثمار في السكان الريفيين

## جدول أعمال المعتكف

### المعتكف الخامس للمجلس التنفيذي في الصندوق:

#### حوار حول الطريق إلى الصندوق 2.0

6-8 مايو/أيار 2019

الغاية: تعزيز الصندوق وتسييره من خلال الجمع بين المجلس التنفيذي للصندوق وإدارته العليا معاً للأغراض التالية:

- التمعن في رؤية مشتركة و خارطة طريق للصندوق: سبيل المضي قدماً (مسودة وثيقة)
  - خلق المجال لحوار وتبادل آراء غير رسمي
  - الاستمرار في بناء الثقة عبر القوائم الثلاث، وإيجاد علاقة عمل منتجة بين ممثلي الدول الأعضاء في الصندوق، والإدارة العليا، ومكتب التقييم المستقل في الصندوق
- البرنامج المؤقت للمعتكف

#### اليوم الأول

الاثنين، 6 مايو/أيار 2019

|                                                                                                |               |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| الانطلاق من الصندوق                                                                            | 8.00          |
| قهوة ترحيبية                                                                                   | 9.00 – 9.30   |
| ملاحظات ترحيبية ولوجستية تلقيها نائبة الرئيس المساعدة لدائرة العلاقات الخارجية والحوكمة        | 9.30 – 9.45   |
| نقاش عام حول مستقبل الصندوق – الوضع الاستراتيجي: مهمة الصندوق وهدف التنمية المستدامة الثاني    | 9.45 – 10.15  |
| • مقدمة يعرضها رئيس الصندوق                                                                    |               |
| استراحة قهوة                                                                                   | 10.15 – 10.45 |
| "حالة المؤسسة": التحديات الداخلية والخارجية – إيصال النتائج والأثر                             | 10.45 – 12.30 |
| • عرض تلقيه نائبة الرئيس المساعدة لدائرة إدارة البرامج (بالتعاون مع جميع أعضاء الإدارة العليا) |               |
| • نقاش عام                                                                                     |               |
| غداء                                                                                           | 12.30 – 14.00 |

|               |                                                                    |
|---------------|--------------------------------------------------------------------|
| 15.30 - 14.00 | نحو رؤية مشتركة للصندوق 2.0                                        |
|               | • عرض يلقيه نائب الرئيس المساعد لدائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة |
|               | • نقاش عام                                                         |
| 15.45 - 15.30 | استراحة قهوة                                                       |
| 17.15 - 15.45 | إطار القدرة على تحمل الديون                                        |
|               | • عرض يلقيه نائب الرئيس المساعد لدائرة العمليات المالية            |
|               | • نقاش عام                                                         |
| 17.30 - 17.15 | استراحة قهوة                                                       |
| 18.30 - 17.30 | حوار مع مدير مكتب التقييم المستقل في الصندوق، وعرض عن:             |
|               | • استعراض لمبادرات التقييم الأخيرة                                 |
|               | • خواطر حول استعراض الأقران                                        |
|               | منظور لمهمة لجنة التقييم                                           |
| 19.00 - 18.30 | إقامة شبكات غير رسمية                                              |
| 21.30 - 19.30 | عشاء (يحضره أيضا مدير مكتب التقييم المستقل في الصندوق)             |

### اليوم الثاني

الثلاثاء، 7 مايو/أيار 2019

|               |                                                                                 |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------|
| 9.00 - 8.00   | الفتور                                                                          |
| 10.30 - 9.00  | الرفع المالي                                                                    |
|               | • عرض يلقيه نائب الرئيس المساعد لدائرة العمليات المالية                         |
|               | • نقاش عام                                                                      |
| 11.00 - 10.30 | استراحة قهوة                                                                    |
| 12.30 - 11.00 | نافذة المنح                                                                     |
|               | • عرض يلقيه نائب الرئيس المساعد لدائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة ونائب الرئيس |
|               | المساعد لدائرة إدارة البرامج                                                    |
|               | • نقاش عام                                                                      |
| 14.00 - 12.30 | غداء                                                                            |

•

|                                                                                                                           |               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| <b>تسيير الصندوق</b>                                                                                                      | 14.30 – 14.00 |
| • عرض يلقيه نائب الرئيس المساعد لدائرة إدارة البرامج وشركة<br>Russel Reynolds                                             |               |
| • نقاش مع شركة Russel Reynolds (بدون الإدارة العليا)                                                                      | 15.30 – 14.30 |
| • نقاش عام (بما في ذلك مع الإدارة العليا)                                                                                 | 16.45 – 15.30 |
| استراحة قهوة                                                                                                              | 17.00 – 16.45 |
| <b>التبغات على خدمات المنظمة</b>                                                                                          | 18.00 – 17.00 |
| • عرض يلقيه نائب الرئيس المساعد لدائرة خدمات المنظمة                                                                      |               |
| • نقاش عام                                                                                                                |               |
| <b>الأخبار المسائية</b>                                                                                                   | 18.30 – 18.00 |
| تلخيص للنقاط الأساسية في جلسات اليوم، والردود المستلمة من المجموعة حول التعلم<br>الأساسي وأيئة أسئلة لم تتم الإجابة عليها |               |
| إقامة الشبكات والعلاقات                                                                                                   | 19.00 – 18.30 |
| عشاء                                                                                                                      | 21.30 – 19.30 |
| •                                                                                                                         |               |

### اليوم الثالث

الأربعاء، 8 مايو/أيار 2019

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |              |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------|
| الفطور                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 9.00 – 8.00  |
| <b>سبيل المضي قدما</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        | 11.30 – 9.00 |
| • سوف تبدأ هذه الجلسة باستعراض نتائج اليومين الأول والثاني.<br>بعندئذ سيقوم المشاركون بمناقشة التوجهات المحتملة بموجب الصندوق 2.0، وتبغات<br>الصندوق 2.0 على التجديد الثاني عشر للموارد، وتحديد الخطوات التي يتوجب على<br>كل من الإدارة العليا للصندوق والمجلس التنفيذي اتخاذها بهدف تعزيز الوصول إلى<br>اتفاق في الآراء والتمهيد لإنجاح التجديد الحادي عشر للموارد والاستعداد للتجديد<br>الثاني عشر للموارد. |              |
| • أي مسائل أخرى يطرحها المشاركون                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |              |

ملاحظات ختامية يليها رئيس الصندوق

12.00 - 11.30

اختتام الجلسة

غداء خفيف ومغادرة مكان المعتكف

يوصى بارتداء ملابس غير رسمية

## مكتب سكرتير الصندوق معتكف المجلس التنفيذي

### استبيان آراء

(1) على وجه الإجمال، كيف تقيمون المعتكف الخامس للمجلس التنفيذي؟

- ممتاز
- جيد جدا
- جيد
- معقول
- رديء
- لا رأي لدي

غير ذلك (يرجى التحديد)

(2) هل وجدتم أن المعلومات المقدمة في المعتكف ذات صلة؟

- ذات صلة للغاية
- ذات صلة كثيرا
- ذات صلة إلى حد ما
- ذات صلة بصورة طفيفة
- ليست ذات صلة على الإطلاق

إذا كانت ذات صلة أو ليست ذات صلة على الإطلاق، يرجى تحديد السبب:

(3) هل وجدتم الصيغة التي اتخذها المعتكف مفيدة؟

- مفيد للغاية
- مفيد جدا

- مفيد إلى حد ما
- مفيد بصورة طفيفة
- غير مفيد على الإطلاق

إذا كان مفيد بشكل خفيف أو غير مفيد على الإطلاق، يرجى التحديد لماذا

(4) ما هي أهم ثلاثة دروس مستفادة من معتكف المجلس التنفيذي

(5) ما هو أكثر شيء أحببتموه في معتكف المجلس التنفيذي؟

(6) ما الذي ترغبون في رؤيته في معتكف المجلس التنفيذي القادم؟

(7) نرحب بأيّة تعليقات أو اقتراحات إضافية تدلون بها.

شكرا لكم على وقتكم ومدخلاتكم.

## List of Executive Board Participants



Investing in rural people  
Investir dans les populations rurales  
Invertir en la población rural  
الاستثمار في السكان الريفيين

(Arabic: "Delegations at the") Fifth Executive  
Board Retreat

Delegations at the Fifth Executive Board  
Retreat

Délégations à la Fifth Executive Board Retreat

Delegaciones en el Fifth Executive Board  
Retreat

EB-Related Seminars and  
Events – 2019-EB-Retreat  
Session  
Castel Gandolfo , 6-8 May 2019

## BOARD COUNTRIES

## ANGOLA

Carlos Alberto AMARAL  
Ministre Conseiller  
Représentant permanent adjoint  
de la République d'Angola  
auprès du FIDA  
Rome

## ARGENTINA

María Cristina BOLDORINI  
Embajadora  
Representante Permanente  
de la República Argentina ante  
la FAO, el FIDA y el PMA  
Roma

## BRAZIL

Marcus MACHADO GUIMARÃES  
Deputy Secretary for International  
Institutions of Development  
Special Secretariat for Foreign Trade  
and International Affairs  
Secretariat for International  
Economic Affairs  
Brasilia

Rodrigo ESTRELA DE CARVALHO  
Counsellor  
Alternate Permanent Representative  
of the Federative Republic of Brazil  
to IFAD  
Rome

## CAMEROON

Médi MOUNGUI  
Deuxième Conseiller  
Représentant permanent adjoint  
de la République du Cameroun auprès  
du FIDA  
Rome

## CANADA

Gloria WISEMAN  
Director,  
Pakistan and Sri Lanka Development  
Program (OAL)  
Asia Pacific Branch  
Global Affairs Canada  
Ottawa

Stephen POTTER  
Director  
Food Security Division  
Global Affairs Canada.  
Ottawa

## CHINA

LIU Weihua  
Deputy Director-General  
Department of International Economic  
and Financial Cooperation  
Beijing

ZANG Fazhen  
Director  
Department of International Economic  
and Financial Cooperation  
Ministry of Finance  
Beijing

SHI Jiaoqun  
Counsellor  
Deputy Permanent Representative  
of the People's Republic of China  
to the United Nations Agencies  
for Food and Agriculture  
Rome

## DENMARK

Vibeke Gram MORTENSEN  
Counsellor  
Deputy Permanent Representative of  
the Kingdom of Denmark to IFAD  
Rome

## DOMINICAN REPUBLIC

Patricia RODRÍGUEZ  
Consejera  
Representante Permanente Alternativa  
de la República Dominicana  
ante el FIDA  
Roma

## FINLAND

Satu LASSILA  
Minister Counsellor  
Permanent Representative  
of the Republic of Finland to the  
United Nations Food and Agriculture  
Agencies  
Rome

Marko BERGLUND  
Deputy Director  
Unit for Development Finance  
and Private Sector Cooperation  
Ministry of Foreign Affairs  
Helsinki

Sanna LUOMANPERÄ  
Adviser  
Embassy of the  
Republic of Finland  
Rome

FRANCE

Laura TORREBRUNO  
Conseiller économique  
Ambassade de France  
Rome

Jérôme AUDIN  
Conseiller  
Représentant permanent adjoint  
de la République française auprès  
de l'OAA, PAM et FIDA  
Rome

GERMANY

Ulrich SEIDENBERGER  
Ambassador  
Permanent Representative of the  
Federal Republic of Germany to the  
International Organizations  
Rome

Annette SEIDEL  
Minister  
Alternate Permanent Representative of  
the Federal Republic of Germany to the  
International Organizations  
Rome

GREECE

Christina ARGIROPOULOU  
First Secretary  
Economic and Commercial Affairs  
Embassy of the Hellenic  
Republic  
Rome

INDIA

B. RAJENDER  
Minister (Agriculture)  
Alternate Permanent Representative  
of the Republic of India to IFAD  
Rome

INDONESIA

Gustaf Daud SIRAIT  
First Secretary  
Alternate Permanent Representative  
of the Republic of Indonesia  
to IFAD  
Rome

ITALY

Alberto COGLIATI  
Director  
International Relations Directorate  
Department of the Treasury  
Ministry of Economy and Finance  
of the Italian Republic  
Rome

JAPAN

Toru HISAZOME  
Minister Counsellor  
Deputy Permanent Representative  
of Japan to the United Nations Food  
and Agriculture Agencies  
Rome

KENYA

Teresa TUMWET  
Agricultural Attaché  
Alternate Permanent Representative  
of the Republic of Kenya to  
the United Nations Food and  
Agriculture Agencies  
Rome

MEXICO

Benito Santiago JIMÉNEZ SAUMA  
Primer Secretario  
Encargado de Negocios a.i.  
Misión Permanente de México ante  
las Agencias de las Naciones Unidas  
Roma

Hans HOOGEVEEN  
Ambassador  
Permanent Representative of  
the Kingdom of the Netherlands to  
the United Nations Organizations  
for Food and Agriculture  
Rome

Eric HILBERINK  
Counsellor  
Deputy Permanent Representative  
of the Kingdom of the Netherlands  
to the United Nations Organizations  
for Food and Agriculture  
Rome

NIGERIA

Yaya O. OLANIRAN  
Minister  
Permanent Representative of the  
Federal Republic of Nigeria  
to the United Nations Food and  
Agriculture Agencies  
Rome

NORWAY

Inge NORDANG  
Ambassador  
Permanent Representative of the  
Kingdom of Norway to IFAD  
Rome

Gunnvor BERGE  
Counsellor  
Deputy Permanent Representative of  
the Kingdom of Norway to IFAD  
Rome

QATAR

Akeel HATOOR  
Adviser  
Embassy of the State  
of Qatar  
Rome

SAUDI ARABIA

Mohammed Ahmed M. ALGHAMDI  
Minister Plenipotentiary  
Permanent Representative of the  
Kingdom of Saudi Arabia to FAO  
Rome

Mansour Mubarak S. AL ADI  
Attaché  
Alternate Permanent Representative  
of the Kingdom of Saudi Arabia to FAO  
Rome

SPAIN

Rafael OSORIO DE REBELLÓN VILLAR  
Primer Secretario  
Embajada de España  
Roma

SWEDEN

Victoria JACOBSSON  
Counsellor  
Alternate Permanent Representative  
of Sweden to IFAD  
Rome

SWITZERLAND

Pio WENNUBST  
Vice-directeur de la Direction du  
développement et de la coopération (DDC)  
Chef du Domaine de direction coopération  
globale  
Département fédéral des affaires étrangères  
Berne

Liliane ORTEGA  
Conseillère  
Représentante permanente adjointe  
de la Confédération suisse auprès  
de la FAO, du FIDA et du PAM  
Rome

UNITED KINGDOM

Elizabeth NASSKAU  
First Secretary  
Deputy Permanent Representative of  
the United Kingdom of Great Britain and  
Northern Ireland to the United Nations  
Food and Agriculture Agencies  
Rome

UNITED STATES

Elizabeth LIEN  
Deputy Director  
Office of International Debt  
and Development Policy  
Department of the Treasury  
Washington, D.C.

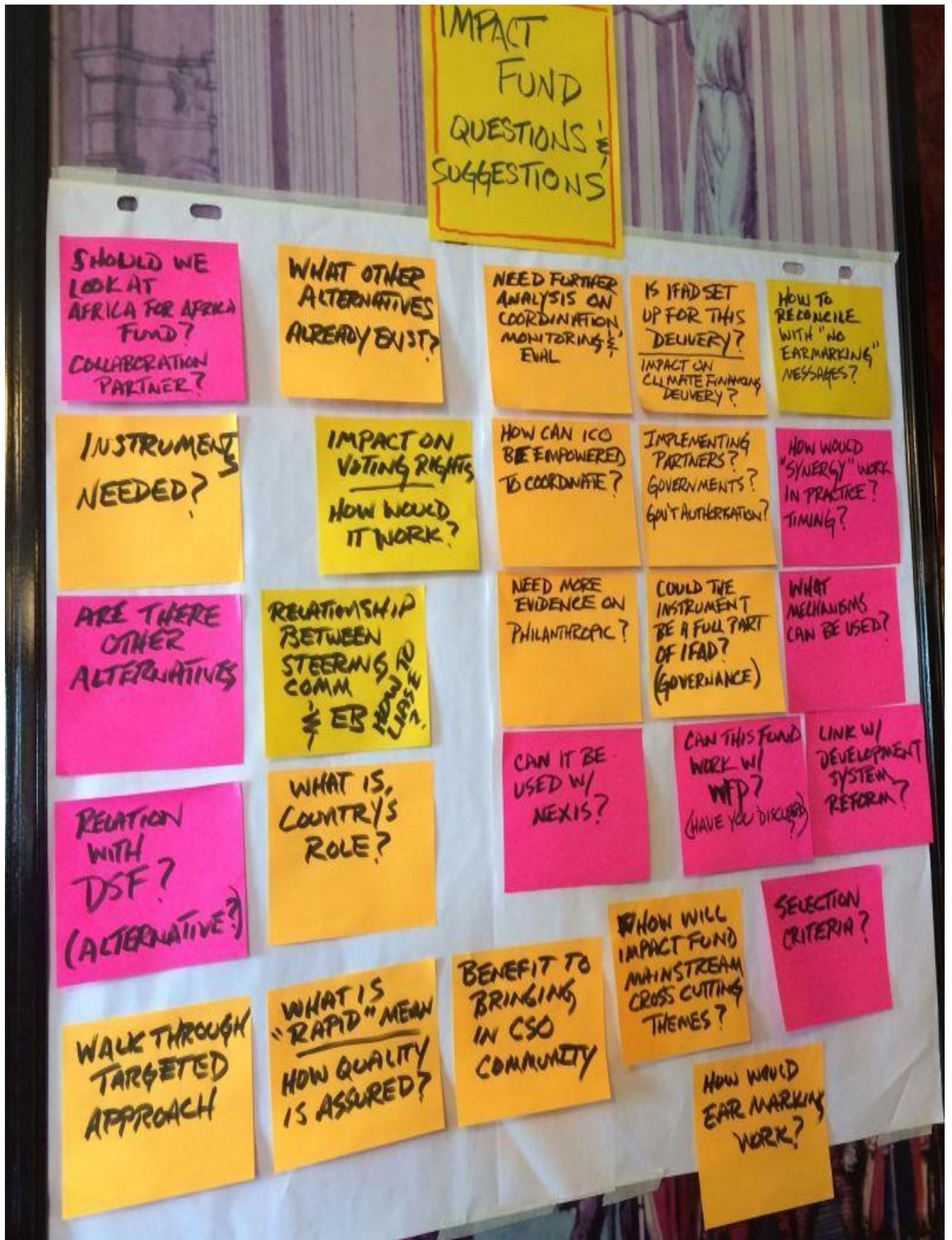
VENEZUELA (BOLIVARIAN REPUBLIC OF)

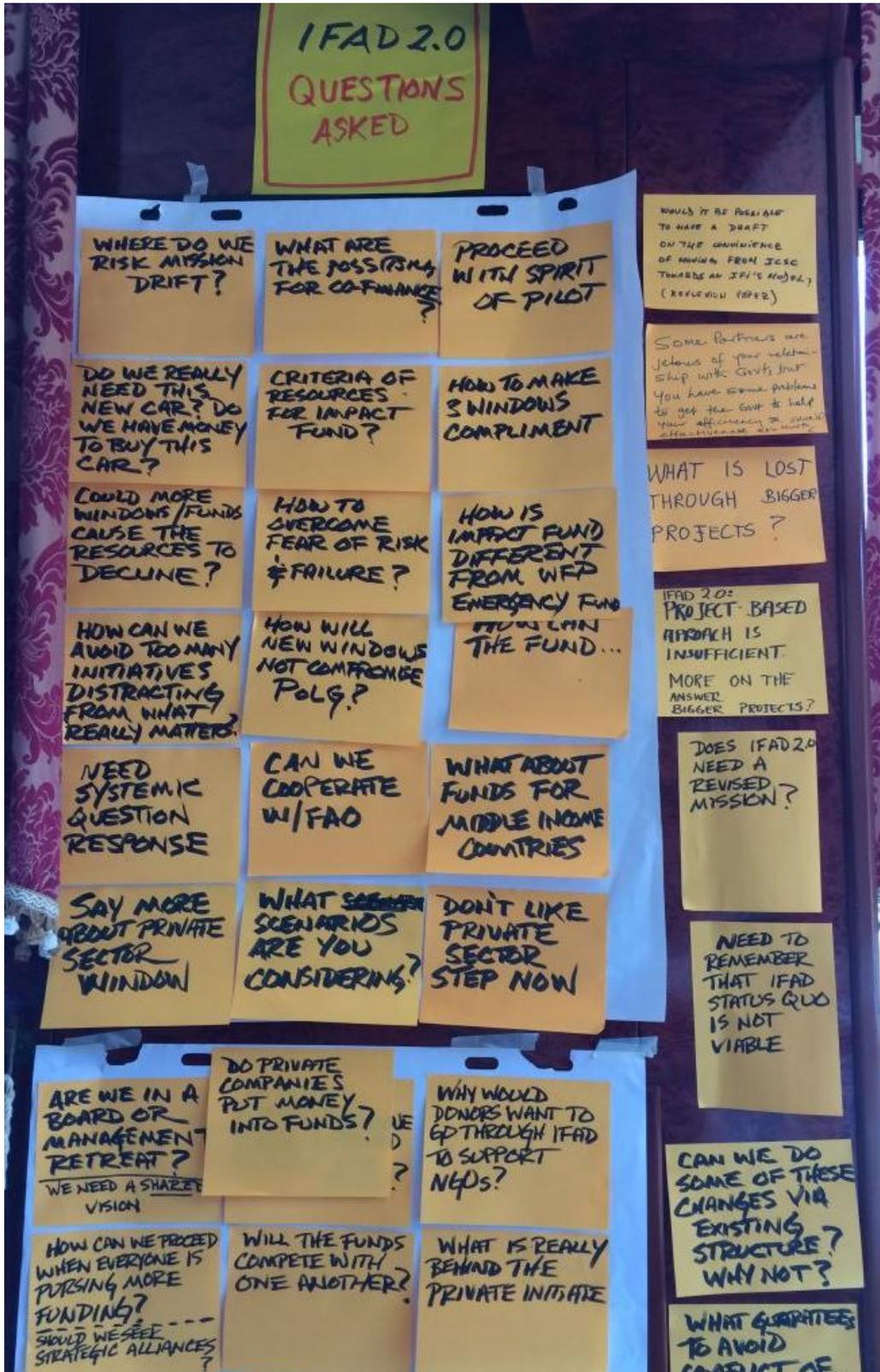
Porfirio PESTANA DE BARROS  
Ministro Consejero  
Representante Permanente Alterno de la  
República Bolivariana de Venezuela  
ante la FAO y demás Organismos  
de las Naciones Unidas  
Roma

# Photo gallery from the retreat













| <b>STATION 1 - DSF</b>                                                                                                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>BENEFITS</b>                                                                                                                                                                                                                                  | <b>CONCERNS - RED LINES</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| <p>FOCUS ON POOREST + MOST VULNERABLE COUNTRIES</p> <p>PROJECTS THAT HELP TO ADDRESS ROOT CAUSES OF FOOD INSECURITY</p> <p>ADDRESSES PROBLEM OF HIGH LEVELS OF DEBT DISTRESS.</p> <p>↑ RISING</p> <p>SPECIFIC MECHANISM WHICH IS TRANSPARENT</p> | <p><b>* FUNDING (DONORS)</b></p> <p>FINANCIAL SUSTAINABILITY OF ORGANISATION</p> <p>RISK OF DECLINING POLG DUE TO FUNDING BEING ABSORBED BY DSF.</p> <p>POSSIBLE LACK OF OWNERSHIP - MORAL HAZARD</p> <p>NEGLECT OF OTHER COUNTRIES WITH HIGH LEVELS OF POVERTY THAT ARE BETTER PERFORMING</p> <p>LACK OF <sup>MEMBERS</sup> AGREEMENT ON WAY FORWARD</p> <p>DOES NOT ADDRESS DEBT DISTRESS</p> <p>IMPACT ON CREDIT RATING WITHOUT SOLUTION</p> |

**STATION 1 - DSF** ①

**NEXT STEPS JUNE-DEC 2019**  
**& REQUESTS OF MANAGEMENT**

---

NEED TO MAP OUT PROCESS FOR WAY FORWARD TO REACH AGREEMENT (BY DEC 2019) ON HOW TO ADDRESS

- MANAGEMENT TO PROVIDE FURTHER INFORMATION / PROPOSALS ON:
  - ✓ CRITERIA (TAKING INTO ACCOUNT FOOD SECURITY)
  - ✓ ALIGNMENT WITH OTHER IFIS TO ENSURE CONSISTENT APPROACH
  - ✓ ALIGNMENT WITH RESOURCES AVAILABLE
  - ✓ POSSIBLE USE OF GRANT WINDOW. (OR NOT - IFAD IDENTITY)

---

PAPERS NEEDED WITH DIFFERENT SCENARIOS. + IMPLICATIONS

INFORMAL SEMINARS / 'RETREAT' - DAY / AFTERNOON SESSION.

JULY / SEPT (EB) - X - → AC → EB DEC.

INFORMAL SESSION ... → AC → EB DEC.

---

DECISION NEEDS TO BE EFFICIENT + IMPLEMENTABLE + FLEXIBLE + NEEDS TO BE TAKEN BY DEC 19

COMMUNICATION / DIRECTION FROM / TO CAPITALS / MEMBERS NEEDS TO BE ACCOUNTABLE TO TAKE DECISION

NEED TO IMPLEMENT IFAD II DECISION

PLAN FOR STRANDED / RECOVERY OF DSF DONORS "SANCTIONS"

| STATION 2 - IFAD MISSION<br>BENEFITS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | CONCERNS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>* THE MISSION IS ALREADY A BRAND.</li> <li>* CLEAR NICHE. →</li> <li>→ COMPARATIVE ADVANTAGE. <small>Competitive</small></li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                          | <ul style="list-style-type: none"> <li>* DO WE HAVE THE RIGHT MISSION IN THE TRANSITION?</li> <li>* MISSION DRIFT. <small>x Private sector</small></li> <li>* <input checked="" type="checkbox"/> TOO NARROW DEFINITION TOO BE ABLE TO <del>DELIVER</del> DELIVER.</li> <li>* INTERPRETATION IS TOO NARROW. <input checked="" type="checkbox"/></li> <li>* RISK FOR DUPLICATION.</li> </ul>    |
| <p><u>FOCUS</u></p> <p>SUPPORTED BY MEMBERS</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>* SOF2 REPORT (LAST MILE)</li> <li>* Small-scale producers</li> <li>* Rural people at center of development</li> <li>* Research shows recognition of IFAD's mission bringing smallholders out of poverty - mission not too narrow</li> <li>* Focused mission, long-term engagement</li> </ul> <p>- aligned to SDGs / Leave No One Behind</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- FOCUS ON PEOPLE OR COUNTRIES?</li> <li>- <input checked="" type="checkbox"/> DOES IT REFLECT CHANGING DEMANDS + IFAD'S EVOLVING ROLE?</li> <li>- RISE ORDINARY LOANS</li> <li>- Research shows</li> <li>- Continue sustainable development via job creation, market access, moving along value chain.</li> <li>- Inadequate Donor Response</li> </ul> |

**STATION 2 - IFAD MISSION** PAGE 1  
**NEXT STEPS JUNE-DEC 2019**  
**& REQUESTS OF MANAGEMENT**

---

\* ANALYSIS ON IFAD'S PERFORMANCE (risks, capacity, implications/constraints, governance) <sup>+ sustainability</sup>

\* ANALYSIS ON THE INSTITUTIONAL ENVIRONMENT.  
(actors in multilateral system) ✓ ✓

---

\* REVIEW OF IFAD'S ROLE ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓  
IN GLOBAL ARCHITECTURE ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓  
(PARTICULARLY IN CONTEXT OF IFAD 2.0 + STEPPING UP TO ADDRESS OFF-TRACK SDG2) ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓

---

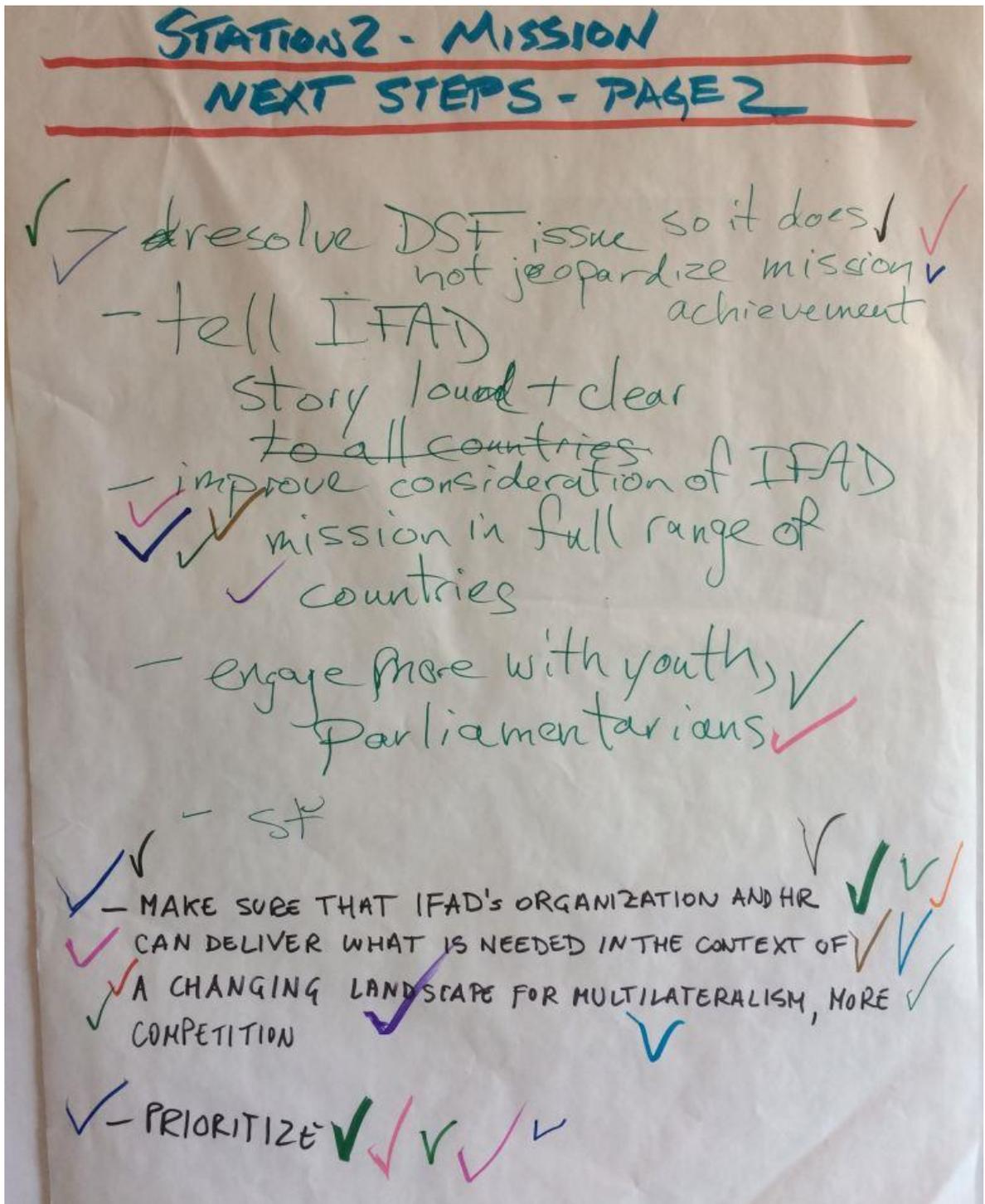
↓  
PAPER (ON REVIEWED IFAD 2.0)  
+ INFORMAL DISCUSSIONS.  
(INCLUDING OTHER PARTNERS, POSSIBLY ALSO  
FEEDBACK FROM GROUP OF EMINENT EXPERTS) ✓

---

\* COMMUNICATION STRATEGY  
Taking into Account IFAD 2.0 PAPER / SDGs ✓ ✓

---

\* Outreach Strategy focused on <sup>Marketing</sup>  
Governments and key  
stakeholders ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓  
on IFAD'S story ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓ ✓



| IMPACT FUND                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| STATION 3 - GRANT WINDOW                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| BENEFITS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | CONCERNS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- QUICK ACTION / AGILE RESPONSE <sup>AS INSTITUTION</sup></li> <li>- COULD IT HELP SOLVE THE DSF ISSUE???</li> <li>- POSSIBLE ADDITIONAL FINANCING FOR IFAD + ADDITIONAL POOL OF INVESTORS</li> <li>- POSSIBLE QUICK IMPACT + "TURBOCHARGED" RESPONSIVENESS - FLEXIBILITY</li> <li>- STRATEGIC <del>INVESTMENTS</del> INVESTMENTS THAT WILL COMPLEMENT POLG.</li> <li>- SCALING UP.</li> <li>- TAP ADDITIONAL FUNDS.</li> <li>- COULD HELP TO IMPROVE COORDINATION, AS PART OF GLOBAL ARCHITECTURE, BRINGING TOGETHER DIFFERENT PARTNERS.</li> <li>- DIVERSIFICATION OF INSTRUMENTS TO TACKLE FOOD INSECURITY.</li> <li>- TARGETED FLOW OF FUNDS ON COUNTRIES MOST IN NEED</li> <li>- COULD HELP TO MAINSTREAM THEMATIC AREAS *</li> <li>- TRANSPARENT + CLEAR AT DECISION MAKERS' LEVEL</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- "SELLING STATEMENT" TO POTENTIAL DONORS: MUST DIFFERENTIATE FROM THE REST + AVOID DUPLICATION</li> <li>- COHERENCE OF PIECES WORKING IN PRACTICE</li> <li>- SOLID EVIDENCE</li> <li>- BREAKING UP IFAD.</li> <li>- EFFECTIVE MAINSTREAMING * OF CROSS CUTTING THEMES (GENDER ENVIRONMENT, CLIMATE CHANGE)</li> <li>- COMPETITION WITH OTHER IFI'S</li> <li>- CAPACITY TO DELIVER. <sup>IFAD CORE FUNDS</sup></li> <li>- LOSING DONOR SUPPORT FOR IFAD.</li> <li>- SUBSTITUTION FROM CORE RESOURCES</li> <li>- COULD BECOME DONOR RATHER THAN DEMAND DRIVEN</li> <li>- GOVERNANCE (DIFFICULT IMPLEMENTATION)</li> <li>- DUPLICATION</li> <li>- ANY POTENTIAL RISK WITH POSSIBLE ACCESS TO MARKETS / CREDIT RATINGS</li> <li>- CONFLICT OF INTEREST (PRIVATE SECTOR)</li> <li>- TOO SIMPLISTIC</li> </ul> |

| <b>STATION 4 - LEVERAGE CONCERNS</b>          |                                                                                         |
|-----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>BENEFITS</b>                               | <b>CONCERNS</b>                                                                         |
| dependence from donors -                      | Sustainability of the fund borrowed funds = less secure                                 |
| increase the 'pie'                            |                                                                                         |
| improve the impact +                          | * Core = replenishment                                                                  |
| diversification of funding sources +          | risk of mission drift / poverty / LICs                                                  |
| spread the risks                              |                                                                                         |
| more opportunities for donors -               | institutional capacity ( + treasury capacity + HR + exposure to markets + flexibility ) |
| replenishment = core *                        |                                                                                         |
| enhanced visibility                           | + demand analysis                                                                       |
| <b>LEVERAGE BY STRATEGIC ALLIANCES.</b>       | * risk of substitution.                                                                 |
| COMPLEMENTS POSS. GRANT WINDOW + Po (core) G. | * financial risks.                                                                      |
| POSS. PRICING ALLOWS FUNDING TO LMIC/LICs.    | * measure impact.                                                                       |
|                                               | * CAPACITY                                                                              |
|                                               | * ALLOCATION.                                                                           |

STATION 4 LEVERAGE  
NEXT STEPS D. D. C. 2019  
MANAGEMENT REQUESTS

---

M: prepare for the credit rating assessment/exercise <sup>19</sup>

---

M: prepare scenarios for different level of leverage <sup>14</sup>  
 and rating levels (35? - 50? - 100?)

---

M: different allocation system

---

M: impact of the different alloc. systems <sup>15</sup>

---

M: DEMAND SUPPLY  
 (ALSO ON SOVEREIGN BORROWING SIDE)

---

\* RISK ANALYSIS.

---

\* HOW TO MEASURE IMPACT.

---

\* IDENTIFY/ STRATEGIC ALLIANCES ANALYSE

---

\* SET OUT OPTIONS FOR ALLOCATION

---

\* REVIEW PRICING  
 [NEED TO RESOLVE DSF FIRST, BEFORE C.R.A.]

---

\* SET OUT PLAN FOR

| STATION 5 - PRIVATE SECTOR<br>BENEFITS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 | CONCERNS                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Large catalytic effect potential (eg, ABC Fund)</li> <li>• Resource mobilization</li> <li>• Complementarity</li> <li>• Create sustainable jobs for small-scale producers - <u>missing middle</u></li> <li>(4) • New idea, new approaches<br/>innovation<br/>efficiency</li> <li>• Win-win situation</li> <li>• Promoting the SDG Financial Agenda</li> </ul> <p>- BROADENING BASIS OF FINANCING BUT ALSO TYPE OF INTERVENTIONS</p> <p>- STRENGTHENING LINKS WITH MARKETS.</p> | <ul style="list-style-type: none"> <li>* WHAT KIND OF INNOVATIONS IN MIND?</li> <li>• Selection of P. Sector Partners</li> <li>* READINESS?</li> <li>• Reputational Risk ✓</li> <li>* REALISTIC EXPECTATIONS?</li> <li>• Conflict of interest - need to mitigate<br/><u>mission drift?</u></li> <li>* ATTRACTIVE INSTRUMENTS FOR PRIVATE SECTOR?</li> <li>(4) • Influence, independence of the staff</li> <li>• Pulling effect for management + staff (balance between financial viability + develop. impact)</li> <li>• Complicate governance shareholder base (too many workers)</li> <li>• <del>Cost</del> Staff capacity</li> </ul> <p>Evidence for the possible benefits?</p> <p>Synergies between different windows</p> <p>IFAD's niche? (TARGETING)</p> <p>DUPLICATION ON CAPACITY</p> |
| <p>IFAD LONG TERM GOALS/PS SHORT TERM</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | <p>(TARGETING)</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |