

Document: EB 2019/127/R.3/Add.2  
Agenda: 3(a)(ii)  
Date: 9 September 2019  
Distribution: Public  
Original: English

A



الاستثمار في السكان الريفيين

## موقف الإدارة من تعليقات مكتب التقييم المستقل في الصندوق بشأن استراتيجية الصندوق للانخراط مع القطاع الخاص 2019-2024

مذكرة إلى السادة ممثلي الدول الأعضاء في المجلس التنفيذي

الأشخاص المرجعيون:

نشر الوثائق:

الأسئلة التقنية:

**Deirdre McGrenra**

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

**ثريا التريكي**

مديرة  
شعبة الإنتاج المستدام والأسواق والمؤسسات  
رقم الهاتف: +39 06 5459 2178  
البريد الإلكتروني: t.triki@ifad.org

**ملين خير الله**

كبيرة المستشارين التقنيين  
رقم الهاتف: +39 06 5459 2569  
البريد الإلكتروني: m.kherallah@ifad.org

المجلس التنفيذي - الدورة السابعة والعشرون بعد المائة  
روما، 10-12 سبتمبر/أيلول 2019

للاستعراض

## موقف الإدارة من تعليقات مكتب التقييم المستقل في الصندوق بشأن استراتيجية الصندوق للانخراط مع القطاع الخاص 2019-2024

### ألف- تعليقات عامة

- 1- تستند تعليقات مكتب التقييم المستقل في الصندوق في معظمها إلى التقييم المؤسسي لانخراط الصندوق في تنمية سلاسل القيمة المناصرة للقراء أكثر منها إلى تقييم مركز لاستراتيجية الصندوق للانخراط مع القطاع الخاص. لذلك، فإن تعليقات المكتب في عدة حالات هي أكثر تركيزاً على عمل الصندوق في سلاسل القيمة المناصرة للقراء منها على انخراطه الأوسع في القطاع الخاص. وتشير استراتيجية الصندوق للانخراط مع القطاع الخاص 2019-2024 إلى تقييمات المكتب ذات الصلة (الحاشية 7، الصفحة 6)، وتأخذ في الاعتبار توصيات المكتب، ولكنها سعت لتوفير إطار أعم ملائم للأشكال المختلفة لانخراط الصندوق مع القطاع الخاص - سواء كان ذلك فيما يتعلق بسلاسل القيمة أو إجراءات أخرى.
- 2- وقد استجابت الإدارة بالفعل بشكل منفصل للتقييم المؤسسي بشأن تنمية سلاسل القيمة، وسوف تنفذ توصيات التقييم المؤسسي كما تم الاتفاق عليه في الدورة الخامسة بعد المائة للجنة التقييم (التي يشار إليها فيما يلي بإجراءات المتابعة). وسوف تكمل إجراءات المتابعة تلك التوجيهات المقدمة في استراتيجية الصندوق للانخراط مع القطاع الخاص، وتشكل، في نظر الإدارة، الوثائق الصحيحة لمعالجة عدد من القضايا التي أثارها المكتب في تعليقاته على استراتيجية الصندوق للانخراط مع القطاع الخاص. وعلى سبيل التوضيح، في حين تحدد الاستراتيجية مجالات عمل ومعايير انخراط الصندوق مع القطاع الخاص، ستحدد إجراءات المتابعة نوع التدخلات التي سيستخدمها الصندوق في سلاسل القيمة المختلفة. ويعود هذا، كما أوضح بعض أعضاء لجنة التقييم بشكل صحيح، إلى أن ما ينطبق على سلسلة قيمة الكاكاو في أفريقيا الغربية لا ينطبق بالضرورة على سلاسل قيمة الأرز في آسيا. وبالتالي، هناك حاجة إلى نهج أكثر دقة مما يُقصد لاستراتيجية الانخراط مع القطاع الخاص تغطيته.
- 3- وأخيراً، تود الإدارة أن توضح بأن عدداً من تعليقات المكتب قد تمت معالجتها بالفعل بشكل جيد في استراتيجية الانخراط مع القطاع الخاص، وأن بعض التعليقات لا يعكس المعلومات الارتجاعية والتوجيهات التي قدمها المجلس التنفيذي، على سبيل المثال فيما يتعلق بالافتقار إلى الطموح.

### باء- تعليقات مخصصة

- تعليق المكتب - الهدف 2: الإجراءات "معرفان بمصطلحات عامة وليس من الواضح ما هو الأسلوب الذي سيتم من خلاله الابتعاد عن "القيام بمزاولة الأعمال على النحو المعتاد"، أو الخبرات السابقة للصندوق".
- 4- الإدارة: الإجراءات اللذان تمت مناقشتها في إطار الهدف 2 يتعلقان بتوسيع نطاق ما تم تنفيذه بنجاح في الماضي، وتكراره، واستخدامه بشكل منهجي. وتقدم أمثلة ملموسة أيضاً في الإجراء 1 في إطار الهدف 2. وتود الإدارة أن تشدد على أن استراتيجية جديدة لا تستيع بالضرورة اقتراح إجراءات جديدة فقط؛ وينبغي لها

أن تأخذ في الاعتبار ما هو قائم بالفعل، وتبني عليه، وتمضي قدما بما تم تعلمه، وتوسع نطاق ما نجح في الماضي.

**تعليق المكتب: "في حين أن طرائق التنفيذ ... معقولة، إلا أنها أشبه بالمبادئ العامة أكثر من كونها طرائق تشغيلية."**

5- **الإدارة:** لا تتفق الإدارة مع ذلك. فالقسم جيم من استراتيجية الانخراط مع القطاع الخاص يوفر تفاصيل عن طرائق التنفيذ، مثل إنشاء وحدة الاستشارات والتنفيذ للقطاع الخاص كمناصر داخلي. كما يحدد التدريب الذي سيتم القيام به؛ ويصف كيف سيتم التماس عدم اعتراض الحكومة؛ ويشرح تعريف المشاريع الصغرى، والصغيرة، والمتوسطة؛ ويحدد المبادئ التي سيتم تطبيقها على عمليات التمويل المختلط لتجنب الإعانات غير الضرورية من قبل القطاع الخاص؛ ويشرح من أين ستأتي الموارد؛ ويصف آلية التخصيص؛ ويحدد معايير الاختيار. وإضافة إلى ذلك، فإن توصيات المكتب لا تأخذ في الاعتبار خطة العمل الواردة في الملحق الأول، والتي تدرج بالتفصيل الوثائق، والنظم، والإجراءات التي سيتم اتخاذها لتنفيذ الاستراتيجية، إلى جانب الشعب المسؤولة والجدول الزمنية لتنفيذها.

**تعليق المكتب: التوازن في المحتوى الاستراتيجي. كان ينبغي للاستراتيجية أن تتحرى الخبرات المتاحة للصندوق. وكان بالإمكان التطرق لمجالات مثل بناء القدرات والانخراط السياساتي.**

6- **الإدارة (خبرة الصندوق):** يوفر الذيل الثاني تسع دراسات حالة توضح نوع الشراكات المبتكرة والناجحة التي سيسعى الهدف الثاني لتوسيع نطاقها. وبسبب الحد الأقصى المفروض على عدد كلمات ووثائق المجلس التنفيذي، استخدم النص الرئيسي لاستراتيجية الانخراط مع القطاع الخاص في الأعم لوصف النهج الاستراتيجي، في حين أدرجت تفاصيل خبرة الصندوق في الذيل. غير أن الإدارة تتفق على أنه كان من الممكن تضمين إشارة صريحة إلى دراسات الحالة هذه ولامحها الرئيسية في قسم مجالات العمل.

7- **الإدارة (الانخراط السياساتي):** يتم تناول هذا تحديدا في استراتيجية الانخراط مع القطاع الخاص كما يلي: "سينخرط [الصندوق] مع الحكومات لتحسين السياسات الوطنية وخلق بيئة تمكينية لاستثمارات القطاع الخاص في المناطق الريفية. وسوف يبني الصندوق أيضا قدرات موظفي المشاريع على المساعدة على تحديد فرص الشراكات بين القطاعين العام والخاص على المستوى القطري" (القسم جيم، الفقرة 20، النقطة الثانية). وفي الواقع، كانت هذه إحدى التوصيات التي قدمها المجلس التنفيذي خلال الندوة غير الرسمية الثانية للمجلس.

**تعليق المكتب: كان ينبغي للاستراتيجية أن تمعن التفكير بشكل أكبر في الاستجابة لتوصيات التقييم المؤسسي الذي أجراه المكتب بشأن تنمية سلاسل القيمة المناصرة للفقراء.**

8- **الإدارة:** بالإضافة إلى التعليق العام المقدم أعلاه، تود الإدارة أن تضيف ما يلي: توفر استراتيجية الانخراط مع القطاع الخاص إطارا شاملا لأنشطة سلاسل القيمة وغيرها من الأنشطة. وتسعى الاستراتيجية لمعالجة عدد كبير من توصيات المكتب، مع ضمان وجود إطار أوسع لتغطية أنواع أعم من الأنشطة. على سبيل المثال، تذكر الاستراتيجية صراحة الحاجة لتعزيز السياسة الجيدة، وتعزيز قدرات موظفي القطاع العام دون أن يقتصر ذلك على سلاسل القيمة وفقا للتوصية 4 من التقييم المؤسسي "الترويج للحوكمة الشمولية

لسلاسل القيمة وللسياسات والبيئة الناظمة لها"، والتوصية 7 "تنمية قدرات فرق إدارة المشروعات وموظفي الصندوق" للعمل مع كيانات القطاع الخاص من أجل تنمية سلاسل القيمة المناصرة للفقراء.

9- وتعتقد الإدارة أيضا أن بعض توصيات التقييم المؤسسي مثل "تشذيب نهج تمويل سلاسل القيمة" (التوصية 6) ينبغي معالجتها في إجراءات المتابعة التي تم الاتفاق عليها في دورة لجنة التقييم بدلا من استراتيجية الانخراط مع القطاع الخاص. وفي حين تقترح استراتيجية الانخراط مع القطاع الخاص "إيجاد الأدوات المالية التي من شأنها أن تلعب دورا تحفيزيا في توجيه تمويل القطاع الخاص إلى المشروعات الريفية الصغيرة والصغرى ومتوسطة الحجم والزراعة على نطاق صغير" وتقدم مثلا على مثل تلك الأدوات، ستحدد إجراءات المتابعة نوع المنتجات المالية الأكثر ملاءمة لسلاسل القيمة المختلفة.

**تعليقات المكتب بشأن التميز الذي قد يتمتع به الصندوق في الإقراض غير السيادي والإضافية.**

10- الإدارة: تتفق الإدارة مع تصريحات المكتب وتود أن تشير إلى أن محتوى الفقرات 13، و14، و15 من استراتيجية الانخراط مع القطاع الخاص متسقة مع تعليقات المكتب (مثلا، العمل مع مؤسسات التمويل الصغرى ومستثمري الأثر، واستخدام التمويل المختلط الذي يغطي الخسارة الأولى لرأس المال والدين طويل الأجل). والأمر ذاته ينطبق على مناقشة الاستراتيجية لمفهوم الإضافية.

**تعليق المكتب: إرساء الشراكات والتشاور مع المؤسسات الخارجية - "من غير الواضح لماذا يسعى الصندوق للعمل مع مؤسسات لم تنجح في الوصول إلى أصحاب الحيازات الصغيرة".**

11- الإدارة: هدف الصندوق من العمل مع الوسطاء الماليين هو تيسير توسيع التمويل الذي يعود بالفائدة على المجموعة المستهدفة، من خلال (أ) العمل مع الوسطاء الماليين القائمين الحاضرين في القطاع من أجل توسيع نطاق استثماراتهم وتمويلهم؛ (ب) تيسير توسع الوسطاء الماليين غير النشطين في هذه الشريحة. وبالتالي، ترى الإدارة أن بناء السوق يجب أن يكون جزءا من نهج استراتيجية الانخراط مع القطاع الخاص، وأنه ينبغي للصندوق النظر في العمل مع كلا النوعين من الوسطاء الماليين.

**تعليق المكتب: التمويل وتعبئة الأموال. "إذا أراد الصندوق أن يحظى بالمصداقية في استثماراته في القطاع الخاص، يتوجب عليه أن يخصص بعضا من موارده، وأن يبني القدرات/الفرق والنظم".**

12- الإدارة: تتفق الإدارة مع الحاجة إلى بناء القدرات والنظم، وتخطط للقيام بذلك. وقد تم شرح ذلك بشكل واضح في استراتيجية الانخراط مع القطاع الخاص (القسم جيم، الصفحة 11) وخطة العمل (الملحق الأول). وبشأن الموارد، تنص الاستراتيجية أيضا بشكل صريح على أنه "ربما ينظر الصندوق في تخصيص حصة محدودة من موارده الخاصة و/أو ربما تنتظر الدول الأعضاء في المساهمة دعما لتدخلات القطاع الخاص. ويمكن إضفاء الطابع الرسمي على هذا الموضوع، على سبيل المثال، من خلال نافذة للقطاع الخاص، في حال رغبت الدول الأعضاء في ذلك. وأما المبلغ الذي سيخصص للقطاع الخاص فسيستتير بالمشاورات مع الدول الأعضاء وبإطار إدارة المخاطر في الصندوق".

**تعليق المكتب: المخاطر. "القول بأن الصندوق سوف يخفف من جميع المخاطر الناجمة عن انخراطه مع القطاع الخاص مضلل نوعا ما".**

13- الإدارة: تقر الإدارة بأن الصياغة كان ينبغي أن تكون "سوف يهدف الصندوق إلى إدارة المخاطر والتخفيف منها". وفي الواقع، تتفق الإدارة على أن العمل مع القطاع الخاص سينطوي على مخاطر وخسائر محتملة ستتم معالجتها من خلال تدابير التخفيف المختلفة المفصلة في استراتيجية الانخراط مع القطاع الخاص (القسم دال، والملحق الثالث). وتقوم وحدة إدارة المخاطر في الصندوق بإحراز تقدم جيد نحو تجهيزها تجهيزاً كاملاً لتقييم عمليات القطاع الخاص مدعومة بموظفين ذوي خبرة، وسياسات سليمة لإدارة المخاطر (أهمها سياسة كفاية رأس المال)، وهيكل قوي للحكومة. ومن المتوقع أن يستند نهج إدارة المخاطر المتعلقة بالقطاع الخاص إلى تقييم مستقل مفصل لمخاطر كل عملية جديدة من عمليات القطاع الخاص. وسيوفر هذا التقييم تصنيفاً داخلياً لكل عملية، مما سيمثل الجدارة الائتمانية للمتلقي. كما أن إنفتاح الصندوق على القطاع الخاص سيستتير بحدود تشغيلية حصيفة مختلفة على مستوى الأداة، والقطاع، والقطر لضمان توزيع المخاطر بشكل جيد بين المستفيدين المحتملين للصندوق.

**تعليق المكتب: الموارد البشرية وبناء القدرات. "يحتاج الصندوق لبناء الخبرة."**

14- الإدارة: تدرك الإدارة الحاجة إلى بناء الخبرة والقدرات. وقد تم الاعتراف بهذا في استراتيجية الانخراط مع القطاع الخاص والتصدي له من خلال إجراءات مزعومة واضحة (بما في ذلك من خلال أنشطة التدريب المدرجة في الملحق الأول). وقد عين الصندوق بالفعل الكثير من الموظفين ذوي الخبرة في القطاع الخاص، بما في ذلك في وحدة إدارة المخاطر، ومكتب المستشار العام (حيث تم إنشاء مكتب للقطاع الخاص)، وشعبة الإنتاج المستدام، والأسواق، والمؤسسات (أي وحدة الاستشارات والتنفيذ للقطاع الخاص، التي ستكون العناصر الداخلي لأنشطة القطاع الخاص)، ودائرة العمليات المالية. وسوف يكون بناء قدرات الموظفين والتدريب تدريجياً، وكما ذكر في الاستراتيجية من المتوقع أن يجري تدريب موظفي الصندوق وتدريب موظفي المشروعات (القسم جيم، الفقرة 20). كما ستستخدم الإدارة الخبراء الاستشاريين للتعويض في البداية عن نقص المهارات حتى يبرر حجم العمل الكافي تعيين الموظفين.

**تعليق المكتب: الموارد المالية. "تفتقر الاستراتيجية إلى الميزانية."**

15- الإدارة: استراتيجية الانخراط مع القطاع الخاص هي وثيقة استراتيجية شاملة، ولا تشمل كمثيلات من استراتيجيات الصندوق الأخرى ميزانية. وهذا يتسق أيضاً مع ممارسات المؤسسات المالية الدولية الأخرى. وسوف تعدّ الإدارة ميزانيات وتوفر المزيد من التفاصيل التشغيلية خلال مرحلة التنفيذ، وتخطط لعقد ندوات منتظمة لإحاطة المجلس بمثل تلك التفاصيل.

16- وفيما يتعلق بالموارد، وكما جاء ذكره في الاستراتيجية، سيتم تنفيذ الاستراتيجية خلال فترة التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق باستخدام الموارد الجديدة الإضافية. أما بالنسبة لفترة التجديد الثاني عشر للموارد وما بعدها، فسيتم تحري خيار مساهمات إضافية مع الدول الأعضاء، وسيتم السعي أيضاً للحصول على المزيد من الموارد من المبادرات العالمية، ومستثمري الأثر، والمؤسسات.

**تعليق المكتب: تقييم الأثر. "يتوجب على الصندوق أن يبدأ بتحليل الآثار الاجتماعية والاقتصادية لاستثماراته في القطاع الخاص."**

17- الإدارة: تتصور الاستراتيجية إجراء تقييمات للأثر لعينة من عمليات القطاع الخاص، كما هي الممارسة بالنسبة لمشروعات القطاع العام في الصندوق (انظر القسم و، الصفحة 16 من أجل إشارة محددة).

**تعليق المكتب: "الاستراتيجية ليست طموحة جدا."**

18- الإدارة: تتفق الإدارة على أنه كان بإمكان الصندوق أن يكون أكثر جرأة في استراتيجية الانخراط مع القطاع الخاص. ويعكس النهج المحافظ نسبياً الذي تم اتخاذه توجيه المجلس بالمضي قدماً تدريجياً وبحصافة.

**تعليق المكتب: "ربط [الاستراتيجية] بصورة أوثق بعمل الصندوق على سلاسل القيمة."**

19- الإدارة: انظر رد الإدارة على توصيات التقييم المؤسسي في هذا الصدد. ولكن إذا أوصى المجلس بإدراج نص إضافي في الاستراتيجية لتسليط الضوء بشكل أفضل على عمل الصندوق بشأن سلاسل القيمة، فإن الإدارة ستفعل ذلك. غير أن الإدارة ترى أن ذلك لن يقدم مساهمة هامة للاستراتيجية، نظراً إلى أن أنشطة الصندوق في القطاع الخاص وعمله على سلاسل القيمة وثيقا الارتباط، وأن توصيات التقييم المؤسسي بشأن تنمية سلاسل القيمة ستتم معالجتها بشكل جيد في إجراءات المتابعة المتفق عليها.