

Document: EB 2019/128/INF.4  
Date: 2 December 2019  
Distribution: Public  
Original: English

A



الاستثمار في السكان الريفيين

## تقرير عن وقائع متابعة الاجتماع غير الرسمي الخامس للمجلس التنفيذي حوار حول الطريق نحو الصندوق 2.0

مذكرة إلى السادة ممثلي الدول الأعضاء في المجلس التنفيذي

الأشخاص المرجعيون:

نشر الوثائق:

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

الأسئلة التقنية:

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

المجلس التنفيذي – الدورة الثامنة والعشرون بعد المائة  
روما، 10-12 ديسمبر/كانون الأول 2019

للعلم

## المحتويات

1	أولاً- مقدمة
1	ثانياً- اليوم الأول
1	ألف- مستقبل الصندوق: تهيئة الأجواء
2	باء- الصندوق 2.0: الاستراتيجية الاجمالية المحدثة
4	جيم- الصندوق 2.0: الاستراتيجية المالية
6	دال- الصندوق 2.0: برنامج تسريع تحقيق الأمن الغذائي
8	ثالثاً- اليوم الثاني
8	ألف- الصندوق 2.0: برنامج تمويل القطاع الخاص
10	باء- دراسة الموارد البشرية
11	جيم- استجابة إدارة الصندوق لدراسة الموارد البشرية وسبيل المضي قدماً المقترح
11	دال- دراسة الموارد البشرية: التبعات على الميزانية
12	هاء- سبل المضي قدماً
14	واو- الخطوات التالية

## الذيل

الذيل الأول: جدول أعمال الاجتماع غير الرسمي

## أولاً - مقدمة

- 1- عقدت متابعة للاجتماع غير الرسمي السنوي الخامس للمجلس التنفيذي في مقر الصندوق يومي 24 و 25 أكتوبر/تشرين الأول 2019. وكان الغرض من هذه المتابعة تمكين ممثلي الدول الأعضاء في المجلس التنفيذي والإدارة العليا للصندوق من مناقشة التوجه الاستراتيجي للصندوق. وعلى وجه الخصوص، صممت هذه المتابعة من أجل: (1) السماح بالتفكير بوثيقة الصندوق 2.0 (المسودة المحدثة)؛ (2) خلق المجال لحوار غير رسمي وتبادل للآراء؛ (3) الاستمرار في بناء الثقة عبر القوائم الثلاث، وإرساء علاقة عمل منتجة بين ممثلي الدول الأعضاء في الصندوق وإدارته العليا ومكتب التقييم المستقل فيه.
- 2- وكان منسق هذه المتابعة Ronald Hartman، مدير شعبة الانخراط العالمي، والشراكات وتعبئة الموارد. وقد ركزت المتابعة على: (1) وثيقة الصندوق 2.0؛ (2) قدرة الصندوق على تنفيذ الصندوق 2.0.

## ثانياً - اليوم الأول

### ألف- مستقبل الصندوق: تهيئة الأجواء

#### مقدمة ألقاها رئيس الصندوق

- 3- شكر رئيس الصندوق أعضاء المجلس التنفيذي على حضورهم هذه المتابعة، ومضى إلى تهيئة الأجواء لمناقشة ملموسة لوثيقة الصندوق 2.0. وقد عملت إدارة الصندوق على التطرق للتغذية الراجعة المستلمة من المجلس خلال الاجتماع غير الرسمي الذي عقد في مايو/أيار ومن المشاورات الثنائية. وتشمل وثيقة الصندوق 2.0 التي تم تنقيحها مؤخراً وتشاطرها مع أعضاء المجلس التنفيذي هذه التغذية الراجعة.
- 4- وتغيير البيئة العالمية والسياق العالمي بصورة مضطربة، مما يمثل تحديات وفرصاً عديدة بالنسبة للصندوق، كما أشارت إليه وثيقة الصندوق 2.0. وبايجاز:

- (1) **مهمة الصندوق والسياق العالمي.** أدت دعوة الأمين العام للأمم المتحدة لاتخاذ إجراءات لمواجهة تغيير المناخ إلى بناء زخم شديد حول الرابط بين تغيير المناخ والهدف الإنمائي الثاني من أهداف التنمية المستدامة<sup>1</sup>. ويعتمد تحقيق الهدف الثاني من أهداف التنمية المستدامة على التعاون الدولي بشأن الزراعة. ومن شأن البرنامج المقترح لتسريع تحقيق الأمن الغذائي أن يستفيد من الميزة النسبية للصندوق ومن خبرته في الانخراط مع منظمات المزارعين والمجتمعات في المناطق الريفية. وسيقود هذا البرنامج التأقلم مع تغيير المناخ نحو التطرق لحالة انعدام الأمن الغذائي العالمي الذي سلط عليه الضوء مؤخراً تقرير حالة الأمن الغذائي والتغذية في العالم، وهو التقرير الذي تصدره منظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة. وتشير كل هذه القضايا إلى الحاجة لأن يقوم الصندوق بفعل المزيد.
- (2) **إطار القدرة على تحمل الديون.** أدى إطار القدرة على تحمل الديون إلى إتاحة الفرصة لزيادة التزام الدول الأعضاء وزيادة الوصول إلى البلدان منخفضة الدخل التي تعاني من إجهاد الديون، إلا أنه أدى إلى خلق بعض التحديات المالية للصندوق. وحيث أن برنامج القروض والمنح يشكل جوهر

<sup>1</sup> الهدف الثاني من أهداف التنمية المستدامة: القضاء على الجوع وتحقيق الأمن الغذائي وتحسين التغذية والترويج للزراعة المستدامة.

عمل الصندوق وسيستمر الأمر على هذا الحال، فإن مكون إطار القدرة على تحمل الديون في برنامج القروض والمنح جعل من الوضع المالي للصندوق غير مستدام. وبالفعل فقد نما برنامج القروض والمنح في الصندوق بصورة كبيرة منذ عام 2009، وستستمر الصروفات الكبيرة في السنوات القادمة، مما يخلق الحاجة لمزيد من المساهمات.

(3) **الموارد البشرية.** كشفت دراسة الموارد البشرية التي أعدتها الشركة الاستشارية McKinsey & Company عن تحديات داخلية. وهي تتضمن الحاجة لمزيد من قدرات الموارد البشرية للإيفاء باحتياجات الصندوق الحالية والمستقبلية، والتحدي الذي يواجهه في اجتذاب المواهب المناسبة والاحتفاظ بها. ويحتاج الصندوق للانخراط بصورة أكثر تفاعلية مع الشركاء الآخرين بهدف التطرق لهذه القضايا.

## باء- الصندوق 2.0: الاستراتيجية الإجمالية المحدثة

عرض قدمه Paul Winters، نائب الرئيس المساعد، دائرة الاستراتيجية وإدارة المعرفة.

5- تمثلت أهداف هذه الجلسة فيما يلي: (1) تيسير فهم وثيقة الصندوق 2.0، والسعي للحصول على تغذية راجعة بشأنها؛ (2) الموافقة على المبادئ والعناصر الأساسية في وثيقة الصندوق 2.0؛ (3) تعزيز فهم المجلس للهيكلية المالية الكامنة.

### العرض

6- على الرغم من التقدم الكبير المحرز في محاربة الفقر وانعدام الأمن الغذائي، إلا أنه ما زال هنالك تمركز جغرافي للفقر، ولا يقتصر الأمر على البلدان الأفقر فقط. وقد استجاب الصندوق للمناشآت بتكثيف الإنتاج ورفع الوعي بالشمول في سلاسل القيم الزراعية من خلال الانخراط في المناطق الريفية المستهدفة للتطرق للأسباب الكامنة للفقر وبناء نظم أغذية مستدامة.

7- وفي الوقت الذي سيبقى فيه برنامج القروض والمنح في الصندوق حجر الأساس لعمله، إلا أن الصندوق يمتلك القدرة على زيادة مساهمته في تحقيق هدف التنمية المستدامة الثاني من خلال استقطاب واجتذاب التمويل الإضافي، بما في ذلك تمويل المناخ. ويمكن لبرنامج تمويل القطاع الخاص وبرنامج تسريع تحقيق الأمن الغذائي أن يؤديا إلى مضاعفة أثر الصندوق من خلال نهج برامجي شامل، وتزويد المدراء القطريين في الصندوق بأدوات جديدة للتطرق للقضايا على شاكلة التأقلم مع تغير المناخ وسبل العيش المستدامة. كذلك فإنهما سيوفران للصندوق الرشاقة لاتخاذ الإجراءات الآتية في الوقت الذي يتم فيه إعداد مشروعات أطول أمدا والمصادقة عليها. ويمكن للصندوق أن يتعاون مع المنظمات غير الحكومية للبدء بالإجراءات الأولية التي يمكن للحكومات في نهاية المطاف أن تدرجها في استراتيجياتها الأطول أمدا.

8- سيتم تحقيق الصندوق 2.0 من خلال ما يلي: (1) البناء على الخبرة والمعرفة؛ (2) التقدم بصورة متدرجة وحصيفة في الإصلاحات المقترحة؛ (3) تطوير جملة أوسع وأكثر مرونة من الأدوات المالية للصندوق؛ (4) تنفيذ نهج برامجي شامل على المستوى القطري؛ (5) ضمان التنسيق عبر العمليات والجهات الفاعلة؛ (6) احترام مهمة الصندوق الجوهرية؛ (7) تطبيق تركيز توجهه النتائج لمضاعفة أثر الصندوق بحلول عام 2030.

9- طُلب من الأعضاء النظر في: (1) المستوى المقترح لطموح الصندوق 2.0 بغية زيادة الأثر وتعزيز الاستفادة المالية للصندوق؛ (2) مبدأ إعلان التعهدات لتجديد الموارد استناداً إلى ثلاثة نوافذ تمويلية، وهي: برنامج القروض والمنح، وبرنامج تمويل القطاع الخاص، وبرنامج تسريع تحقيق الأمن الغذائي؛ (3) أية إجراءات إضافية من شأنها أن تؤدي إلى تعظيم الأثر، وتحسين الأداء، وتجنب الانحراف عن مهمة الصندوق.

### المناقشة

10- شكر الأعضاء إدارة الصندوق على هذا العرض المعمق وعلى وثيقة الصندوق 2.0 المحسنة. ويعتبر الإطار الجديد طموحاً بالفعل ويعتمد من ناحية المبدأ على زيادة المساعدة الإنمائية الرسمية، الأمر الذي ربما يكون محفوفاً بالتحديات نظراً للبيئة الإجمالية الحالية للمساعدة الإنمائية الرسمية. وفيما يتعلق بالأداتين الجديدتين، فقد طلب المجلس من الإدارة ما يلي:

- (1) إعطاء حجة قوية لصالح الأداتين الماليتين المقترحتين، وتوضيح مزايا امتلاك ثلاث نوافذ منفصلة؛
- (2) توفير سيناريوهات مالية واضحة ومتينة مع مخرجات مختلفة (بما في ذلك السيناريو القائل بتراجع المساعدة الإنمائية الرسمية) لتيسير المشاورات مع العواصم، وبناء إجماع في الآراء ضمن المجلس التنفيذي حول الأدوات المقترحة؛
- (3) تحري تنافسية الصندوق كمقرض، واحتمال التداخل مع مبادرات مشابهة تقوم بها المؤسسات المالية الدولية الأخرى، الأمر الذي يشير إلى أن عملية التصنيف الائتماني من شأنها أن توفر بيانات حاسمة عن الملاءة الائتمانية للصندوق؛
- (4) إيضاح كيف يمكن للأداتين الجديدتين أن تؤثرا على المخصصات المستندة إلى الأداء.

11- كما تم اقتراح تعزيز التعاون بين الوكالات التي تتخذ من روما مقراً لها في المجالات الشاملة مثل المناخ بهدف زيادة الكفاءات وتعظيم موارد الجهات المانحة. وأكد الصندوق مجدداً على الحاجة لوضع أولويات لتنفيذ جهود التعاون الجارية بين الوكالات الثلاث، مثل خطة العمل المشتركة لمنطقة الساحل، قبل إبرام التزامات أخرى. كذلك عبر الأعضاء عن قلقهم من أن الأداتين الماليتين الجديدتين قد تستنزفا الأموال وتسحبها من المساهمات الأساسية في تجديد الموارد، التي تبقى حجر الأساس لعمليات الصندوق.

12- وقد رغب الأعضاء في معرفة المزيد عن: (1) دور المجلس التنفيذي؛ (2) كيف يمكن اقتناص الأداتين الجديدتين في برامج الفرص الاستراتيجية القطرية؛ (3) دور برنامج القروض والمنح في الصندوق بالنسبة لهاتين الأداتين. وطلب المجلس من إدارة الصندوق التوسع في مظاهر تسيير الأداتين الجديدتين. وأوضحت الإدارة بأن تسيير برنامج تسريع تحقيق الأمن الغذائي وبرنامج تمويل القطاع الخاص سيكون مشابهاً لتسيير برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة لجهة هيكلية اللجنة الاستشارية ووظيفتها، وأنه من المحتمل أن تبقى الموافقة النهائية على المقترحات بيد المجلس التنفيذي.

13- ومن بين القضايا الأخرى التي تحتاج لإيضاح للعواصم خط الأساس المقترح لتجديد الموارد، ومبدأ التضامن، وفيما لو أنه كان سيستعاض ببرنامج تسريع تحقيق الأمن الغذائي عن برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة. وأشار الأعضاء إلى أن المصطلح المستخدم في "مبدأ التضامن" يحتاج

لإعادة نظر لتجنب الانطباع بأنه لم يتم اتباع مثل هذا المبدأ في السابق. وسيضع الصندوق معدلاته بما يتفق مع تلك التي تتبعها مؤسسات تمويل التنمية التي يمكن المقارنة معها. وأما الهدف، فيتمثل في تجنب الدفع بالبلدان المعرضة للخطر إلى المزيد من إجهاد الديون في الوقت الذي يتم فيه الإبقاء على التنافسية مع المؤسسات المالية الدولية الأخرى.

14- وأشارت الإدارة إلى أن مدخلات المجلس تبقى حاسمة لإعداد الرؤية الواسعة لمساهمة الصندوق في خطة عام 2030 ولإثبات قضية الاستثمار الشمولي. وعلى ضوء التغذية الراجعة من المجلس بما يتعلق بتقلص المساعدة الإنمائية الرسمية، فإن طموح الصندوق ينطوي على زيادة قدرها 3 في المائة من المساعدة المالية الرسمية التي يستلمها، وتتمثل الجهود في ذلك - بما في ذلك من خلال برنامج تسريع تحقيق الأمن الغذائي - في استقطاب التمويل من مصادر أخرى.

15- وفيما يتعلق بالالتزامات الماضية والمستقبلية بموجب إطار القدرة على تحمل الديون، وفي حال بقيت المساعدة الإنمائية الرسمية على حالها أو تراجعت، فإن الصندوق يمكن أن يبقي فقط على برنامج الحالي من القروض والمنح مع تقليص إطار القدرة على تحمل الديون. وسيطلب الإبقاء على المستوى الحالي من إطار القدرة على تحمل الديون مناقشة شروط ضبط إطار القدرة على تحمل الديون وأية تغييرات مقترحة لمثل هذه الشروط مع الدول الأعضاء.

16- وفي حين أن برنامج تسريع تحقيق الأمن الغذائي سيبنى على خبرة برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة، إلا أنه يتجاوز برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة في نطاقه كوسيلة لاستقطاب التمويل المشترك بما يتعدى برنامج القروض والمنح، من خلال نهج برامجي شمولي. وسوف تشكل برامج الفرص الاستراتيجية القطرية نقطة البداية للحصول على المزيد من تمويل المناخ لبناء اقتصادات الحجم الكبير وتحسين جودة إيصال الصندوق. ويمكن للشراكة المتوسعة مع مركز الاستثمار في منظمة الأغذية والزراعة في الأمم المتحدة أن توفر دروساً إضافية متعلمة عن الاستهداف، وأن تهيء فرصة للجمع بين المشورة التقنية التي تقدمها المنظمة والاستثمارات التي يوفرها الصندوق.

17- ولم يكن من المتوقع الوصول إلى قرارات رسمية في هذه المتابعة؛ وإنما كان المقصود إجراء مناقشات كي يستتير بها المجلس في المستقبل عند نظره في هذه القضية بتمعن أكبر.

## جيم - الصندوق 2.0: الاستراتيجية المالية

عرض قدمه Alvaro Lario، نائب الرئيس المساعد، دائرة العمليات المالية.

18- هدفت هذه الجلسة إلى: (1) وصف العناصر الأساسية للهيكليّة المالية للصندوق؛ (2) تيسير فهم الروابط بين الهيكليّة المالية والصندوق 2.0، وتبعاتها؛ (3) السعي للحصول على التغذية الراجعة من المجلس حول تخصيص الموارد، بما في ذلك الموارد الأساسية والمقترضة.

### العرض

19- تتضمن الأهداف المالية الاستراتيجية للصندوق ما يلي: (1) تمويل مستقر ومستدام لجميع المقترضين؛ (2) زيادة الإقراض للبلدان منخفضة الدخل والبلدان متوسطة الدخل من الشريحة الدنيا؛ (3) توفير المنح فقط

للبلدان "الحمراء"<sup>2</sup>؛ (4) الاستفادة من اقتراض الصندوق لإعادة إقراضه لجميع المقترضين من جميع فئات الدخل؛ (5) الإبقاء على المخصص الأساسي وقدره 90 في المائة للبلدان منخفضة الدخل والبلدان متوسطة الدخل من الشريحة الدنيا، و 10 في المائة للبلدان متوسطة الدخل من الشريحة العليا؛ (6) مبدأ الاستدامة، حيث يأخذ تسعير القروض الممولة من الموارد المقترضة بعين الحسبان فئة الدخل وفترة سداد المقترض للقرض.

20- ولتعظيم موازنة الصندوق، هنالك حاجة لإيجاد مستوى أمثل للاقتراض. ومع أن الاقتراض يأتي ببعض الأموال (ويمكن أن يساعد في ضمان المزيد من التمويل بعد عملية التصنيف الائتماني)، إلا أن حجب أساس تمويل عمليات الصندوق يبقى مساهمات الدول الأعضاء. وسيحتاج الصندوق لتعديل منحه وإطار القدرة على تحمل الديون بهدف الإبقاء على الانخراط مع البلدان "الحمراء". ويتم إيلاء الاعتبار لخط أساس تجديد الموارد بغية ضمان الاستدامة المالية للصندوق لتغطية تكاليفه التشغيلية وغيرها من التكاليف.

21- وعرضت إدارة الصندوق بيانات حول الأثر الإنمائي المتضافر للسيناريوهات التمويلية الثلاثة. ويتضمن التمويل المستدام إيجاد التوازن الصحيح بين التيسيرية، والمنح، والدين، وتجديد الموارد، وبرنامج مستدام للقروض والمنح. كذلك يمكن أن تؤدي زيادة معدل المنح إلى تقليص برنامج القروض والمنح في المستقبل. وتناقش إدارة الصندوق ومجلسه التنفيذي الخيارات المتاحة للوصول إلى حل لإطار القدرة على تحمل الديون، بما في ذلك آلية للتمويل المسبق وتغطية المصروفات الحالية على المصادقات السابقة بموجب إطار القدرة على تحمل الديون.

22- وتم السعي للحصول على موافقة المجلس على ما يلي: (1) ربط توفر المنح بحجم تجديد الموارد؛ (2) المستوى المستهدف المقترح لمعدل الديون إلى رأس المال بهدف تعظيم استخدام الموارد الأساسية للدين (35، 50 أو 75 في المائة)؛ (3) مبدأ التضامن لتوجيه تسعير الموارد المقترضة؛ (4) آلية تخصيص جديدة تستند إلى الطلب وخطر الائتمان مع مخصص مستهدف قدره 60 في المائة للبلدان المنخفضة الدخل والبلدان متوسطة الدخل من الشريحة الدنيا و 40 في المائة للبلدان متوسطة الدخل من الشريحة العليا.

### المناقشة

23- وافق الأعضاء على أن أكثر القضايا إلحاحاً هي إيجاد حل لمسألة إطار القدرة على تحمل الديون، وسعوا للحصول على مزيد من المعلومات حول كيف يمكن للأدوات المالية الجديدة أن تحقق ذلك. ونظراً لأن الاستراتيجية المالية الجديدة تستند إلى زيادة تجديد الموارد، فقد أوصت الدول الأعضاء بنهج يتبع خطوة بخطوة لتأصيل هذه التغييرات، وطلبوا الحصول على سيناريوهات مختلفة، بما في ذلك تلك التي تستند إلى فرضية استلام قدر أقل من المساعدة الإنمائية الرسمية. وكذلك كانت هناك تساؤلات حول المخاطر ذات الصلة بتتويج قاعدة موارد الصندوق واحتمال الانحراف الممكن عن مهمته الجوهرية. وعبر بعض الأعضاء عن الحاجة لأن يبقي الصندوق على تركيزه على أشد البلدان فقراً بنسبة مائة في المائة من موارده الأساسية، مع توفير منتجات متنوعة، مالية وغير مالية، للبلدان متوسطة الدخل.

<sup>2</sup> البلدان التي تعاني من إجهاد عال للديون، وبالتالي فهي مؤهلة للحصول على تمويل بالمنح بما يعادل 100 بالمئة عوضاً عن الاقتراض.

24- وستساعد عملية التصنيف الائتماني القادمة على تقرير تكلفة اقتراض الصندوق، والتي من شأنها أن تمكن الصندوق من الوصول إلى الاقتراض السيادي بشروط أكثر مواتاة.

25- في جلسة بعد الظهر، شكل الأعضاء والإدارة العليا في الصندوق مجموعات عمل لمناقشة الاستراتيجية المالية للصندوق بتركيز على: (1) المستوى المقبول من إطار القدرة على تحمل الديون؛ (2) المعدل المستهدف للديون إلى رأس المال؛ (3) مبدأ التضامن؛ (4) نسبة 60 إلى 40 في المائة للبلدان منخفضة الدخل والبلدان متوسطة الدخل من الشريحة الدنيا، والبلدان متوسطة الدخل من الشريحة العليا. وبعد المناقشات، لخص متحدث يمثل كل مجموعة من المجموعات مناقشات مجموعته واستنتاجاتها.

26- وافقت المجموعات على ما يلي:

(1) لا بد لإطار القدرة على تحمل الديون من أن يكون مستداما بهدف ضمان الاستدامة المالية المستقبلية للصندوق. وأوصت إحدى المجموعات بتخصيص جلسة يتم فيها "الغوص بعمق" بموضوع إطار القدرة على تحمل الديون بغية إجراء المزيد من المناقشات. كذلك طلب الأعضاء أيضا سيناريوهات عن مستويات تجديد الموارد المختلفة (بما في ذلك ارتفاع الرواتب، والحد الأدنى من المساهمات، ومعدلات الرفع المالي) وتقسيم المخصصات، إضافة إلى تبعاتها على التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق وما بعده.

(2) ويمكن لمبدأ التضامن أن يكون صعبا للبلدان التي يتوقع منها تسديد المزيد لتمويل الصندوق. وسأل بعض الأعضاء فيما لو كان هنالك طلب كاف على موارد الصندوق للوصول إلى التقسيم بما يعادل 60 إلى 40.

(3) وتم طلب المزيد من الاتصالات المعززة حول مبدأ التضامن.

27- تمارس إدارة الصندوق الحذر بشأن استراتيجيتها للرفع المالي: حيث أبقت التقديرات الحالية للرفع المالي على حاجز واق كاف لا يتعدى 50 في المائة حتى بعد التجديد الخامس عشر للموارد. ويجري حاليا تحليل لموضوع التقسيم بما يعادل 60 إلى 40 والقضايا ذات الصلة به وسيتم تشاطر نتائجه مع الدول الأعضاء في أقرب وقت ممكن. وقد تم تقدير الطلب على القروض من البلدان متوسطة الدخل على أنه إيجابي، وبالفعل تقترض هذه البلدان بهذه المعدلات من مؤسسات تمويل التنمية الأخرى.

## دال - الصندوق 2.0: برنامج تسريع تحقيق الأمن الغذائي

عرض قدمه Donal Brown، نائب الرئيس المساعد، دائرة إدارة البرامج.

### العرض

28- يهدف البرنامج المقترح إلى تعزيز التقدم المحرز نحو استئصال انعدام الأمن الغذائي الحاد والمزمّن بين صفوف السكان الريفيين وتوليد نتائج وأثر يمكن قياسهما. وسوف يرفد هذا البرنامج ويعزز برنامج القروض والمنح من خلال استهداف المجتمعات مع بقائه في الوقت ذاته محدداً ببلدان معينة، ومتسماً بالمرونة والرشاقة في الإيصال والتركيز على تمويل المناخ. وهو يتبع الدروس المستفادة من برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة مثل الحاجة لتعزيز الرصد والتقييم.



29- وللصندوق ميزات نسبية عديدة نتيجة لحضوره القطري، وخبرته في المناطق الريفية وشراكاته التي أرساها. وقد صمم هذا البرنامج للتغلب على تأخيرات الإيصال الناجمة عن ضعف القدرات الحكومية وما ينجم عنها من بطء الصرف من خلال كيانات أخرى عندما تفتقر الحكومات إلى هذه القدرات. ويمكن توسيع نطاق مبادرات سابقة تركز على المناخ في مالي (بشأن إدارة مستجمعات المياه)، وموزامبيق (حول التكنولوجيات الذكية بيئيا)، وغيرها من البلدان من خلال هذا البرنامج. كما يمكن لهذا البرنامج أيضا أن يوسع من عمل الصندوق مع منظمات المزارعين والشعوب الأصلية، وأن يسمح للصندوق بالبدء مجددا في العمل في الأوضاع الهشة من خلال المنظمات غير الحكومية الراسخة.

30- طُلب من المجلس التمعن في التفكير بما يلي: (1) الحاجة لصندوق مخصص وطرائق تنفيذ محددة لتحقيق أثر سريع على انعدام الأمن الغذائي المزمّن؛ (2) الحاجة للتركيز على تغيّر المناخ؛ (3) مستوى طموح هذا البرنامج؛ (4) مستوى تركيزه؛ (5) معايير أهلية البلدان؛ (6) نموذج التسيير المقترح.

### المناقشات

31- وافقت مجموعات العمل على أن تغيّر المناخ يتطلب تركيزا مخصصا، في حين أكدت مجموعات أخرى على أن القضايا ذات الصلة، مثل التغذية والتنوع البيولوجي، هامة أيضا. وسلطت المجموعات الضوء على القضايا التالية:

- (1) خطر الشروع بنافاذة تمويلية جديدة، بما في ذلك تحويل الأموال من الموارد الأساسية للصندوق؛
  - (2) قدرة الصندوق على إدارة هذا البرنامج؛
  - (3) التداخل المحتمل لهذا البرنامج مع برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة وغيره من المبادرات المشابهة التي تجريها منظمات أخرى؛
  - (4) خطر أن تفضل الجهات المانحة دعم المنظمات غير الحكومية بصورة مباشرة.
- 32- وطلبت معلومات إضافية تتعلق بالتبعات على الموارد البشرية والمالية المطلوبة لهذا البرنامج، بما في ذلك الرصد والتقييم. وستكون سيناريوهات تقديرات التمويل مفيدة للمجلس.
- 33- ووجدت المجموعات أنه من الصعب تعريف مستوى طموح هذا البرنامج بدون معرفة مستوى دعم الجهات المانحة له. ونظرا لانعدام اليقين فقد شجعوا على التركيز في المرحلة الأولى على عدد محدد من البلدان التي تتسم بدخل منخفض وانعدام أمن غذائي كبير، على أن تدرج البلدان الأخرى عندما تغدو الموارد الإضافية متوفرة. وطلبوا المزيد من الوضوح عن سبب الاعتقاد بأن العمل مع منظمات غير حكومية سيؤدي إلى زيادة القيمة المتحققة مقابل المال المنفق والتوقيت المناسب للتنفيذ، بما في ذلك بيانات التثبت من البرامج التي تتبع نهجا مشابهة.
- 34- ووافقت المجموعات من حيث المبدأ على نموذج التسيير الذي يبني على النجاحات السابقة والدروس المستفادة. وطلبوا المزيد من المعلومات الملموسة عن دور اللجنة الاستشارية، وعن إشراك جهات فاعلة غير سيادية، وفيما لو كان نموذج التسيير هذا سيتطلب إدخال تغيير على وثائق تسيير الصندوق.

35- واعترفت إدارة الصندوق بأن المجلس قد طلب المزيد من المعلومات التفصيلية، وبخاصة عن تسيير هذا البرنامج. وبالفعل فإن الصندوق يتمتع بخبرة كبيرة في آليات تسيير برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة وغيره من حسابات الأمانة، وسوف يتوسع بصورة أكبر في هيكلية حوكمة برنامج تسريع تحقيق الأمن الغذائي.

### ثالثاً - اليوم الثاني

افتتح منسق المتابعة جلسة اليوم الثاني بإيجاز القضايا التي تمت مناقشتها في اليوم الأول، مركزاً على الضعف المالي للصندوق في سياق وجود إطار غير مستدام للقدر على تحمل الديون، والدور الناشئ للصندوق في الهيكلية المالية العالمية للتنمية الريفية. وأكد الأعضاء مجدداً على حاجة الصندوق للإبقاء على تركيزه ومهمته الجوهرية، وعلى سعيه للوصول إلى استدامة مالية على المدى الطويل، ولوجود تنسيق أكبر مع الشركاء الإنمائيين في تنفيذ الصندوق 2.0.

### ألف - الصندوق 2.0: برنامج تمويل القطاع الخاص

عرض قدمته ثريا التريكي، مديرة، شعبة الإنتاج المستدام، والأسواق والمؤسسات.

36- تمثلت أهداف هذه الجلسة فيما يلي: (1) الوصول إلى اتفاق في الآراء حول إيجاد برنامج لتمويل القطاع الخاص؛ (2) تيسير فهم كيفية رفق هذا البرنامج لعمل الصندوق وتعزيز أثره؛ (3) السعي للحصول على توجيه حول التطبيق المستقبلي المحتمل لهذا البرنامج.

#### العرض

37- الزراعة هي المصدر الأساسي للعمالة والدخل في العديد من البلدان النامية، وهي حاسمة لتحقيق الأمن الغذائي. وتمتلك الزراعة إمكانات عظيمة للنمو مقارنة بغيرها من الاستثمارات. إلا أن الزراعة كقطاع مازال يتسم بعدم كفاية التمويل المخصص له بصورة كبيرة - إذ أن الاستثمارات فيه كانت محدودة للغاية وكان استهدافها غير كاف لأصحاب الحيازات الصغيرة. ويمكن للصندوق أن يعبأ موارد إضافية من القطاع الخاص لقيادة التنمية الزراعية وفرص العمالة للشباب من خلال برنامج تمويل القطاع الخاص.

38- ومن شأن حضور الصندوق في المناطق الريفية من البلدان منخفضة الدخل والبلدان متوسطة الدخل من الشريحة الدنيا أن يقلص من تكاليف انخراطه مقارنة بغيره من المنظمات التي لا يوجد لها حضور في المناطق النائية. كذلك للصندوق ميزة نسبية تتمثل في شراكته مع الحكومات في القطاع الزراعي مما من شأنه أن يقلص من المخاطر على القطاع الخاص.

#### المنافشة

39- ناقشت مجموعات العمل: (1) المستوى الملائم لرمح برنامج تمويل القطاع الخاص؛ (2) فيما لو كان ينبغي أن يُسمح للجهات غير السيادية بتوفير الأموال له؛ (3) استخدام نموذج التسيير المستخدم في برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة.

- 40- ومع أن المجموعات اتفقت على أن بإمكان هذا البرنامج بأن ينوع ويحفز المساهمات التي تستهدف عمالة الشباب والنساء، إلا أن الأعضاء أثاروا أسئلة تتعلق بقدرة الصندوق على إيصال وإدارة هذا البرنامج، والحوافز المتوفرة للقطاع الخاص ليستثمر في الصندوق. وأوصت مجموعات العمل بإيضاح حجة العمل الخاصة بهذا البرنامج، بما في ذلك أنماط التدخلات والطلب.
- 41- وعلى المدى القصير، تمت التوصية بأن يبدأ البرنامج صغيراً وأن يوسع نطاقه فيما بعد، بالبناء على خبرته. وسلط الأعضاء الضوء على الحاجة لتجنب الانحراف عن مهمة الصندوق؛ وضمان التركيز على الشباب والمساواة بين الجنسين في البلدان التي هي في أمس الحاجة لهذا التركيز؛ والبناء على الدروس المستفادة من المؤسسات المالية الدولية الأخرى مثل مصرف التنمية الأفريقي، وخلق الاتساقات مع المؤسسات النظرية.
- 42- وفيما يتعلق بالتنسيق، فقد أكد الأعضاء على الحاجة إلى: (1) ضمان الحذر الواجب؛ (2) تجنب تضارب المصالح؛ (3) توفير توجيه واضح عن كيفية تخصيص التمويل؛ (4) إعداد عمليات سريعة ورشيقة تدمج الدروس المستفادة من برنامج التأقلم لصالح زراعة أصحاب الحيازات الصغيرة. وتساءل الأعضاء عن أدوار الجهات الفاعلة غير السيادية في اللجنة الاستشارية التي سيتم إنشاؤها في نهاية المطاف، وعبروا عن مخاوفهم من نسبة التكاليف الإدارية إلى الأثر الإنمائي. وطلبوا المزيد من المعلومات عن العلاقة بين اللجنة الاستشارية والمجلس، وعن دور المجلس في المصادقة على مشروعات هذا البرنامج، وكيف سيتم ربط أصحاب الحيازات الصغيرة بالقطاع الخاص.
- 43- تساءل الأعضاء أيضاً عن مستوى الاستثمارات الضرورية من الصندوق، وفيما إذا كانت هذه الأموال ستأتي من تمويل المنح الموجود. وهناك حاجة أيضاً لمواصلة برنامج تمويل القطاع الخاص مع دورات تجديد الموارد لتجنب الاستعاضة عن موارد الجهات المانحة وضمان مستوى عالٍ من الانخراط من الدول الأعضاء. وسيحتاج الصندوق أيضاً لنهج استراتيجي وبناء قدرات مستهدف للتعبير عن القيمة التي يضيفها وتجنب التنافس مع مؤسسات التمويل الدولية ومؤسسات تمويل التنمية الدولية الأخرى.
- 44- وأوضحت إدارة الصندوق بأن هذا البرنامج سيوفر المنح والقروض التي تولد أثراً مستداماً؛ وعلى المدى القصير، فإن تجربته الريادية ستدعم بتمويل المنح الموجود.
- 45- سيكون نموذج تسيير البرنامج مشابهاً لمرفق القطاع الخاص في مؤسسة التمويل الدولية. وسوف توفر لجنة استشارية الإشراف الإجمالي، في حين ستبقى المسؤولية في نهاية المطاف عن فرز المشروعات، والمصادقة عليها ورصدها بيد الإدارة والمجلس التنفيذي.
- 46- تطرق رئيس الصندوق للشواغل الخاصة بخطر الاستبدال المتعلقة بهذا البرنامج وبرنامج تسريع تحقيق الأمن الغذائي. سيعمل الصندوق على تحقيق الحد الأمثل من التوازن بين المرونة وإيجاد نسبة مضمونة من المساهمات الأساسية، قبل أن تتمكن الدول الأعضاء من المساهمة في هاتين النافذتين.

## باء- دراسة الموارد البشرية

عرض قدمته شركة McKinsey & Company حول دراستها للموارد البشرية في الصندوق.

### العرض

- 47- أجريت دراسة إدارة الموارد البشرية على ضوء تطور نطاق عمل الصندوق واستراتيجيته وسياقه التشغيلي. وهدفت هذه الدراسة إلى توفير فهم للمتطلبات الناشئة لرأس المال البشري في الصندوق وإمكانيات الموظفين الموجودين والحاجة لإيجاد إمكانات للتعامل مع المتطلبات الناشئة. وتضمنت مجالات التركيز فرضية قيمة الموظفين بالتركيز على: العلاوات للإبقاء على كون الصندوق جذاباً كجهة توظيف؛ وإدارة الأداء؛ والتكنولوجيا المطلوبة لتيسير تطور الصندوق.
- 48- فيما يتعلق بالقدرة، فقد أوضحت الدراسة الفجوات في الاتصالات، وفي العقلية الاستراتيجية، والمهارات التحليلية، وحوار السياسات والقدرة على القيادة. وتحتاج القدرات المستقبلية لأن تتضمن السلسلة الرقمية، والتفكير المنظم ومهارات إدارة أصحاب مصلحة متعددين. ومع أن الصندوق يؤدي أداءً حسناً أفضل من معظم وكالات الأمم المتحدة الأخرى إلا أنه هنالك مجال لإدخال تحسينات في الإدارة وفي القدرات المالية المؤسسية مقارنة بالمؤسسات المالية الدولية المعيارية معها، ومنظمات الأمم المتحدة الأخرى، ومنظمات القطاعين العام والخاص التي يمكن إجراء مقارنة معها.
- 49- وقادت التغييرات التي طرأت على الوظائف البرمجية إلى آثار إيجابية على الكفاءة. وقد وُضعت السيناريوهات في الدراسة على أساس برنامج قروض ومنح أكبر وزيادة أتمتة العمل. وتم توقع زيادة صافية في الكفاءة حتى عام 2024 مع زيادة في المهام البرمجية وتقليص في المهام الإدارية. وبحلول عام 2030، ستعود الأتمتة أساساً مثل هذه الزيادة في الكفاءة.
- 50- وفيما يتعلق بالتعويضات، أفادت التوصية أن الصندوق أقل جذباً للموظفين المحتملين من المؤسسات المالية الدولية المعيارية الأخرى نتيجة لتدني رواتب موظفيه المهنيين. ووجدت الدراسة أيضاً أنه يمكن الاستفادة بصورة أفضل من العلاوات لاجتذاب الموظفين والإبقاء عليهم. ولملاء هذه الفجوة بإمكان الصندوق أن: (1) يبقي على حزمة تعويضات لجنة الخدمة المدنية الدولية؛ (2) يبقي مع لجنة الخدمة المدنية الدولية ولكن مع إدخال قدر أكبر من المرونة في التعيين وعلاوات الأداء؛ (3) يترك لجنة الخدمة المدنية الدولية، ويغدو مؤسسة مالية مستقلة مما سيغير من حيث المبدأ وضعه في صندوق المعاشات التقاعدية.
- 51- وتم السعي للحصول على التوجه من المجلس حول أكثر خيارات التعويض جدوى، وتكاليف حزم التعويضات المختلفة، وأكثر تكنولوجيات الموارد البشرية اتسماً بفعالية التكاليف في سياق التحول الأوسع للصندوق.

## جيم- استجابة إدارة الصندوق لدراسة الموارد البشرية وسبيل المضي قدماً المقترح

عرض قدمه Guoqi Wu، نائب الرئيس المساعد، دائرة خدمات المنظمة.

52- تمثل الغرض من هذا العرض فيما يلي: (1) تيسير فهم المجلس لدراسة الموارد البشرية وتبعات الصندوق 2.0 ذات الصلة على الميزانية؛ (2) السعي للحصول على توجيه حول سبيل المضي قدماً في التخطيط الاستراتيجي لقوة العمل وإدارة تغيير الموارد البشرية.

### العرض

53- وتضمنت سبل المضي قدماً التي اقترحتها إدارة الصندوق ما يلي: (1) تنفيذ النتائج الإجمالية المنبثقة عن الدراسة؛ (2) الاستمرار في تشذيب التحليل؛ (3) إعداد خطة تنفيذ إجمالية لمدة سنتين لكي تعرض على المجلس التنفيذي؛ (4) البقاء ضمن نظام لجنة الخدمة المدنية الدولية مع إدخال نظام للعلاوات؛ (5) السعي للحصول على توجيه بشأن أفضل السبل للتطرق لإدارة سوء الأداء والنتائج؛ (6) الجمع بين تعزيز الموارد البشرية وفرص تكنولوجيا المعلومات مع عملية استعراض وإدارة عمليات الأعمال الجارية في الصندوق لتحقيق الكفاءات؛ (7) إنشاء لجنة لإدارة التغيير تشمل أعضاء المجلس وإدارة الصندوق لتنفيذ خطة لسنتين.

## دال- دراسة الموارد البشرية: التبعات على الميزانية

عرض قدمه Saheed Adegbite، مدير مكتب الميزنة الاستراتيجية.

### العرض

54- سلط العرض الضوء على تبعات خطة التنفيذ لمدة سنتين على ميزانية الصندوق. وهناك حاجة لاستثمار أولي للاستعداد للتجديد الثاني عشر للموارد. وقد قدرت McKinsey & Company احتياجات الميزانية بحدود 17 مليون دولار أمريكي على مدى سنتين. وسعت إدارة الصندوق للحصول على موافقة المجلس على الإطار الزمني وعلى توزيع هذا الاستثمار.

### المنافشة

55- ناقشت مجموعات العمل تبعات التكاليف. ووافقت على أنه سيكون من الصعب تقرير الاحتياجات الاستثمارية المستقبلية قبل اتخاذ القرارات المتعلقة بالصندوق 2.0. وفي الوقت الذي وجد فيه الأعضاء بأن التقرير مفيد لبناء الحجة للاستثمار في الموارد البشرية، إلا أن الإدارة هي المسؤولة في نهاية المطاف عن التنفيذ. كذلك فقد عبروا عن رغبتهم بمعرفة فيما لو أنه بالإمكان تحقيق كفاءات أعظم من خلال الخدمات الإدارية المشتركة أو التي يتم وضعها في مكان واحد مع المؤسسات الأخرى.

56- وفي الوقت الذي وافقت فيه المجموعات على مبدأ خطة لمدة سنتين للموارد البشرية، اقترح البعض وضع خرائط طريق منفصلة للقضايا الملحة (مثلاً تغييرات الإدارة) وللاحتياجات الأطول أمداً (مثلاً الاستثمارات الرأسمالية).

- 57- ووافق الأعضاء على أنه سيكون من المؤسف الانسحاب من نظام لجنة الخدمة المدنية الدولية. وبالتأكيد على ضمان عمليات تعيين شفاف وعادل، أوصى الأعضاء بإجراء تحليل أكبر للاحتياجات من القدرات وانخراط كامل في تخطيط التابع.
- 58- ولإثبات زيادة الموارد، طلب المجلس الحصول على صورة واضحة لتحديات التعيين المخصصة، بما في ذلك البيانات عن عروض التوظيف التي تم رفضها أو عن تدوير الموظفين. وبصورة موازية، يمكن للصندوق أن يزيد من قدرته على التدريب الداخلي لضمان أن يتمكن الموظفون الحاليون من التأقلم مع احتياجات المهارات المستقبلية. وشجع الأعضاء الاستثمارات المستندة إلى التكنولوجيا في الموارد البشرية مع طلب المزيد من المعلومات عن التبعات المالية. كذلك طلب بعضهم معلومات إضافية عن التوازن بين الجنسين بين الموظفين، بما في ذلك في مناصب الإدارة. وأشار بعضهم الآخر إلى أن الدراسة لم توفر معلومات حاسمة عن التنوع والشمول.
- 59- وفيما يتعلق بالتوازن بين الجنسين وتنوع الموظفين، أوضح نائب الرئيس المساعد لدائرة خدمات المنظمة بأن 56 في المائة من موظفي الصندوق من النساء، إلا أن هذا الرقم يتراجع إلى 32 في المائة من مرتبة موظف مهني من الفئة الخامسة وأعلى من ذلك (مقابل الهدف الموضوع وهو 35 في المائة). ومن الناحية الجغرافية، فإن الصندوق متنوع للغاية، حيث ينتمي موظفوه إلى مائة جنسية.
- 60- وفي سياق إصلاح الأمم المتحدة، يتمثل الهدف في وضع 50 في المائة من المكاتب القطرية ضمن مواقع مؤسسات أخرى. والصندوق على المسار الصحيح لتحقيق هذا الهدف، ولكنه سيستمر في العمل على تقاسم الموظفين مع منظمات الأمم المتحدة الأخرى. وفي حين ستضمن إدارة الصندوق تنفيذ هذه التغييرات، إلا أن هناك العديد من التبعات السياسية التي تتطلب انخراط المجلس.
- 61- وفيما يتعلق بتقديرات التكاليف، فسيتم موازنة خطة السنتين مع مخرجات استعراض عمليات الأعمال وغيرها من العمليات. وستتضمن هذه الخطة التمويل المطلوب لإدارة المخاطر وغيره من أشكال الدعم.
- 62- شكر رئيس الصندوق المجلس على هذه التغذية الراجعة القيّمة، وأشار إلى أنه تم تشاطر دراسة الموارد البشرية معهم لأسباب الشفافية وبسبب تبعاتها على الميزانية في آن معا. وسوف يتم استخدام البيانات من تحليل McKinsey & Company لقيادة القرارات القابلة للتنفيذ، وسوف تقوم إدارة الصندوق بصياغة الخيارات لخطة الموارد البشرية لفترة سنتين.

## هاء- سبل المضي قدماً

### المنافشة

- 63- ستشكل معالجة إطار القدرة على التحمل الديون شرطا مسبقا لإصلاح نموذج عمل الصندوق. ومع أن وثيقة الصندوق 2.0 تمثل خطوة كبيرة إلى الأمام، إلا أن هناك تساؤلات حول التمويل وقدرة الدول الأعضاء على زيادة مساهماتها في تجديد الموارد. وأكد المجلس على الحاجة لخطة واضحة للتعاون مع الحكومات، بما في ذلك البلدان متوسطة الدخل، مع الإبقاء على التركيز على البلدان منخفضة الدخل.

- 64- وطلب الأعضاء إيضاحات عن حقوق التصويت وغيرها من مسائل التسيير الأخرى ذات الصلة بأداتي التمويل الجديدتين.
- 65- وقد تم بالفعل الحصول على المزيد من الإيضاحات حول مبدأ التضامن: إذ تسهم البلدان متوسطة الدخل من الشريحة العليا في استدامة الصندوق من خلال التدفقات الراجعة، وشعر بعض الأعضاء بوجود نوع من التناقض بين توفير المزيد من القروض التيسيرية وضمنان الاستدامة المالية المستقبلية. كذلك فقد تم طلب المزيد من المعلومات عن كيفية التزام المؤسسات المالية الأخرى بتطبيق هذا المبدأ. وهناك أيضا حاجة لتحليل كيفية استجابة الصندوق لاحتياجات هذه البلدان على أكمل وجه ممكن - بما في ذلك من خلال الخدمات الاستشارية وغيرها من أشكال الشراكات.
- 66- ومع أنه لا بد للدول الأعضاء من أن تستمر في توفير المساهمات الأساسية، إلا أن المجلس اعترف بأن هنالك ضرورة للتعامل مع القضايا الآتية مثل تغيير المناخ بأسلوب رشيق. ويمثل كل من برنامج تسريع تحقيق الأمن الغذائي وبرنامج تمويل القطاع الخاص خطوتين في الاتجاه الصحيح. كذلك تم التشجيع على إعادة تركيز نموذج عمل الصندوق على الشباب وعلى المشاريع الصغيرة، ولكن الدول الأعضاء حثت على اتباع نهج متدرج يعترف بالقضايا الملحة والمخاطر. كذلك فقد شجع الأعضاء أيضا على تركيز أكبر على التعاون بين بلدان الجنوب والتعاون الثلاثي، علاوة على تمكين النساء والمساواة بين الجنسين.
- 67- وأثنى المجلس على موظفي الصندوق على عملهم الدؤوب وأشاروا إلى التحدي المتمثل في إبقاء الموظفين محفزين. وتمت التوصية باتباع نهج متدرج لاستثمارات الموارد البشرية لوضع أولويات القضايا الملحة وضمنان نهج الموازنة مع الغرض، مترافقا بجهود إدارة الصندوق لتحقيق مكاسب في الكفاءة. وأشار الأعضاء إلى أن الانخراط المقترح للجنة مراجعة الحسابات أو المجلس التنفيذي في لجنة إدارة التغيير يمكن أن يؤدي إلى إضافة عبء إضافي على جداول أعمال اللجنة والمجلس المثقلة أصلا.
- 68- ويهدف عرض المزيد من المبررات الضرورية لجميع الدول الأعضاء، طُلب من إدارة الصندوق إيضاح: (1) مسوغ الصندوق 2.0؛ (2) الميزة النسبية للصندوق؛ (3) كيف يمكن للنافذين التمويليتين الجديدتين أن تخلقا الاتساقات مع برنامج القروض والمنح؛ (4) كيف يمكن للصندوق أن يسهم في إيصال أهداف التنمية المستدامة. ومن شأن وجود استراتيجية اتصالات مركزة قبيل التجديد الثاني عشر للموارد - بما في ذلك وجود وثائق واضحة ودقيقة، من بين جملة من الأمور الأخرى، عن انخراط الصندوق في مواضيع المناخ وغيره من المواضيع الشاملة - أن ييسر من اتخاذ القرارات من قبل العواصم المعنية.
- 69- وحث بعض الأعضاء الصندوق على الإبقاء على تركيزه على أشد البلدان فقرا في المناطق الريفية الفقيرة والنائية، مع الانخراط في الوقت نفسه مع الدول متوسطة الدخل من خلال الإبقاء على نسبة 90 إلى 10. وطلبوا أيضا جملة من سيناريوهات المخرجات التي تتضمن معدلات التجديد، ومعدلات الإقراض، وبيانات أخرى ذات صلة بالمخاطر. كما طلبوا أيضا من إدارة الصندوق تزويد ممثلي الدول الأعضاء في الصندوق بالوقت الكافي لمناقشة وثائق الصندوق مع عواصم بلدانهم قبيل انعقاد دورات المجلس.

## واو - الخطوات التالية

- 70- تتمثل الخطوات التالية للإدارة، كما نصت عليها المناقشات، بما يلي:
- إعداد حالة أوضح لإثبات الاستثمارات واستراتيجية للتواصل بشأن وثيقة الصندوق 2.0؛
  - ربط إطار القدرة على تحمل الديون بمستوى مستدام لتجديد الموارد؛
  - تزويد الدول الأعضاء بجملة من السيناريوهات المختلفة؛
  - تجديد فرضية قيمة الصندوق في البلدان متوسطة الدخل (والبلدان متوسطة الدخل من الشريحة العليا) وتجديد استجابة الصندوق لاحتياجات جميع الدول الأعضاء فيه؛
  - تعزيز تركيز برنامج تسريع تحقيق الأمن الغذائي على المناخ (وربما على مواضيع أخرى على شاكلة التغذية، والتمايز بين الجنسين، والشباب) وجاذبيته لتمويل المناخ، وتعزيز تركيز برنامج تمويل القطاع الخاص على فرص العمل للشباب (مع المشروعات الريفية الصغيرة ومتوسطة الحجم والتمايز بين الجنسين)؛
  - تشذيب هيكلية التسيير والإدارة، وإدارة مخاطر أدوات التمويل الجديدتين.
- 71- وأما الخطوة التالية فيما يتعلق بالموارد البشرية فهي في مناقشة الميزانية؛ ومن الحاسم وضع الموارد جانبا منذ الوقت الحاضر، وإعداد خطة عمل في بداية عام 2020.
- 72- وسوف تتمتع إدارة الصندوق في التغذية الراجعة المستلمة وتوفر المزيد من المعلومات للمجلس. وشكر رئيس الصندوق الدول الأعضاء على مشاركتهم في جلسة المتابعة الدينامية هذه.



## **Follow-up session to the fifth Executive Board retreat: A conversation on the road to IFAD 2.0**

**24–25 October 2019**

**Purpose:** To bring together the Executive Board and Senior Management to discuss the strategic direction of the Fund following the Board retreat in May. The session will:

- Provide an opportunity to reflect on the vision and road map for IFAD: IFAD 2.0: The Way Forward (updated draft)
- Create a space for informal dialogue and exchange
- Continue to build trust across the Lists and cultivate a productive working relationship among Board representatives, Senior Management, and the Independent Office of Evaluation of IFAD

### **Provisional programme**

#### **Day 1**

#### **Thursday, 24 October 2019**

09.30-10.00	Welcome coffee
10.00-10.15	<p><b>The Future of IFAD – Setting the stage</b></p> <p>Introduction by the President</p>
10.15-12.00	<p><b>IFAD 2.0: Updated Global Strategy</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentation by the Associate Vice-President, Strategy and Knowledge Department</li> </ul> <p><b>Session objectives</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitate understanding and solicit feedback on IFAD 2.0</li> <li>• Agree the main principles and elements of the overall IFAD 2.0 programmatic approach (expanded programme of loans and grants, Private Sector Financing Programme and Food Security Accelerator Programme)</li> <li>• Strengthen understanding of the underlying financial architecture of IFAD 2.0</li> </ul> <p><b>Guiding questions</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• What is members' feedback on the proposed IFAD 2.0 level of ambition to leverage increased impact and address IFAD's financial underpinnings?</li> <li>• What are members' reflections on the principle of replenishment pledges based on three windows: core, Private Sector Financing Programme and Food Security Accelerator Programme?</li> <li>• Are there additional actions/measures that may augment impact, improve performance and avoid mission drift?</li> </ul>
12.00-13.00	<p><b>IFAD 2.0: Financial Strategy</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentation by the Associate Vice-President, Financial Operations Department</li> </ul> <p><b>Session objectives</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agree on main principles and elements of the financial architecture</li> <li>• Facilitate understanding of the linkages and implications of the financial architecture and IFAD 2.0</li> </ul>

- Seek feedback on principles of the allocation of resources, including core and borrowed resources

#### **Guiding questions**

- Do members agree in principle with the concept of a minimum replenishment level to link the availability of funding and a level of Debt Sustainability Framework and general grants?
- What target level of debt/equity would members suggest in order to optimize the use of core resources with debt: 35 per cent, 50 per cent or 75 per cent?
- Do members support a solidarity principle for borrowed resources whereby low-income countries (LICs) and lower-middle-income countries (LMICs) countries have a lower pricing cost than upper-middle-income countries (UMICs)?
- Do members agree in principle with establishing a new allocation mechanism for borrowed resources based on demand principles and credit risk-based measures that would also allocate additional borrowing in a 60:40 split between LICs/LMICs and UMICs, while the core resources are split at 90:10?

13.00-14.00

Luncheon

14.00-15.00

#### **IFAD 2.0: Financial Strategy (continued)**

15.00-16.00

#### **IFAD 2.0: Food Security Accelerator Programme**

- Presentation by the Associate Vice-President, Programme Management Department

#### **Session objectives**

- Agree in principle on the Food Security Accelerator Programme
- Elicit inputs on the targeting and eligibility of the Food Security Accelerator Programme
- Showcase the strategic importance of climate change adaptation as the anchor of the Food Security Accelerator Programme

#### **Guiding questions**

- Do members agree with the need for a specific fund and implementation modalities to achieve rapid impact on chronic food insecurity?
- Do members agree on the need to focus on climate change, particularly extreme weather conditions, adaptation for rural communities and building resilience as the backbone of the Food Security Accelerator Programme?
- What should be the level of ambition?
- How focused should the menu of potential interventions and implementation modalities be for the Food Security Accelerator Programme?
- For IFAD to make a sizeable impact, how many countries should potentially benefit from the FSAP and on what basis would they be eligible?
- Governance: do members agree to use the Adaptation for Smallholder Agriculture Programme (ASAP) model?

16.00-16.30

Coffee break

16.30-17.30

#### **IFAD 2.0: Food Security Accelerator Programme (continued)**

## Day 2

### Friday, 25 October 2019

09.00-09.30	Welcome coffee
09.30-11.00	<p><b>IFAD 2.0: Private Sector Financing Programme</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Presentation by the Director, Sustainable Production, Markets and Institutions Division</li> </ul> <p><b>Session objectives</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seek agreement in principle on the creation of a Private Sector Financing Programme</li> <li>• Facilitate understanding of how the Private Sector Financing Programme functions, complements and leverages the programme of loans and grants, and enhances IFAD's impact</li> <li>• Seek guidance as to the potential future application of the Private Sector Financing Programme</li> </ul> <p><b>Guiding questions</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Do members agree in principle with the proposed Private Sector Financing Programme?</li> <li>• What should be the level of ambition?</li> <li>• Do members agree that the Private Sector Financing Programme should have a specific focus on employment of rural youth and women?</li> <li>• Should voting rights be granted for resources provided by Member States to the programme?</li> <li>• Should non-state actors be allowed to provide funds?</li> <li>• In terms of governance, do members agree to use the ASAP model?</li> </ul>
11.00-11.30	Coffee break
11.30-13.00	<p><b>HR Study</b></p> <p>Presentation by the Associate Vice-President, Corporate Services Department</p> <p><b>Session objectives</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Facilitate understanding of the primary human resources (HR) and related budgetary implications of IFAD 2.0</li> <li>• Seek guidance and agree on the way forward for strategic workforce planning and HR change management within the context of IFAD 2.0</li> </ul> <p><b>Guiding questions</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Do members agree on the way forward proposed by Management?</li> <li>• Specifically, do members agree with:             <ul style="list-style-type: none"> <li>- The principle of a three-year action plan?</li> <li>- The principle of IFAD remaining within the International Civil Service Commission while allowing itself flexibility in terms of recruitment / retention / performance?</li> </ul> </li> <li>• Do members agree with the principle of reducing the gap with international financial institutions for all categories of staff where such a gap exists?</li> <li>• Do members agree with the principle of linking HR capacity and capability to IT innovation and continued business process review?</li> </ul>
13.00-14.00	Luncheon
14.00-15.30	<b>HR study (continued)</b>
15.30-16.00	Coffee break
16.00-17.30	<p><b>The Way Forward</b></p> <p>General debate</p>

**Moderator:** Ron Hartman, Director, Global Engagement, Partnership and Resource Mobilization Division

**Business casual attire suggested**