
استعراض تنفيذ رد الإدارة على التقييم المؤسسي للهيكلية المالية للسندوق لعام 2018

الوثيقة: EC 2023/123/W.P.5

بند جدول الأعمال: 6

التاريخ: 20 سبتمبر/أيلول 2023

التوزيع: عام

اللغة الأصلية: الإنكليزية

للاستعراض

الإجراء: لجنة التقييم مدعوة إلى النظر في استعراض تنفيذ رد الإدارة على التقييم المؤسسي للهيكلية المالية
للسندوق لعام 2018.

الأسئلة التقنية:

Suppiramaniam Nanthikesan

موظف التقييم الرئيسي

مكتب التقييم المستقل في الصندوق

البريد الإلكتروني: s.nanthikesan@ifad.org

Indran Naidoo

مدير مكتب التقييم المستقل في الصندوق

البريد الإلكتروني: i.naidoo@ifad.org

جدول المحتويات

ii	موجز تنفيذي
1	أولاً- مقدمة
1	ألف- السياق والأساس المنطقي
1	باء- النطاق والمنهجية
2	ثانياً- الاستنتاجات الرئيسية
2	ألف- عام
5	باء- حالة تنفيذ رد الإدارة
12	ثالثاً- المضي قدماً
12	ألف- زيادة نسبة الموارد العادية المخصصة لبرنامج القروض والمنح لصالح أصحاب الحيازات الصغيرة
13	باء- الخطوات التالية

موجز تنفيذي

- 1- من بين التوصيات السبع الواردة في التقييم المؤسسي للهيكيلية المالية للصندوق لعام 2018، اعتُبرت أربع توصيات منفذة وثلاث منفذة جزئياً.
- 2- ويُعد استرداد التكاليف الإدارية وبالتالي السماح باستخدام أكثر كفاءة لأموال تجديد الموارد، مع الحفاظ على التصنيف الائتماني للصندوق AA+، تحدياً يواجهه الصندوق في نموذج عمله (القائم على القروض التيسيرية التي تركز على البلدان الأكثر فقراً).
- 3- ويشير الاستعراض إلى الخطوات المهمة التي اتخذتها إدارة الصندوق للتصدي لهذا التحدي، مثل:
 - تحديث السياسات المالية الرئيسية، مثل إصلاح إطار القدرة على تحمل الديون؛
 - إدخال آلية الحصول على الموارد المقترضة لتوسيع نطاق القروض العادية؛
 - إنشاء مكتب إدارة المخاطر المؤسسية؛
 - الحصول على تصنيفين AA+؛
 - تنفيذ أول عمليات اقتراض من الأسواق المالية.
- 4- ويسلط الاستعراض الضوء على التدابير التالية الموصى بها لتعزيز تغطية النفقات التشغيلية للصندوق:
 - (1) سيستفيد الصندوق من استكشاف نسبة مثلى للديون إلى حقوق المساهمين تكون أعلى من 0.5:1، بشرط وجود طلب كافٍ على القروض المقدمّة بشروط عادية، مع الحفاظ على تصنيفه الائتماني ومهمته لخدمة البلدان المنخفضة الدخل في المقام الأول.
 - (2) تحقيقاً لهذه الغاية، ينبغي للصندوق أن ينظر في إعادة النظر في الحد الأقصى البالغ 20 في المائة لبرنامج القروض والمنح الذي يمكن أن تحصل عليه البلدان المتوسطة الدخل من الشريحة العليا والمتوسط المستهدف للتصنيف الائتماني BB لحافطة آلية الحصول على الموارد المقترضة.
 - (3) يمكن تسعير قروض آلية الحصول على الموارد المقترضة لتغطية المخاطر والمساعدة في تغطية التكاليف التشغيلية للصندوق.

استعراض تنفيذ رد الإدارة على التقييم المؤسسي للهيكالية المالية للصندوق لعام 2018

أولاً- مقدمة

ألف- السياق والأساس المنطقي

- 1- كجزء من خطة عمله لعام 2023 التي وافق عليها المجلس التنفيذي،¹ أجرى مكتب التقييم المستقل في الصندوق استعراضاً لتنفيذ رد الإدارة على التقييم المؤسسي للهيكالية المالية للصندوق لعام 2018. وهذا الاستعراض مثال على منتج تقييم تجريبي يهدف إلى تقديم تقديرات موجزة وعملية المنحى، بما يتماشى مع استراتيجيات التقييم المتعددة السنوات لمكتب التقييم المستقل. وتضمن الاستعراض تقديراً لمدى استخدام الصندوق لتقييمات مكتب التقييم المستقل لتصحيح المسار والمضي قدماً بإنجاز مهمته.
- 2- واختير هذا التقييم المؤسسي لعام 2018 للاستعراض لأن وجود هيكلية مالية متينة يعتبر أساسياً لتمكين الصندوق من الوفاء بمهمته؛ لأنه يرتبط ارتباطاً مباشراً بالنهوض بأهداف التنمية المستدامة، ولا سيما الأهداف 1 و2 و5 و8 و13 و15 و17، كجزء من خطة عام 2030؛ ولأن آثار رد الصندوق على التقييم المؤسسي لعام 2018 أصبحت قابلة للقياس.
- 3- ولا يزال التقييم المؤسسي لعام 2018 مهماً. وسيطلب تحقيق خطة 2030 وأهداف التنمية المستدامة زيادة كبيرة في التمويل (حوالي 3.3 تريليون دولار أمريكي إلى 4.5 تريليون دولار أمريكي سنوياً) في وقت تخفض فيه البلدان المانحة الرئيسية ميزانياتها الإنمائية. وتعمل مجموعة العشرين الآن على تشجيع مؤسسات التمويل الإنمائي على إصلاح هيكليتها المالية من أجل رفع حقوق المساهمين في قوائم موازنتها بمزيد من الكفاءة، مع الحفاظ على تصنيف ائتماني مرتفع.

باء- النطاق والمنهجية

- 4- يغطي الاستعراض رد الإدارة على التوصيات وحالة التنفيذ (انظر الذيل الأول للاطلاع على التوصيات والذيل الثاني للاطلاع على حالة رد الإدارة على النحو الذي حددته الإدارة). وعلى وجه الخصوص:
 - (1) مدى أهمية التوصيات وقابليتها للتنفيذ؛
 - (2) حالة تنفيذ رد الإدارة على التوصيات السبع الواردة في التقييم المؤسسي؛
 - (3) مدى معالجة الرد للمسائل الاستراتيجية التي تركز عليها كل توصية؛
 - (4) الأسباب الكامنة وراء ما نجح (أو لم ينجح) في تنفيذ رد الإدارة والسبب في ذلك.

¹ EB 2022/136/R.3. الاستعراض المسبق الرفيع المستوى لبرنامج عمل الصندوق المستند إلى النتائج والميزانيتين العادية والرأسمالية للصندوق لعام 2023، وتوقعات الميزانية الاستراتيجية المتوسطة الأجل للفترة 2024-2025 والاستعراض المسبق لبرنامج عمل مكتب التقييم المستقل في الصندوق المستند إلى النتائج وميزانيته لعام 2023 وخطة الإشارية للفترة 2024-2025.

- 5- واستمد التقدير أدلة من استعراضات الوثائق ومقابلات مع الموظفين الرئيسيين والطرانق والمصادر التي خضعت للتثليل. وعند تقدير حالة تنفيذ رد الإدارة على التوصيات الواردة في التقييم المؤسسي لعام 2018، استخدم مكتب التقييم المستقل الفئات "نفذت" و"نفذت جزئياً" و"لم تنفذ". وعند تقدير الحالة، أقر التقييم بإمكانية اتباع الإدارة لمسارات لم يحددها التقييم المؤسسي لعام 2018 لتحقيق النتائج الموصى بها.
- (1) **نفذت:** اعتُبرت التوصية منفذة إذا عالجت إجراءات الإدارة الجوانب الرئيسية للتوصية، بما في ذلك جميع التوصيات الفرعية. وفي الحالات التي كانت فيها إجراءات الإدارة جارية، مرس حسن التقدير بشأن ما إذا كان من المحتمل أن تحقق هذه الإجراءات النتائج المرجوة.
- (2) **نفذت جزئياً:** إذا لم تجر معالجة جانب واحد أو أكثر من الجوانب الرئيسية للتوصية أو التوصيات الفرعية على نحو ملائم، اعتُبرت الحالة منفذة جزئياً.
- (3) **لم تنفذ:** إذا أحرز تقدم ضئيل نحو معالجة التوصيات، اعتُبرت الحالة غير منفذة.
- 6- واستند تقدير الحالة إلى أدلة جُمعت من استعراض لجميع الوثائق ذات الصلة ومن المقابلات مع أصحاب المصلحة الرئيسيين. وجرى تثليل البيانات المجمعة للوصول إلى الأدلة اللازمة لتقدير حالة التنفيذ.
- 7- وعند تقدير تنفيذ التوصيات، يأخذ هذا الاستعراض في الاعتبار أن مهمة الصندوق ونموذج عمله، بوصفه وكالة تابعة للأمم المتحدة، يختلفان عن العديد من المصارف الإنمائية المتعددة الأطراف الأخرى.

ثانياً- الاستنتاجات الرئيسية

ألف- عام

- 8- أكد أصحاب المصلحة مجدداً أن استنتاجات وتوصيات التقييم المؤسسي كانت ذات أهمية كبيرة وأن التوصيات ساعدت إدارة الصندوق على تحسين العمل مع الدول الأعضاء ومكنت الصندوق من الوفاء بمهمته بشكل أفضل وتحقيق انتشار أوسع وأثر أكبر.
- 9- وخلص الاستعراض إلى أن الإدارة ملتزمة بمعالجة التوصيات الرئيسية للتقييم المؤسسي لعام 2018، وهو ما فعلته عن طريق معالجة إطار القدرة على تحمل الديون، وتعيين كبير موظفي المخاطر المستقل، وإدخال السياسات المالية الرئيسية وتحديثها، والاستعداد لزيادة قائمة الموازنة من خلال الاقتراض من الأسواق المالية (بما في ذلك تصنيفان AA+) وإدخال قروض آلية الحصول على الموارد المقترضة.
- 10- وأرست الإدارة إطار التغيير ووفرت تمويلاً مستمراً بموجب إطار القدرة على تحمل الديون لأفقر البلدان المقترضة من الصندوق، بما يتماشى مع التوصيات. وبالإضافة إلى المنح، شمل هذا التمويل أيضاً القروض التيسيرية للغاية والقروض الفائقة التيسيرية التي أُدخلت حديثاً بأجل استحقاق 50 عاماً، بدون فائدة على القروض وبرسوم سنوية منخفضة قدرها 0.10 في المائة (إذا كانت مقومة بحقوق السحب الخاصة).
- 11- وخلص في الوقت نفسه إلى أن المنح وتمويل إطار القدرة على تحمل الديون يتطلبان من المساهمين تقديم تجديدات منتظمة للموارد، حيث إن جميع القروض التيسيرية للغاية تجعل من الصعب على الصندوق ضمان التغطية الكافية للنفقات التشغيلية من الرسوم المتلقاة من هذه القروض. وتُعد المنح وتمويل إطار القدرة على تحمل الديون والقروض التيسيرية للغاية جزءاً لا يتجزأ من مهمة الصندوق الفريدة، كما أن تغطية النفقات التشغيلية دون استخدام أموال تجديد الموارد يُعد أقل أولوية إلى حد ما لكل من المساهمين والإدارة.

12- وينبغي للصندوق أن يواصل تعزيز جهوده لزيادة نسبة أموال تجديد الموارد المخصصة للمزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة.

الجدول 1

المداهيل والنفقات الموحدة للصندوق (2022)²

النفقات	البنود
	بملايين الدولارات الأمريكية
	النفقات
218	النفقات التشغيلية
17	نفقات الفائدة
36	مخصصات خسائر انخفاض قيمة القروض
12	الإهلاك
283	مجموع النفقات
	الإيرادات
82	دخل القروض
4	دخل الخزائنة
11	مصادر الدخل الأخرى
97	مجموع المداهيل
186	صافي الخسائر التشغيلية السنوية

المصدر: EB 2023/138/R.17 (وثيقة مقدمة إلى المجلس التنفيذي في دورته الثامنة والثلاثين بعد المائة، 10-11 مايو/أيار 2023).

13- وبلغت التكاليف الجارية الموحدة للصندوق، معبرا عنها بالنفقات التشغيلية، 283 مليون دولار أمريكي في عام 2022. ومع ذلك، بلغت الإيرادات 97 مليون دولار أمريكي فقط. ونتيجة لذلك، يُظهر الصندوق خسائر تشغيلية سنوية قدرها 186 مليون دولار أمريكي.³ ولتسليط الضوء على هذا العجز، لم ترد النفقات المرتبطة بإطار القدرة على تحمل الديون والمنح، وكذلك الخسائر الناجمة عن أسعار صرف العملات الأجنبية، في هذا الجدول. وفي الوقت الحالي، تغطي تجديدات الموارد العجز في النفقات التشغيلية والنفقات الأخرى وكذلك خسائر انخفاض قيمة القروض وخسائر صرف العملات الأجنبية بالإضافة إلى مدفوعات إطار القدرة على تحمل الديون والمنح. وبناء على ذلك، ستصبح نسبة أكبر من أموال تجديد الموارد متاحة للمزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة إذا جرت تغطية نسبة أعلى من النفقات التشغيلية هذه من إيرادات الصندوق.

14- ويمكن سد العجز البالغ 186 مليون دولار أمريكي إما عن طريق زيادة هوامش القروض أو أحجام القروض، أو كليهما، نظرا لأنه لا يمكن تخفيض النفقات إلى حد كبير دون التأثير سلبا على أداء العمليات. وإذا أُريدَ أن تظل أحجام القروض ثابتة، فلا بد من زيادة هوامش القروض بنسبة 2.20 في المائة لتغطية النفقات، وهو غير ممكن في ضوء مهمة الصندوق. ولذلك توجد حاجة إلى تقييم ومناقشة الزيادات الممكنة في الرسوم وهوامش القروض.

15- والمسار الآخر نحو تخفيض الخسائر التشغيلية هو تحسين نسبة التمويل بالديون عن طريق زيادتها من المستوى الحالي البالغ 0.25:1 إلى 1:1، مثلا، وهي نسبة التمويل بالديون للمؤسسة الدولية للتنمية وهي متحفظة للغاية وفقا لمعايير مؤسسات التمويل الإنمائي (انظر الفقرة 37 لمزيد من التفاصيل). ومن شأن مثل هذه الزيادة أن تسمح

² ولأغراض هذا الاستعراض، تُستبعد النفقات المتصلة بالمنح ومبادرات البلدان الفقيرة المثقلة بالديون، وكذلك الإيرادات المتأتية من المساهمات وترد البيانات المتعلقة بالصندوق فقط في الذيل الثالث، الذي يتضمن المجموعة الكاملة من الإيرادات والنفقات.

³ وفقا للقوائم المالية للصندوق لعام 2022 - [https://www.ifad.org/ar/-/consolidated-financial-statements-2022](https://www.ifad.org/ar/-/consolidated-financial-statements-2022?p_1_back_url=%2Fen%2Fcorporate-documents)

للسندوق بتقديم قروض إضافية في إطار آلية الحصول على الموارد المقترضة. ومع ذلك، يواجه الصندوق للاعتبارات المقيدة التالية في زيادة نسبة التمويل بالديون (النسبة من آلية الحصول على الموارد المقترضة):

(1) يتطلب نموذج العمل التيسيري من الصندوق أن يخدم في المقام الأول البلدان التي تحتاج إلى قروض تيسيرية (بما في ذلك المنح). وفي الواقع، دعا الأعضاء في المناقشات المتعلقة بإنشاء آلية الحصول على الموارد المقترضة أثناء هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد الثاني عشر لموارد الصندوق، إلى تحديد نطاق محدد من الموارد التي يمكن للبلدان المتوسطة الدخل من الشريحة العليا الوصول إليها واتفقوا على حد أقصى قدره 20 في المائة من برنامج القروض والمنح.⁴

(2) التأثير السلبي الذي قد يحدثه التمويل بالديون على التصنيف الائتماني للصندوق. ولتجنب ذلك، يتمتع الصندوق بمتوسط تصنيف ائتماني مستهدف أعلى وهو BB لحافضة قروض آلية الحصول على الموارد المقترضة، مقارنة بالمتوسط المستهدف العام للتصنيف الائتماني وهو B لمجموع حافضة قروضه.

(3) وجود طلب مستدام وكافٍ على قروض آلية الحصول على الموارد المقترضة.

16- ويعترف الاستعراض بأنه، في إطار المعايير المذكورة أعلاه - وعلى وجه التحديد، الحد الأقصى لنسبة برنامج القروض والقروض التي يمكن تخصيصها للبلدان المتوسطة الدخل من الشريحة العليا الأعلى تصنيفا ومتوسط التصنيف الائتماني المستهدف الأعلى لحافضة القروض العادية (تصنيف BB) - سيكون من الصعب على الصندوق أن يزيد قروضه بموجب آلية الحصول على الموارد المقترضة لتتناسب مع الطلب. وينبغي استكشاف جدوى تعديل هذه المعايير لزيادة الحجم الأمثل لقروض آلية الحصول على الموارد المقترضة وزيادة أثر الصندوق على أرض الواقع إلى أقصى حد ممكن.

17- وبالتالي، ينبغي إيلاء اهتمام مستمر لاستكشاف جدوى زيادة مستوى التمويل بالديون الأمثل الذي من شأنه أن يساعد على تعويض الخسائر التشغيلية السنوية وبالتالي تحسين كفاءة أموال تجديد الموارد في الصندوق.

18- وعلى غرار العديد من مؤسسات التمويل الإنمائي، اتخذت إدارة الصندوق خطوات مهمة لتحسين كفاءة استخدام أموال تجديد موارده. وقد حدثت الإدارة السياسات المالية الرئيسية منذ التقييم المؤسسي لعام 2018، بما في ذلك إصلاح إطار القدرة على تحمل الديون، وإطار إدارة الأصول والخصوم، وسياسة السيولة، وسياسة كفاية رأس المال، وإطار الاقتراض المتكامل. وقد وافق المجلس التنفيذي على هذه جميعها، وأرست الأساس لحصول الصندوق على التصنيفين الائتمانيين AA+. وكانت جميع هذه الخطوات شرطا لا غنى عنه لزيادة التمويل بالديون في الصندوق من خلال الاقتراض في أسواق رأس المال لزيادة أنشطة الإقراض في الصندوق، وتوسيع مدى وصوله، وأثره الإنمائي. وبالإضافة إلى ذلك، أدى تمويل القروض العادية (وقروض آلية الحصول على الموارد المقترضة) من الموارد المقترضة إلى تحرير حقوق المساهمين لإقراض الفئات الأشد فقرا بشروط تيسيرية.

19- وتقدم قروض بشروط عادية فقط من خلال آلية الحصول على الموارد المقترضة.⁵ وسمحت إضافة قروض آلية الحصول على الموارد المقترضة بإقراض المقترضين ذوي التصنيف الأفضل (أي البلدان المتوسطة الدخل من الشريحة العليا) وجعلت من الممكن تقديم قروض إضافية للمقترضين الذين يتلقون التمويل عموما بموجب نظام

⁴ أثناء هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد الثاني عشر لموارد الصندوق المتعلقة بإنشاء آلية الحصول على الموارد المقترضة، طلب الأعضاء أن تحصل البلدان المتوسطة الدخل من الشريحة العليا على الموارد التي يجري توجيهها من خلال آلية الحصول على الموارد المقترضة فقط، ودعوا إلى تحديد نطاق محدد من الموارد التي يمكن أن تحصل عليها البلدان المتوسطة الدخل من الشريحة العليا: 11-20 في المائة من برنامج القروض والمنح.

⁵ www.ifad.org/documents/38711624/47268192/guidelines-financing-terms-2023.pdf/c336d4b6-97ad-f854-d6a6-7856dc97618d?t=1676473102360

تخصيص الموارد على أساس الأداء (أي البلدان المتوسطة الدخل من الشريحة الدنيا والبلدان المنخفضة الدخل) ولكن لديها احتياجات تمويلية إضافية. ولم ينبع الطلب على قروض آلية الحصول على الموارد المقترضة في المقام الأول من البلدان المتوسطة الدخل من الشريحة العليا، ولم يجر تقليص القروض التيسيرية بسبب هذا التوسع. وتشير هذه الأدلة المبكرة إلى إمكانية تجنب الانحراف عن المهمة والحفاظ على المستوى الأمثل لقروض آلية الحصول على الموارد المقترضة. وكما هو مبين بمزيد من التفصيل في الفقرتين 35 و36، أثناء فترة التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق (2022-2024)، مثلت البلدان المتوسطة الدخل من الشريحة العليا 12 من أصل 52 بلدا جرت الموافقة على قروضها بالفعل أو هي في طور الموافقة بموجب آلية الحصول على الموارد المقترضة.⁶ وأثناء هذه الفترة، بلغ مجموع تمويل آلية الحصول على الموارد المقترضة الموافق عليه أو المخطط له 937.7 مليون دولار أمريكي.⁷

باء- حالة تنفيذ رد الإدارة

20- اعترف الاستعراض بأن التوصيات الواردة في التقييم المؤسسي لعام 2018 (انظر الذيل الأول للاطلاع على القائمة الكاملة للتوصيات) كانت في بعض الحالات محددة للغاية (مثل التوصية بمعالجة مسألة إطار القدرة على تحمل الديون عن طريق حذف إطار القدرة على تحمل الديون من قائمة موازنة الصندوق)، في حين أن حالات أخرى لم تكن كذلك. وينبغي أن تتمتع الإدارة بالمرونة اللازمة لمعالجة المسائل الأساسية التي تؤدي إلى التوصيات بطرق مختلفة، طالما تحققت النتائج المرجوة.

21- **التوصية 1 (أ).** اتخذ الصندوق خطوات لمعالجة مسألة إطار القدرة على تحمل الديون التي أثارها التقييم المؤسسي لعام 2018. وانطلاقاً من سياسته السابقة، سمح الصندوق بالتمويل المسبق للمنح الجديدة المقدمة بموجب إطار القدرة على تحمل الديون من خلال مساهمات جديدة لتجديدات الموارد. ومن المرجح أن تضمن آلية التمويل المسبق لإطار القدرة على تحمل الديون وإنشاء خط أساس مستدام لتجديدات الموارد ألا تؤدي التزامات الصندوق تجاه المنح الجديدة بموجب إطار القدرة على تحمل الديون إلى تآكل سيولة الصندوق ورأسماله. ومن المقرر إعادة توجيه منح إطار القدرة على تحمل الديون المحدودة حصرياً إلى البلدان التي تعاني من أعلى درجات المديونية الحرجة. وأثناء فترة التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق، لن تحصل البلدان التي تعاني من مستوى متوسط من المديونية الحرجة على المنح، ولكنها ستكون مؤهلة للحصول على قروض بشروط فائقة التيسيرية أو تيسيرية للغاية.

22- ولم تُحذف منح إطار القدرة على تحمل الديون من قائمة موازنة الصندوق على النحو المقترح في التقييم المؤسسي لعام 2018. ومع ذلك، فإن السياسة المتغيرة تجعل الإنفاق على إطار القدرة على تحمل الديون والمنح قابلاً للتنبؤ به - ومرتبياً بتجديدات الموارد. وكجزء من إصلاح إطار القدرة على تحمل الديون في الصندوق الذي وافق عليه المجلس التنفيذي، حدد مكتب إدارة المخاطر المؤسسية قدرة الصندوق الإجمالية على تقديم المنح (بما في ذلك المنح العادية ومنح إطار القدرة على تحمل الديون) بناء على تعريف خط الأساس المستدام لتجديدات الموارد لضمان ألا يلتزم الصندوق بأكثر من النفقات غير القابلة للاسترداد. وبناء على ذلك، حُدّد مبلغ المنح العادية خلال فترة التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق بمبلغ 75 مليون دولار أمريكي، وهو أقل بكثير من القيمة السابقة البالغة

⁶ حُدّد إجمالي عدد البلدان التي يمكنها الحصول على تمويل جديد من الصندوق في دورة معينة عند 80 بلدا منذ التجديد الحادي عشر لموارد الصندوق.

⁷ https://bi.ifad.org/analytics/saw.dll?Dashboard&PortalPath=%2Fshared%2FIFAD%20Projects%20Financing%2F_portal%2FPoLG&page=PoLG

6.5 في المائة من برنامج القروض والمنح⁸ وقد نظرت وكالات التصنيف إلى ذلك نظرة إيجابية. واعتُبر هذا الجزء من التوصية منفذاً.

23- **التوصية 1 (ب).** من المحتمل أن تكون زيادة الرسوم وهوامش القروض مسألة مثيرة للجدل. وقد اتخذ الصندوق خطوات صغيرة لتعديل فروق أسعار الفائدة والحد من المخاطر. وفي هذا السياق، أدخل الصندوق ما يلي: (1) تمايزاً بشأن علاوة أجل الاستحقاق، (2) تغييراً في فروق أسعار الفائدة على التمويل المضافة إلى القروض العادية وقروض آلية الحصول على الموارد المقترضة لكي تعكس تكلفة التمويل الفعلية للصندوق كمؤسسة حاصلة على تصنيف AA+، حيث كان الصندوق في الماضي يفرض ببساطة فروق أسعار الفائدة على التمويل للتصنيف AAA الخاصة بالبنك الدولي للإنشاء والتعمير، وهو أقل بحكم التعريف. وتُحسب فروق أسعار الفائدة على التمويل الجديد لكل عملة وتشمل تكاليف التحوط.

24- وأعرب بعض صناعات القرار عن رأي مفاده أن الزيادة المحتملة في الرسوم وهوامش القروض ليست مستبعدة. وعلاوة على ذلك، فإن هوامش قروض القطاع الخاص ستكون أعلى من تلك الخاصة بقروض القطاع العام، مع الأخذ في الاعتبار، في جملة أمور، مخاطر المشروع/المقترض. ومن شأن هذه الزيادة أن تسهم في سد الفجوة بين الدخل الموحد للصندوق من القروض البالغ 82 مليون دولار أمريكي ونفقاته التشغيلية (بدون النفقات الأخرى) البالغة 218 مليون دولار أمريكي. وفي حين أن ظروف السوق الحالية قد تجعل مثل هذه الزيادات صعبة، لا يوجد دليل على وجود مناقشات لزيادة هوامش القروض للقروض العادية أو رسوم القروض التيسيرية قبل الأزمة الناجمة عن الجائحة والحرب. وعموماً، لم يُعتبر أن هذا الجزء من التوصية قد جرت معالجته بالكامل.

25- **التوصية 1 (ج).** نُفذت بعض تدابير الكفاءة في التكاليف، مثل زيادة متوسط حجم القروض. وارتفع متوسط حجم المشروعات من 43 مليون دولار أمريكي في عام 2018 إلى 50 مليون دولار أمريكي في عام 2022، ولكن النسب الأخرى لم تتغير. وبالتالي، فمن السابق لأوانه تقييم ما إذا كان من الممكن تحقيق أي وفورات حجم. ويعتمد حجم القروض التيسيرية الممولة من حقوق المساهمين وقروض الشركاء الميسرة على إجمالي حجم حقوق المساهمين وعلى قروض الشركاء الميسرة التي يتلقاها الصندوق، والتي لا يمكن أن تنمو إلا مع زيادة تجديدات الموارد (أو تناقص استخدام تجديدات الموارد في إطار القدرة على تحمل الديون وتغطية النفقات التشغيلية). وبالتالي، فإن زيادة متوسط مبلغ القروض التيسيرية سيعني ضمناً خفض إجمالي عدد القروض التي يمكن أن يقدمها الصندوق. ولا يمكن إلا لقروض آلية الحصول على الموارد المقترضة والقروض العادية الأخرى أن تزيد في الحجم دون التأثير سلباً على أشكال الإقراض الأخرى، حيث يجري تمويلها من الاقتراض، والتي يمكن زيادتها، مع مراعاة وضع حد أقصى لنسبة التمويل بالديون.

⁸ حددت سياسة المنح العادية في الصندوق لعام 2021 (EB 2021/132/R.3) الحد الأقصى لمخصصات المنح العادية عند 100 مليون دولار أمريكي (الحاشية 13) لدورة التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق.

الجدول 2

نسب الكفاءة على المستوى المؤسسي

2021	2020	2019	2018	2017	2016	
12 في المائة	16 في المائة	8 في المائة	11 في المائة	11 في المائة	17 في المائة	النسبة 1: إجمالي الميزانية الإدارية/برنامج القروض والمنح
5 في المائة	7 في المائة	3 في المائة	6 في المائة	7 في المائة	11 في المائة	النسبة 2: إجمالي الميزانية الإدارية/برنامج العمل
49	58	45	45	45	47	النسبة 3: قيمة الحافظة/إجمالي الميزانية الإدارية (بملايين الدولارات الأمريكية)
25 في المائة	26 في المائة	25 في المائة	24 في المائة	24 في المائة	27 في المائة	النسبة 4: إجمالي الميزانية الإدارية/إجمالي المصروفات
50	50	49	43	41	36	النسبة 5: متوسط حجم المشروعات الموافق عليها (برنامج القروض والمنح/عدد المشروعات الموافق عليها) (بملايين الدولارات الأمريكية)
9.0	9.5	7.4	7.9	7.1	7.9	النسبة 6: إجمالي مكافئ الدوام الكامل/وحدة المخرجات

المصدر: التقييم المؤسسي الذي أجراه مكتب التقييم المستقل لتجربة اللامركزية في الصندوق لعام 2023.

26- وبإيجاز، من بين الأجزاء الثلاثة لهذه التوصية، اعتُبر أن التوصية 1 (أ) المتعلقة بإطار القدرة على تحمل الديون، والتوصية 1 (ج) المتعلقة بتحسين تدابير الكفاءة في التكاليف قد جرى تنفيذهما، في حين حُددت التوصية 1 (ب) المتعلقة بزيادة الرسوم والهوامش، على أنها منفذة جزئياً. وبالتالي، اعتبر مكتب التقييم المستقل أن التوصية 1 قد نُفذت جزئياً.

27- **التوصية 2 (أ).** وافق الصندوق على إدخال سمات جديدة تتعلق بشروط التمويل، مثل: (1) آجال استحقاق وفترات سماح متباينة؛ (2) تقديم علاوة آجال استحقاق معدلة على أساس الدخل القومي الإجمالي للبلد؛ (3) خيار القروض بالدولار الأمريكي واليورو، ولكن ليس بعد بالنسبة للقروض بالعملة المحلية أو على أساس سعر فائدة ثابت. ويشير الصندوق إلى أن الطلب على القروض بالعملة المحلية من القطاع العام كان ضئيلاً أو معدوماً حتى الآن. ولذلك لم يقدم الصندوق مثل هذه القروض. ومع ذلك، مع توسع الطلب من المقترضين من القطاع الخاص، سيتبع ذلك الطلب على القروض بالعملة المحلية. ولتجنب التعرض لمخاطر أسعار صرف العملات الأجنبية، تقوم شعبة خدمات الخزنة في الصندوق بإعداد نفسها لتوفير التمويل بالعملة المحلية من خلال التحوط في المستقبل.

28- **التوصية 2 (ب).** يحدد الصندوق شروط الإقراض للدول الأعضاء المقترضة قبل بدء فترة تجديد الموارد، وتظل سارية طوال فترة تجديد الموارد بأكملها. وقبل فترة تجديد الموارد، إذا قرر الصندوق أن المقترض أصبح مؤهلاً للحصول على شروط إقراض أقل تيسيراً، فإنه يطبق الشروط الجديدة تدريجياً من خلال آلية الإلغاء المتدرج والتطبيق المتدرج. ولا تنطبق هذه الآلية إلا على البلدان التي تنتقل من الشروط التيسيرية للغاية إلى الشروط المختلطة، ومن الشروط المختلطة إلى الشروط العادية. وبالإضافة إلى ذلك، يجري استعراض شروط الإقراض سنوياً أثناء فترة تجديد الموارد. وفي المراجعة السنوية، إذا تبين أن المقترض أصبح مؤهلاً للحصول على شروط إقراض أكثر تيسيراً، فإن شروط الإقراض الجديدة ستكون سارية اعتباراً من 1 يناير/كانون الثاني من السنة التقويمية التالية. وإذا تبين أن المقترض مؤهل للحصول على شروط إقراض أقل تيسيراً، فإن شروط الإقراض الجديدة ستكون سارية اعتباراً من فترة تجديد الموارد التالية.

29- **التوصية 2 (ج).** على الرغم من أنه لم تُنفذ جميع المنتجات المذكورة في التوصية، فإن قروض آلية الحصول على الموارد المقترضة، كما تُناقش بمزيد من التفصيل في إطار التوصية 3 أدناه، يمكن اعتبارها مقدّمة لأداة مالية

رئيسية لمعالجة بعض المسائل المذكورة أعلاه. وعلاوة على ذلك، أدخل الصندوق قروضا فائقة التيسيرية كجزء من إصلاح إطار القدرة على تحمل الديون، مع رسوم خدمة قدرها 0.10 في المائة سنويا للقروض المقومة بحقوق السحب الخاصة⁹ وبأجل استحقاق قدره 50 عاما.

30- **التوصية 2 (د).** خصص الصندوق الرأسمالي للأعمال الزراعية 30 مليون دولار أمريكي من خلال 27 استثمارا. ومن بين هذه الاستثمارات، كانت نسبة 70 في المائة للوسطاء الماليين مثل مؤسسات التمويل البالغ الصغر. وبالنسبة للاستثمارات المباشرة، ركز الصندوق الرأسمالي للأعمال الزراعية على تمويل التجارة (تيسير الصادرات). ولم تكن هناك قروض بالغة الصغر. وركز الصندوق الرأسمالي للأعمال الزراعية على الأطراف النظيرة التي لم يخدمها بعد مجتمع الاستثمار المؤثر حتى تظل خيارا إضافيا وتعمل كمحفز لمزيد من الإقراض.

31- وعلى الرغم من وجود مستثمرين مؤثرين متنافسين يتمتعون بخبرة متعددة السنوات في إقراض المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة في البلدان التي يعمل معها الصندوق، فقد مُنحت إدارة الصندوق الرأسمالي للأعمال الزراعية إلى شركة Bamboo Capital Partners على الرغم من أن الشركة لديها خبرة أقل في تقديم القروض وخبرة محدودة في إقراض المزارعين أصحاب الحيازات الصغيرة. وفي هذه المرحلة، لا تتوفر أدلة تقييمية مستقلة على بيانات أداء الاستثمار (بما في ذلك القروض المتعثره) لتقييم ما إذا كانت استثمارات الصندوق الرأسمالي للأعمال الزراعية ناجحة.

32- وبعد إنشاء برنامج تمويل القطاع الخاص في الصندوق خطوة إيجابية. وبدلا من أن يقتصر الصندوق على الاستثمار في الصندوق الرأسمالي للأعمال الزراعية، فقد قدم الآن قروضا مباشرة للوسطاء الماليين والشركات الزراعية¹⁰. وفي هذه المرحلة، لا يزال إجمالي حجم تمويل القطاع الخاص محدودا. ومع تزايد الخبرة، يمكن أن يصبح تمويل القطاع الخاص مساهما محتملا في الإيرادات الموجبة للصندوق.

33- وبإيجاز، اعتُبر أن التوصيتين 2 (ب) و 2 (د) قد جرى تنفيذهما، بينما اعتُبر تنفيذ التوصية 2 (أ) (تقديم القروض بالعملية المحلية) جاريا. وعلى الرغم من أن التوصية 2 (ج) لم تجر معالجتها بالكامل، فقد أدخلت تغييرات مهمة في شكل آلية الحصول على الموارد المقترضة والقروض الفائقة التيسيرية. **ولذلك يعتبر مكتب التقييم المستقل أن التوصية 2 نفذت.**

34- **التوصية 3.** أدخلت آلية الحصول على الموارد المقترضة في عام 2021. وقد هيأت الآلية الظروف الأساسية لاحتمال توسيع نطاق الأنشطة الإقراضية للصندوق وانتشاره وأثره إلى حد كبير. وفي إطار التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق، بلغت قيمة حقوق المساهمين في الصندوق 7.97 مليار دولار أمريكي في 31 ديسمبر/كانون الأول 2022 (بلغت على أساس موحد 8.06 مليار دولار أمريكي). وبلغ مجموع الاقتراض 1.9 مليار دولار أمريكي في 31 ديسمبر/كانون الأول 2022،¹¹ وهو ما يُمثل 24 في المائة فقط من حقوق المساهمين. واقتصر المبلغ المتاح لقروض آلية الحصول على الموارد المقترضة على 1.09 مليار دولار أمريكي في إطار التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق. وأشارت المقابلات التي أُجريت مع أصحاب المصلحة الرئيسيين إلى وجود مجال كبير لزيادة حجم قروض آلية الحصول على الموارد المقترضة، بناء على الطلب المعبر عنه.

⁹ انظر الحاشية 4.

¹⁰ يعتمد الصندوق تقديم منتجات مالية أخرى أيضا من خلال برنامج تمويل القطاع الخاص.

¹¹ EB 2023/138/R.17. القوائم المالية الموحدة للصندوق في 31 ديسمبر/كانون الأول 2022:

https://www.ifad.org/documents/38711624/45440636/consolidated-financial-statements_2022.pdf/b8e194cf-38eb-a621-f793-f0597bd03d07?t=1682082459200

35- كما يمكن للبلدان المنخفضة الدخل والبلدان المتوسطة الدخل من الشريحة الدنيا المؤهلة للحصول على شروط فائقة التيسيرية، وتيسيرية للغاية، ومختلطة، أن تحصل على تمويل إضافي بشروط عادية (الفئة 1) بموجب شروط آلية الحصول على الموارد المقترضة.¹² ونتيجة لذلك، مع تحديد 52 بلداً من أصل 78 بلداً في التجديد الثاني عشر للموارد على أنها مؤهلة لآلية الحصول على الموارد المقترضة، فمن المتوقع أن تجري الموافقة على قروض آلية الحصول على الموارد المقترضة لعدد 11 بلداً منخفض الدخل و29 بلداً متوسط الدخل من الشريحة الدنيا وجميع البلدان المتوسطة الدخل من الشريحة العليا البالغ عددها 12 بلداً أثناء فترة التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق (2022-2024). وكما يبين الجدول 3، جرت الموافقة في عام 2022 على ما مجموعه 66.7 مليون دولار أمريكي من موارد آلية الحصول على الموارد المقترضة لستة بلدان (ثلاثة بلدان منخفضة الدخل، واثنان من البلدان المتوسطة الدخل من الشريحة الدنيا، وواحدة من البلدان المتوسطة الدخل من الشريحة العليا). ويبلغ تمويل آلية الحصول على الموارد المقترضة الموافق عليه/المخطط له 376 مليون دولار أمريكي لعام 2023 و495 مليون دولار أمريكي لعام 2024.

الجدول 3

قروض آلية الحصول على الموارد المقترضة الموافق عليها في عام 2022

البلد	الفئة ¹³	حجم آلية الحصول على الموارد المقترضة (بالدولار الأمريكي)
كمبوديا	بلد متوسط الدخل من الشريحة الدنيا	14 000 000
مدغشقر	بلد منخفض الدخل	8 000 000
البرازيل	بلد متوسط الدخل من الشريحة العليا	18 000 000
بنن	بلد متوسط الدخل من الشريحة الدنيا	15 000 000
جمهورية الكونغو الديمقراطية	بلد منخفض الدخل	4 500 000
ليبيريا	بلد منخفض الدخل	7 170 000
مجموع المبلغ		66 670 000

المصدر: تحليل مكتب التقييم المستقل لوئاق المجلس التنفيذي.

36- وتُظهر هذه الأرقام بوضوح أن قروض آلية الحصول على الموارد المقترضة لم تحصل عليها البلدان المتوسطة الدخل من الشريحة العليا فحسب، بل أيضاً المقترضين من البلدان المنخفضة الدخل والبلدان المتوسطة الدخل من الشريحة الدنيا. وأظهرت المقابلات التي أجريت مع بعض أصحاب المصلحة الرئيسيين أن الطلب على قروض آلية الحصول على الموارد المقترضة كان أكبر مما كان يجري تجهيزه. ومع ذلك، سيكون من الضروري رؤية التوزيع النهائي لهذه القروض بين البلدان المنخفضة الدخل، والبلدان المتوسطة الدخل من الشريحة الدنيا، والبلدان المتوسطة الدخل من الشريحة العليا، والتحقق من وجود طلب كافٍ على قروض آلية الحصول على الموارد المقترضة من البلدان المنخفضة الدخل لتجنب الانحراف عن المهمة وتمكين الحفاظ على التصنيف الائتماني.

37- وسيكون من المفيد تحديد ما إذا كان يوجد مجال لزيادة التمويل بالديون في الصندوق مع ضمان استيفاء هذه الشروط. وتعتبر نسبة التمويل بالديون في الصندوق، التي من المتوقع أن تبلغ نحو 0.5 من حقوق المساهمين حتى عام 2030، متحفظة.¹⁴ وعلى سبيل المثال، تبلغ نسبة التمويل بالديون لدى المؤسسة الدولية للتنمية 1:1 - بعبارة

¹² انظر الحاشية 4.

¹³ استُمدت فئة الدخل لكل بلد من تصنيف عام 2022 المبين في الوثيقة التالية: الصندوق، 2022. نهج نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء وآلية الحصول على الموارد المقترضة للتجديد الثاني عشر لموارد الصندوق.

¹⁴ يستعرض الصندوق حالياً سياسته بشأن كفاية رأس المال، بما في ذلك نسبة التمويل بالديون.

أخرى، مقابل كل دولار من حقوق المساهمين، يكون لدى المؤسسة الدولية للتنمية دولار واحد من الديون.¹⁵ ووسيط نسبة التمويل بالديون لمؤسسات التمويل الإنمائي ذات التصنيف AAA يبلغ 2.8:1. وتبلغ نسبة التمويل بالديون لدى البنك الدولي 4.75:1 في عام 2021، بانخفاض من 5.19:1 في السنة المالية 2020، ولم يكن لهذا التمويل بالديون المرتفع أثر سلبي على تصنيفه AAA.¹⁶ ولذلك، يمكن الافتراض أنه يوجد أيضا مجال محتمل لنسبة تمويل بالديون في الصندوق أعلى من 0.5:1.

38- وجرى توسيع نافذة القروض العادية إلى حد كبير مع إنشاء نظام آلية الحصول على الموارد المقترضة، الذي يمكن المقترضين من الحصول على قروض خارج إطار نظام تخصيص الموارد على أساس الأداء. ولذلك يرى مكتب التقييم المستقل أن التوصية 3 نفذت.

39- التوصية 4. حصل الصندوق على تصنيفين ائتمانيين AA+ واتخذ خطوات لتعزيز إدارته المالية في بُعدي الحوكمة والسياسات. وقد جرى إنشاء مكتب إدارة المخاطر المؤسسية في الصندوق، برئاسة نائب رئيس مساعد، في عام 2019. وأدى إنشاء لجنة إدارة المخاطر المالية مع مهام لجنة الأصول والخصوم إلى تعزيز الحوكمة المؤسسية. وتعد مراجعة أو تصميم السياسات الرئيسية، مثل إصلاح إطار القدرة على تحمل الديون، وخط الأساس المستدام لتجديد الموارد، وإطار إدارة الأصول والخصوم، وسياسة كفاية رأس المال، وسياسة السيولة، وإطار الافتراض المتكامل، والمنهجية الجديدة للموارد المتاحة لعقد الالتزامات، من العوامل التي تحدد معايير التمويل بالديون. وتناقش مسألة تقلبات أسعار صرف العملات الأجنبية في الفقرتين 42 و 43.

40- ولم يبدأ الصندوق حتى الآن الاستفادة من أسواق رأس المال إلا في شكل الإصدارات الخاصة. ومع ذلك، فمن غير المعتاد للغاية (1) قصر الافتراض على الإصدارات الخاصة، (2) اشتراط موافقة المجلس التنفيذي (والرئيس الآن)¹⁷ على المستثمرين وعلى كل إصدار. وتقوم المصارف الإنمائية المتعددة الأطراف الأخرى، بما في ذلك البنك الدولي، بإصدار سندات في الأسواق دون معرفة المستثمرين النهائيين. وهذا هو معيار السوق، وينبغي أن يشعر الصندوق بالارتياح في اتباع نفس المعيار. وفي مؤسسات التمويل الإنمائي الأخرى، يجري اتخاذ قرار إصدار السندات على مستوى أمين الصندوق أو رئيس التمويل.

41- ويرى مكتب التقييم المستقل أن التوصية 4 نفذت، نظرا لأن الصندوق نجح في استكمال الاستعداد للاقتراض في أسواق رأس المال عن طريق تغيير السياسات الداخلية، وإنشاء مكتب إدارة المخاطر المؤسسية ولجنة إدارة المخاطر المالية، والحصول على التصنيفين الائتمانيين AA+.

42- التوصية 5. أدخلت إدارة الصندوق عدة سياسات مالية جديدة، بما في ذلك إطار إدارة الأصول والخصوم، لتحديث مفاهيم وممارسات إدارة المخاطر. ولم يرقم الصندوق بالتحوط فيما يتعلق بمدفوعات تجديد الموارد المستقبلية غير الدولارية، لأنه يرى أنه يجري تعويض معظم مخاطر أسعار صرف العملات الأجنبية الكامنة بشكل طبيعي من خلال وجود قروض مقومة بحقوق السحب الخاصة وغير محوطة. وتبلغ المراكز المفتوحة المتبقية من تعهدات تجديد الموارد غير الدولارية هذه 300 مليون دولار أمريكي. وعلاوة على ذلك، تظل مخاطر أسعار صرف العملات الأجنبية الكامنة في القروض المقومة بحقوق السحب الخاصة غير محوطة. وسيستمر هذا في التأثير سلبا على الأوضاع المالية للصندوق طالما أن قيمة سلة حقوق السحب الخاصة تنخفض مقابل الدولار الأمريكي.

¹⁵ السنوات المالية 2019 إلى 2022: تقرير تصنيف وكالة Moody's للمؤسسة الدولية للتنمية. <https://thedocs.worldbank.org/en/doc/daed9065774b50e10261008f065969ca-0340022023/original/Moody-s-> (IDA-03Feb2023.pdf).

¹⁶ المرجع نفسه.

¹⁷ جرى الآن تفويض الموافقة على معاملات الاقتراض إلى رئيس الصندوق.

- 43- ولا تزال القروض المقومة بحقوق السحب الخاصة تشكل مخاطر رئيسية للعملة بالنسبة للصندوق، كما هو الحال بالنسبة لبعض التعهدات المستقبلية غير الدولارية لتجديد الموارد، والتي لم يقم الصندوق بالتحوط بشأنها على النحو الموصى به في التقييم المؤسسي لعام 2018. ومع ذلك، أدخلت الإدارة العديد من السياسات المالية الجديدة لتحديث مفاهيمها وممارساتها بشأن إدارة المخاطر من أجل تخفيفها. وبالتالي، يرى مكتب التقييم المستقل أن **التوصية 5 نفذت جزئياً.**
- 44- **التوصية 6 (أ).** لم يجر تعديل اختصاصات لجنة المراجعة ولم يجر إدخال حد أدنى لمؤهلات الأفراد لعضوية لجنة المراجعة، على النحو الموصى به في التقييم المؤسسي لعام 2018.
- 45- **التوصية 6 (ب).** كما ذكر أعلاه، واصل الصندوق بلورة سياساته ومبادئه التوجيهية المالية، وأنشأ لجنة لإدارة المخاطر المالية تضطلع بمهام لجنة إدارة الأصول والخصوم، وأنشأ مكتبا مستقلا لإدارة المخاطر المؤسسية، يرأسه نائب رئيس مساعد. وفيما يتعلق بإدارة السيولة، يشير الاستعراض إلى أنه يجري الآن تصحيح ممارسة تحديد مظاريف الصرف، أو الحدود القصوى للصرف، بهدف ضمان بقاء الصندوق في حدود أحكام سياسة السيولة الخاصة به. ولا تستخدم مؤسسات التمويل الإنمائي الأخرى الحدود القصوى للصرف أو المظاريف. ولذلك فإن إدارة السيولة بناء على افتراضات أكثر تحفظا فيما يتعلق بحقوق المساهمين والديون المتاحة لخدمة جميع طلبات الصرف يجب أن تكون معيارا تشغيليا.
- 46- وباختصار، نظرا لعدم تنفيذ التوصية 6 (أ)، في حين جرى تنفيذ التوصية 6 (ب)، يرى مكتب التقييم المستقل أن **التوصية 6 نفذت جزئياً.**
- 47- **التوصية 7 (أ).** جرى إدخال تغيير في التمثيل في التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق، حيث تخلى أعضاء القائمة ألف والقائمة باء عن مقعدين لكل منهما. وبالتالي، أصبح التمثيل الرسمي الجديد في هيئة المشاورات الخاصة بتجديد الموارد 25 دولة عضوا من القائمة ألف، و10 دول أعضاء من القائمة باء، و22 دولة عضوا من القائمة جيم. وتجدر الإشارة إلى أن البلدان هي التي تقرر ما إذا كانت ترغب في البقاء في القائمة جيم. ولم يجر أي تغييرات على تشكيل لجان المجلس التنفيذي أو الهيئات الفرعية الأخرى.
- 48- **التوصية 7 (ب).** جرى إدخال بعض التغييرات فيما يتعلق بالأموال التكميلية والمساهمات المتممة. وعلى النقيض من المساهمات المتممة، لا تشكل الأموال التكميلية جزءا من الموارد الأساسية للصندوق. وهي أموال تدار نيابة عن الجهات المانحة. وتخضع الأموال التكميلية لرسوم الخدمة والإدارة، ولكنها لا تمنح أي حقوق تصويت وليست جزءا من البنود الأساسية لتجديد الموارد. وسوف تتوقف المساهمات المتممة، التي لا يترتب عليها أي رسوم خدمة، عن الوجود اعتبارا من التجديد الثاني عشر للموارد فصاعدا. وبموجب التجديد الثالث عشر لموارد الصندوق، يوجد مقترح لإنشاء مساهمة منتظمة جديدة، "المساهمة المناخية الإضافية"، والتي ستمنح حقوق تصويت (سيجري تحديد النسبة المئوية فيما بعد) وستكون جزءا من عملية تجديد الموارد. ولا تزال أي مساهمات أو تبرعات للصندوق من الجهات المانحة من القطاع الخاص تتطلب موافقة المجلس التنفيذي.
- 49- وبالنظر إلى إلغاء المساهمات المتممة التي لا تفرض رسوما، ومنح تمثيل أكبر لبلدان القائمة جيم في عمليات تجديد الموارد، يرى مكتب التقييم المستقل أن **التوصية 7 نفذت.**

ملخص لحالة تنفيذ توصيات التقييم المؤسسي لعام 2018

رقم التوصية	الحالة	الأساس المنطقي
1	نفذت جزئياً	من بين التوصيات الفرعية الثلاث، جرى تنفيذ توصية واحدة (إصلاح إطار القدرة على تحمل الديون) بالكامل، وجرى تنفيذ التوصيتين الأخرين (زيادة الرسوم وهوامش القروض؛ وإدخال تدابير كفاءة التكاليف) جزئياً
2	نفذت	جرى تنفيذ جميع التوصيات الفرعية الأربع أو لا تزال قيد التنفيذ (الجهود الجارية للإقراض بالعملة المحلية؛ وإدخال المرونة في شروط الإقراض؛ وإدخال القروض بموجب آلية الحصول على الموارد المقترضة؛ وبدء العمل مع الصندوق الرأسمالي للأعمال الزراعية)
3	نفذت	جرى توسيع نوافذ القروض العادية بإنشاء التمويل بموجب آلية الحصول على الموارد المقترضة
4	نفذت	حصل الصندوق على تصنيفين AA+، وأنشأ مكتب إدارة المخاطر المؤسسية، وبدأ في الاستفادة من أسواق رأس المال من خلال السندات
5	نفذت جزئياً	لم يجر تنفيذ إدارة مخاطر العملة بشكل كامل
6	نفذت جزئياً	من بين التوصيتين الفرعيتين، لم يجر تنفيذ إحداهما (ضمان القدرة على الرقابة المالية للهيئات الرئاسية)، في حين جرى تنفيذ الأخرى (تدابير إدارة المخاطر المالية)
7	نفذت	توقفت المساهمات المتممة بعد التجديد الثاني عشر لموارد الصندوق؛ وبلدان القائمة جيم ممثلة بشكل أفضل في عملية تجديد الموارد

المصدر: تحليل مكتب التقييم المستقل.

ثالثاً- المضي قدماً

ألف- زيادة نسبة الموارد العادية المخصصة لبرنامج القروض والمنح لصالح أصحاب الحيازات الصغيرة

50- يعد توسيع نطاق وأثر الموارد المالية المتاحة للبلدان المنخفضة الدخل مع ضمان التغطية الجزئية أو الكاملة للخسائر التشغيلية من خلال الإيرادات هو محور تركيز التقييم المؤسسي لعام 2018. ويقدم هذا القسم طريقة للمضي قدماً لتعزيز رد الإدارة لتحقيق هذه الغاية.

51- ولا يزال الاستخدام الأمثل للموارد يمثل مسألة بالغة الأهمية لجميع مؤسسات التمويل الإنمائي، كما يتضح من المراجعة المستقلة لعام 2022 لأطر كفاية رأس المال للمصارف الإنمائية المتعددة الأطراف¹⁸ التي أجرتها مجموعة العشرين. وعلى الرغم من أن الصندوق لا يعتبر نفسه أحد المصارف الإنمائية المتعددة الأطراف، فإن نتائج تقرير مجموعة العشرين يمكن أن تنطبق بالمثل على الصندوق. وتهدف توصياته مجتمعة إلى زيادة الاستثمارات الإنمائية وأثرها وتحسين الإدارة المالية مع الحفاظ على التصنيف الائتماني وتخفيف المخاطر

¹⁸ تعزيز القدرة الاستثمارية للمصارف الإنمائية المتعددة الأطراف: استعراض مستقل لأطر كفاية رأس المال للمصارف الإنمائية المتعددة الأطراف، https://www.dt.mef.gov.it/export/sites/sitodt/modules/documenti_it/news/news/CAF-Review-2022_Report.pdf

المصاحبة، وتتمثل التوصية الرئيسية في اعتماد إدارة أكثر كفاءة لرأس المال ومخاطر المصارف الإنمائية المتعددة الأطراف واستخدام الابتكار المالي.

باء- الخطوات التالية

52- استنادا إلى المناقشة الواردة أعلاه وتحليل حالة تنفيذ رد الإدارة، يسلب الاستعراض الضوء على الخطوات التالية لتعزيز تغطية النفقات التشغيلية للصندوق:

(1) سيستفيد الصندوق من تحديد نسبة مثلى للديون إلى حقوق المساهمين في المناقشة مع وكالات التصنيف. وينبغي للصندوق أن يستكشف مدى قابلية تنفيذ نسبة أعلى من 0.5:1 مع الحفاظ على تصنيفه AA+. وسوف يسمح ذلك بزيادة حجم القروض وزيادة الانتشار والأثر.

(2) على هذا الأساس، ينبغي للصندوق أن ينظر في إعادة النظر في الحد الأقصى البالغ 20 في المائة من برنامج القروض والمنح الذي يمكن أن تحصل عليه البلدان المتوسطة الدخل من الشريحة العليا وهدف متوسط التصنيف الائتماني BB لحافطة آلية الحصول على الموارد المقترضة. واستنادا إلى الطلب وهذه الاعتبارات، يمكن زيادة حجم القروض المقدمة بموجب آلية الحصول على الموارد المقترضة على النحو الأمثل دون الانحراف عن المهمة.

(3) يمكن تسعير القروض المقدمة بموجب آلية الحصول على الموارد المقترضة لتغطية المخاطر وللمساعدة في تغطية التكاليف التشغيلية للصندوق.

53- ويكرر الاستعراض توصية التقييم المؤسسي بتزويد المقترضين بخيارات أوسع من القروض، بما في ذلك قروض بأسعار فائدة ثابتة وقروض بالعملة المحلية، إلى جانب فترات صرف وفترات سماح مرنة خاصة بكل مشروع.

54- وينبغي أن تكون إدارة الأموال المتاحة لخدمة طلبات صرف القروض التيسيرية معيارا تشغيليا. ومن المرجح أن تؤدي الاقتراضات الأكثر تحفظا فيما يتعلق بحقوق المساهمين المتاحة في الصندوق إلى منع الحاجة إلى فرض حدود قصوى على الصرف في المستقبل.

55- وينبغي زيادة أنشطة القطاع الخاص تدريجيا، دون التنافس مع المستثمرين المؤثرين الحاليين. وتعد الإضافية أساسية. وإذا كانت الاستثمارات في الصناديق مرغوبة، فسيكون من الأفضل الاستثمار في الصناديق الحالية التي يديرها مستثمرون مؤثرون ذوو خبرة في مجال الزراعة والتمويل البالغ الصغر.

56- وينبغي للصندوق أن يقوم بمواصلة ممارساته في الوصول إلى أسواق رأس المال الدولية مع ممارسات المؤسسات المالية الدولية الأخرى عن طريق:

(1) الاقتراض في أسواق رأس المال الدولية عن طريق إصدارات السندات "العادية" لجعل الصندوق جهة إصدار "عالية الجودة". كما يمكن أن يكون لهذه القروض آجال استحقاق أقصر.

(2) وضع معايير للمساعدة في زيادة الإصدارات الخاصة بشروط مواتية.

(3) تفويض صلاحية إصدار السندات لأمين الخزانة.

(4) إنشاء برنامج للأوراق التجارية لتوفير إدارة نقدية أكثر مرونة.

- 57- وينبغي للصندوق أن يقيّم خيار التحوط للقروض المقومة بحقوق السحب الخاصة ومدفوعات تجديد الموارد المستقبلية غير المقومة بحقوق السحب الخاصة والبالغة 300 مليون دولار أمريكي، مع الاعتراف بأن التحوط الكامل في الحالة الأخيرة غير ممكن من ناحية التوقيت.
- 58- وينبغي للصندوق أن يوسع نطاق لوحة معلومات التمويل المؤسسي لضمان تقديم تقارير شاملة إلى لجنة مراجعة الحسابات.

Recommendations of the 2018 Corporate Level Evaluation of IFAD's Financial Architecture

1. Recommendation 1. Address the problem of systematic financial losses which leads to substantial capital erosion.
2. Recommendation 1(a). IFAD needs to address the long-term effects and risks on its balance sheet connected to DSF and regular grants. Reducing the degree of future uncertainty would improve IFAD's situation in terms of both financial sustainability and when seeking a credit rating. All DSF and grants could be moved to a special purpose fund that is not consolidated on IFAD's balance sheet. At each replenishment, the accounts of this fund would be refilled and further DSF and grants would not be approved until the accounts have been replenished. As an alternative, IFAD may consider turning future compensation for DSF principal into a legally binding agreement.
3. Recommendation 1(b). In order to move closer to financial sustainability, it will be important to improve the return of the IFAD portfolio of loans. A measure to be considered is to increase interest rate margins for ordinary loans, and this can be done to a level that remains favourable compared to prevailing market rates for borrowing by sovereign entities, as shown by this evaluation.
4. Recommendation 1(c). In order to support the above fundamental changes to IFAD's financial architecture, this CLE reiterates the importance of cost-efficiency measures that have been recommended by past evaluations (notably the CLE on IFAD's Institutional Effectiveness). Measures to reduce the size of expenses, increase the PoLG, or increase the average size of loans (PoLG/number of operations), would improve economies of scale and reduce operating expense ratios.
5. Recommendation 2(a). Provide more flexible conditions for existing financial products and prepare for the introduction of new products. IFAD should conduct feasibility studies on both broadening choices on terms and conditions of current loans and on introducing new financial products. These studies will need to review current practices in other international DFIs and assess their adaptability to IFAD's context. Broaden the options on existing financial products. IFAD should offer more flexibility regarding the length of the grace period, maturity period and the amortization schedule, including the accelerated repayment option as is currently provided by some MDBs. IFAD could also offer the option of selecting of currency for new loans (e.g., euro, US dollars), including in some cases national currencies, appropriately priced, if IFAD can generate such funding either through borrowing in the market or via cross currency swaps.
6. Recommendation 2(b). Adjusting the terms of new loans to reflect changes in a country's classification. For new loans and DSF, IFAD could introduce a clause allowing loan terms to be adjusted to reflect changing country classifications (thus hardening or softening of terms, depending on the direction of change). In particular, the lending conditions for DSF or highly concessional loans would be applied as long as a country classification remains in that category.
7. Recommendation 2(c). Preparing the introduction of new financial instruments. This may include: (i) loan products designed to facilitate scaling up, drawing from experience of other DFIs and streamlining project approval procedures (e.g., results-based lending, multi-tranche financing facility or IDA scale-up facility); (ii) instruments to better respond to natural disasters or situations of fragility; and (iii) instruments to pre-finance project implementation preparedness and reducing project start-up time.
8. Recommendation 2(d). The Smallholder and small and medium-sized enterprise investment finance fund (SIF) would benefit from further refinements. For financially sustainable results and a viable exit strategy and to enhance efficiency,

the SIF could emphasize working through intermediaries (e.g., in the finance sector or marketing, whether these be micro-finance institutions, investment funds, banks, mobile phone companies or more apex-level marketing or processing companies) rather than processing and administering many small loans at the quasi-retail level.

9. Recommendation 3. Revise the financial allocation system. IFAD's plans to substantially increase leverage through borrowing would mean that the totality of resources cannot be lent through the existing PBAS only. Responding to this challenge would consist of creating a second lending window for proceeds from borrowing (e.g., sovereign loans; bonds issued on international markets). This window would be for ordinary loans (i.e. Libor-based, single currency with a margin that compensates IFAD for the risk and administrative costs), separate from the PBAS, administered in a manner that is consistent with IFAD's asset liability management strategy. The PBAS could then be used to allocate concessional funds only. In line with practices in other DFIs, IFAD could allow selected Member States to borrow amounts in excess of their PBAS allocation on terms that are similar to ordinary loans.
10. Recommendation 4. Conduct preparatory work for potential access to capital markets. Learning from the IDA example, it may not be strictly necessary for IFAD to be profitable to tap markets. However, a high credit rating is a condition sine qua non and would in all likelihood require a restructuring of IFAD's financial architecture, by addressing those factors that create uncertainty. In particular, it would be fundamental to address the issues of DSF, grants and foreign exchange swings. IFAD would need to obtain a rating from at least two of the main rating agencies that have experience in rating DFIs (i.e., S&P, Moody's and Fitch/IBCA) and early initial discussions may be helpful in order to be able to address any fundamental concerns of credit rating agencies.
11. Recommendation 5. Use hedging instruments to better manage foreign exchange risks. To reduce risks connected with foreign exchange fluctuations, IFAD could consider hedging future replenishment pledges into US dollars either fully or at certain stages during the encashment process. Pledges are not legally binding but have had a fair degree of certainty of being realized. In addition, IFAD could consider offering its clients the possibility of converting their existing portfolios of SDR-denominated loans to US dollars or euro-denominated loans. In this context, IFAD may consider the pros and cons of undertaking currency swaps into the US dollar for the remaining SDR loans to hedge the foreign exchange risk. Finally, IFAD could also hedge non-US dollar administrative expenditures (e.g., staff salaries) or operate a split budget, holding the latter in euro.
12. Recommendation 6. Strengthen IFAD's financial governance. This includes aspects of both the external and internal governance, in particular:
13. Recommendation 6(a). Enhance the capacity of the IFAD Governing Bodies for financial oversight. As the complexity of IFAD financial architecture increases with the introduction of borrowing, further leverage and hedging, it may be beneficial to extend the terms of reference and role of the audit committee and to specify minimum qualifications of individuals for audit committee membership.
14. Recommendation 6(b). Elaborate more detailed guidelines for asset and liability management and for risk management. IFAD would benefit from more detailed policies and guidelines for asset and liability management and for liquidity management. These would cover the use of derivatives, swaps, futures, and options as hedging mechanism, as well as the hedging of future replenishment payments and budgetary items, and liquidity. An Asset and Liability Committee (ALCO) should be reconstituted to periodically review these policies and their application. Moreover, should IFAD significantly increase borrowing, it would need to strengthen the internal Risk Management function which could be tasked with

overseeing Treasury and other risk factors such as treasury market risks (interest rate, foreign exchange, derivatives, credit, spreads, and liquidity), treasury operational risk (including middle and back office and IT), operational risk of lending and of any fund managed.

15. Recommendation 7(a). In the replenishment consultation, there is a need to improve the balance of representation between A and B countries, the poorest borrowing countries and the growing number of List C donors.
16. Recommendation 7(b). Complementary contributions and supplementary funds should be treated in the same way. Both may be announced in headline replenishment figures, but both should be subject to service charges to cover the administrative costs related to them, which are currently subsidized by IFAD's regular administrative budget. IFAD management also needs more flexibility for acceptance of supplementary funds for minor amounts in line with the agreed strategy and criteria, including from private sources.

Management Assessment of the Status of its Response to Corporate-Level Evaluation: IFAD's financial architecture 2018

Table 1

Management Assessment of the Status of its Response to Corporate-Level Evaluation: IFAD's financial architecture 2018

<i>Eval</i>	<i>Rec #</i>	<i>Level</i>	<i>Nature</i>	<i>Theme</i>	<i>Recommendation</i>	<i>2017 Follow up</i>	<i>2019 Follow Up</i>	<i>2021 Follow Up</i>	<i>Status</i>
CLE	3	IFAD	PLCY	ALL	Revise the financial allocation system. If IFAD substantially increases its leverage through borrowing, it will need to lend the proceeds for ordinary loans to avoid incurring losses. The current PBAS constrains IFAD's ability to increase ordinary lending relative to other types of lending. Thus, IFAD would need to create a second lending window for ordinary loans, to be allocated through a risk-based system.		Discussions are continuing internally in the context of the IFAD2.0 with additional borrowed resources and we look forward to external feedback in the May 2019 EB retreat. FOD and OPR are also exploring revisions to the current PBAS to assess whether it is feasible and desirable to integrate a debt component into the methodology which recognizes the debt status of countries and/ or a financial ceiling to the total grants provided by IFAD in a given replenishment cycle	In 2021, the EB has approved [EB 2021/132/R.9/Rev.1] the creation of the Borrowed Resources Access Mechanism (BRAM), a risk-based mechanism which will govern access to borrowed resources. The five principles for the implementation of the BRAM are as follows: (a) country selectivity and eligibility; (b) supply of borrowed resources; (c) risk-based country limits; (d) differentiated financing conditions; and (e) demand-based access. In IFAD12, the PBAS will only allocate core resources to LICs and LMICs; it is through BRAM that countries will access most of ordinary lending during the IFAD12 period. Through the creation of BRAM, IFAD will ensure that financial considerations relevant for the prudent use of borrowed resources are accounted for (e.g. credit risk mitigated by the introduction of risk-based country limits etc.). The BRAM will become effective once the relative amendments to the Policies and Criteria for IFAD Financing have entered into force (following approval by the Governing Council in February 2022). 1 (a) Strategic Focus – a valid country strategy (COSOP or country strategy note) is available early in the cycle; (b) Ownership - no approved projects are pending signature for more than 12 months; (c) Absorptive Capacity - all projects in a country that have been effective for more than one year must have disbursed funds at least once in last 18 months; and (d) Level of indebtedness – as assessed by FMD.	F

CLE	4	IFAD	PLCY	FA	<p>Conduct preparatory work for potential access to capital markets. IFAD needs to review the requirements to obtain a high credit rating, which are likely to include reducing the uncertainty linked to future DSF compensation.</p>	<p>Per the GC resolution on market borrowing, FOD is in progress to conduct preparatory work in relation to the potential access to capital markets. Key policies and processes have been introduced in 2018 and will continue in 2019 from all areas of FOD, with specific focus on risk management and treasury, also in preparation for the envisioned credit rating process. Key positions are being filled both in the revamped Risk Management Unit, Treasury and Controller's Divisions. Many of these new initiatives, policies and processes are also in line with recommendations made by the independent financial risk assessment performed by Alvarez & Marsal, approved by the Board. The DSF mechanism resolution is in progress and is being presented for review at the EB in May 2019. FOD has also initiated a project in coordination with ICT to enhance FOD's IT Landscape to meet current and future operational needs for Treasury, Accounting and Risk Management. Key systems will be implemented in the course of 2019 and 2020. FOD is in the process of preparing for an informal private credit rating assessment to take place in the second half of 2019, in advance of the formal credit rating exercise envisioned in 2020.</p>	<p>In preparation of the credit rating process started in 2019, IFAD introduced several financial reforms to strengthen its financial architecture. These included fully staffing a Risk Management Office with five key professional positions as well as introducing several financial policies to ensure the optimal level of operational planning vis a vis financial capacity. The main policies, all approved by the Executive Board, are: the DSF Reform, the Sustainable Replenishment Baseline, the ALM Framework, the Capital Adequacy Policy, the Liquidity Policy, the Integrated Borrowing Framework and the new RAC Methodology. The key metrics approved as part of the policies, like the Deployable Capital, the Minimum Liquidity Requirement and the financial ratios are reported periodically to the EB. This transformation underpinned the success of the credit rating process that culminated in two AA+ ratings from Fitch (November 2020) and S&P (December 2020).</p>	F
CLE	5	IFAD	PLCY	FA	<p>Use hedging instruments to manage foreign exchange risks. IFAD is exposed to foreign exchange risks for the following reasons:(i) most of its loans are</p>	<p>TRE is currently employing hedging strategies to manage foreign exchange risk to the extent possible for its existing SDR loans. Additionally, IFAD is progressively increasing USD and EUR denominated loans to naturally hedge the balance sheet towards those SDR</p>	<p>The ALM framework presented to the EB in 2019 guides IFAD's overall foreign exchange risk management. In recent years, loans financed by borrowed funds in EUR and USD, have predominantly been denominated in USD and EUR, with the aim of reducing IFAD's currency exposure. In line with the ALM framework, IFAD</p>	O

<p>denominated in SDR; (ii) some replenishment pledges are denominated in currencies other than United States dollars; and (iii) some operational expenses are not denominated in United States dollars. Other DFIs use hedging instruments and IFAD could learn from their practices.</p>	<p>currencies. An updated Asset Liability Management framework will be presented in collaboration between Treasury and the Risk Management Unit in the second half of 2019 to further address asset/liability, currency and interest rate mismatches.</p>	<p>is currently using hedging instruments to manage foreign exchange risks. Furthermore, regular updates about IFAD's ALM-related activities are presented to the EB.</p>
--	---	---

Key

F= Full follow-up: recommendations fully incorporated into the new phase/design of activities, operations or programmes, and the relevant policies or guidelines

O = Ongoing: actions initiated in the direction recommended

Source: PRISMA 2022 Vol I

IFAD-only income and expenditures (2022)

Table Annex III-1

IFAD-only income and expenditures (2022)

<i>Items</i>	<i>In US\$ (millions)</i>
EXPENSES	
Operating expenses	191
Interest expense	17
Allowances for loan impairment losses	35
Depreciation	12
Grant expenses, including grants to countries in debt distress, and HIPC	280
Total expenses	535
REVENUES	
Loan income	80
Treasury income	11
Other sources of income	23
Total revenue	114
Net annual "operating loss"	424

Source: FOD communications on 15/09/2023

List of persons interviewed

Audit Committee

Gian Paolo Ruggiero

Audit Committee Chair

Executive Board Representative

Ronald Meyer

Counsellor, Alternate Permanent Representative of the Federal Republic of Germany to the International Organizations in Rome

Corporate Services Support Group

Alberto Cogliati

Associate Vice-President and Chief Risk Officer, Office of Enterprise and Risk Management, RMO

Katherine Meighan

Associate Vice-President, Office of the General Counsel, LEG

External Relations and Governance

Max Von Bonsdorff

Chief Partnership Officer, Global Engagement, Partnership and Resource Mobilization, GPR

Leon Williams

Senior Partnership Officer, Global Engagement, Partnership and Resource Mobilization, GPR

Financial Operations Department

Alvaro Lario

President of IFAD (Former Chief Financial Officer, Chief Controller, and Associate Vice-President, Financial Operations Department, FOD)

Alvarado Hernan

Associate Vice President, Chief Financial Officer and Chief Controller, Financial Operations Department, FOD

Advit Nath

Director and Controller, Financial Controller's Division, FCD

Ruth Farrant

Director, Finance Management Service Division, FMD

Gulnara Yunusova

Director and Treasurer, Treasury Services Division, TRE

Programme Management Department

Nigel Brett

Director, Operational Policy and Results Division, OPR

Strategy and Knowledge Department

Thouraya Triki

Director, Sustainable Production, Markets and Institutions Division, PMI

Private Sector

Michael Hamp

Former IFAD staff member

Susan Tirop

ABC Fund member

Bibliography

IFAD documents (selected)

IFAD. 2021. *Regular Grant Policy of IFAD*. EB 2021/132/R.3

IFAD. 2022. a. *2022 President's Report on the Implementation Status of Evaluation Recommendations and Management Actions (PRISMA) Volume I: Main Report*. EB 2022/136/R.18

IFAD. 2022. b. *High-level preview of IFAD's 2023 results-based programme of work, regular and capital budgets, and budget outlook for 2024–2025, and the preview of the Independent Office of Evaluation of IFAD's results-based work programme and budget for 2023 and indicative plan for 2024–2025*. EB 2022/136/R.3

IFAD. 2022. c. [Approach for the Performance-based Allocation System and the Borrowed Resource Access Mechanism in IFAD12](#). EB 2022/S12/R.2

IFAD. 2023. a. *Consolidated financial statements of IFAD as at 31 December 2022*. EB 2023/138/R.17. Available at: https://www.ifad.org/en/-/consolidated-financial-statements-2022?p_l_back_url=%2Fen%2Fcorporate-documents.

IFAD. 2023. b. *Guidelines for IFAD Financing Terms and Conditions*. Office of the Chief Financial Officer, Financial Operation Department. Available at: www.ifad.org/documents/38711624/47268192/guidelines-financing-terms-2023.pdf/c336d4b6-97ad-f854-d6a6-7856dc97618d?t=1676473102360

IFAD. *Oracle Analytics Interactive Dashboard*. Available at: https://bi.ifad.org/analytics/saw.dll?Dashboard&PortalPath=%2Fshared%2FIFAD%20Projects%20Financing%2F_portal%2FPoLG&page=PoLG.

Independent Office of Evaluation reports

IFAD. 2018. *Corporate-Level Evaluation on IFAD's Financial Architecture*.

Other documents (selected)

G20. 2022. *Boosting MDBs' investing capacity. An Independent Review of Multilateral Development Banks' Capital Adequacy Frameworks*. Capital Adequacy Frameworks Panel. Available at: https://www.dt.mef.gov.it/export/sites/sitodt/modules/documenti_it/news/news/CAF-Review-Report.pdf