

Document: WGG 2015/3/INF.2/Rev.1
Date: 7 January 2016
Distribution: Public
Original: English

A



الاستثمار في السكان الريفيين

موجز لمداولات الاجتماع الثالث لمجموعة العمل المعنية بالتسيير في الصندوق

مذكرة إلى السادة المحافظين

الأشخاص المرجعيون

نشر الوثائق

الأسئلة التقنية

Alessandra Zusi Bergés

القائمة بأعمال مكتب شؤون الهيئات الرئاسية
رقم الهاتف: +39 06 5459 2092
البريد الإلكتروني: gb_office@ifad.org

رشيد برتيف

سكرتير الصندوق
رقم الهاتف: +39 06 5459 2254
البريد الإلكتروني: r.pertev@ifad.org

مجموعة العمل المعنية بالتسيير في الصندوق - الاجتماع الثالث

روما، 15 ديسمبر/كانون الأول 2015

للعلم

موجز لمداولات الاجتماع الثالث لمجموعة العمل المعنية بالتسيير في الصندوق

1- انعقد الاجتماع الثالث لمجموعة العمل المعنية بالتسيير في الصندوق يوم 15 ديسمبر/كانون الأول 2015 في مقر الصندوق. وشارك في الاجتماع أعضاء المجموعة من الأرجنتين، وأنغولا، وإيطاليا، وباكستان، وجمهورية فنزويلا البوليفارية، المملكة المتحدة، والولايات المتحدة الأمريكية. وحضر الاجتماع كمراقبين ممثلون عن الاتحاد الروسي، وإثيوبيا، والإمارات العربية المتحدة، والبرازيل، والجمهورية الدومينيكية، وزمبابوي، وسويسرا، والصين، وفرنسا، وفنلندا، وقبرص، وكوبا، وكوستاريكا، والكويت، وكينيا، وليبيريا، ومدغشقر، والمكسيك، والنرويج، والنمسا، واليمن، واليونان.

ألف - افتتاح الاجتماع

2- قدّم رئيس مجموعة العمل، سعادة السيد Claudio Rozenzwaig، من الأرجنتين، لمحة عامة عن المناقشات التي درت خلال الاجتماعين الأوّلين والاجتماعات غير الرسمية لمجموعة العمل. وقدّم سكرتير الصندوق إحاطة إلى الاجتماع بشأن العملية التي أفضت إلى تعيين السيد Emmanuel Maurice، في منصب الخبير الاستشاري الدولي الذي تتمثل مهمته في إصدار تقرير يُحلل جوانب القوة والضعف في نظام القوائم في الصندوق، ويقارن ويقابل بين نُظم التسيير في المصارف الإنمائية المتعددة الأطراف والصناديق العالمية التي لديها نفس هيكل التسيير المعمول به في الصندوق. ويتناول التقرير أيضاً مسألة دورات تجديد الموارد، ويقترح مجموعة من الخيارات لتقوية النظام الحالي الذي ينتهجه الصندوق من أجل زيادة فعاليته وتعزيز الحوافز التي تشجع على تقديم مساهمات مالية إلى الصندوق (ترد في الملحق الأول الاختصاصات والإطار الزمني المنقّح). ورحب الاجتماع بالسيد Maurice ودعاه إلى عرض الاستنتاجات الأولى التي توصل إليها في استعراضه.

باء - اعتماد جدول الأعمال

3- اعتمد جدول أعمال الاجتماع دون أي تعديل. وتم الاتفاق على عقد مشاورات غير رسمية قصيرة في ختام الاجتماع بين الخبير الاستشاري وكل من القوائم الثلاث لإتاحة فرصة لإجراء تبادل صريح للآراء.

جيم - تمثيل الدول الأعضاء في الهيئات الرئاسية للصندوق

4- قدّم السيد Maurice عرضاً¹ تناول فيه السمات الرئيسية لنظام القوائم في الصندوق وكيفية تطوره بمرور الوقت. وشمل العرض مقارنة مع المؤسسات المماثلة فيما يتصل بالتصويت وعدد مقاعد المجلس وتوزيعها. وذكر أنه إذا اعتبر من الضروري إدخال تغيير محتمل على النظام الحالي فإن الأهداف يمكن أن تشمل إعادة توازن التمثيل، وتعزيز فرص التعبير عن الآراء، وحفز المساهمة في تجديد الموارد.

5- وشملت بعض الاقتراحات الأولى لإعادة التوازن إلى التمثيل تيسير التحويل من قائمة إلى قائمة أخرى، وإعادة توزيع مقاعد المجلس، وإدخال نظام أغلبية مزدوجة بشأن القرارات التي تُتخذ في مجلس المحافظين

¹ يرد العرض في الذيل الأول من هذه الوثيقة.

و/أو المجلس التنفيذي، وإنشاء قوائم وقوائم فرعية مختلفة، ومجموعات جديدة من الأعضاء، وإلغاء نظام القوائم.

6- واقترح الخبير الاستشاري أيضاً عدة وسائل كفيلة بأن يصبح لعدد كبير من الدول الأعضاء صوت في مشاورات تجديد الموارد، مثل زيادة عدد المشاركين في القائمة جيم، وعقد اجتماعات تشاورية في البلدان الأعضاء من القائمة جيم من أجل عرض احتياجات البلدان المقترضة وأنشطة الصندوق، وإرساء معيار للمشاركة في المشاورات على أساس أنشطة الصندوق في الدول الأعضاء، واستخدام المنصات الرقمية للصندوق بمزيد من الفعالية، وفصل المشاركة في المشاورات عن نظام القوائم.

7- وحفزاً للمساهمات، اقترحت الخيارات التالية من الخبير الاستشاري: زيادة عدد أعضاء القائمة جيم المشاركين في مشاورات تجديد الموارد، ومشاركة أعضاء القائمتين ألف وباء على أساس المساهمات الأخيرة أو على أساس الضمانات التي تؤكد تقديم مساهمات في المستقبل، وجعل الأصوات المنشأة في عمليات تجديد الموارد مقيّدة زمنياً، وإعطاء وزن أكبر للمساهمات في إنشاء أصوات جديدة في تجديدات الموارد، وتبني نهج أكثر انضباطاً في تقاسم أعباء تجديد الموارد، ومكافأة الامتثال بأصوات إضافية في المساهمة.

8- ورحّب الممثلون بالعرض باعتباره شاملاً ومفصلاً، وشددوا على الحاجة إلى وقت كافٍ لإجراء مشاورات مع قوائمهم ومع عواصمهم بشأن الاقتراحات المطروحة.

9- وفيما يلي التعليقات الأخرى التي أبداهها الأعضاء:

(أ) يمكن زيادة الإحساس بالانخراط والمشاركة من خلال استخدام النظم القائمة بصورة أفضل وبمزيد من الفعالية، بما في ذلك نظام الدوائر الانتخابية. ولعل من المفيد إجراء استعراض للطريقة التي تستخدم بها المؤسسات الأخرى نظم الدوائر الانتخابية وتوزيع الأصوات. ولحظ أيضاً أن المجلس التنفيذي للصندوق يضم 18 عضواً و18 عضواً مناوباً، وأن لهم جميعاً حق أخذ الكلمة على قدم المساواة. ولذلك فإن مجموع عدد أعضاء المجلس هو 36 عضواً، أي أكثر من أي مؤسسة أخرى من المؤسسات المتخذة أساساً للمقارنة الوارد ذكرها في العرض.

(ب) سيكون من المفيد أن تشمل المقارنة سائر المؤسسات ذات السمات المماثلة، مثل مؤسسة الأمم المتحدة لرعاية الطفولة (اليونيسيف) والصندوق المتعدد لتنفيذ بروتوكول مونتريال.

(ج) ينبغي إجراء مزيد من التحليل للأسباب الداعية إلى وجود نظام للقوائم في الصندوق، بما يشمل وضع سيناريو محتمل بدون نظام قوائم.

(د) فيما يتعلق بكيفية تحفيز المساهمات، ينبغي معالجة الصلة بين المقاعد في المجلس وما يحدث أحياناً من نقص في المساهمات.

(هـ) عند إجراء تحليل مقارن، ينبغي أن يؤخذ في الاعتبار حجم البرامج في مختلف المنظمات.

(و) ينبغي تحديد الأولويات من أجل تحسين إنتاجية المنظمة وكفاءتها.

(ز) تُمثّل الحاجة إلى تحفيز المساهمات وجهة نظر مشتركة.

دال - استعراض عملية تجديد الموارد في الصندوق

- 10- قدّم سكرتير الصندوق إحاطة إلى الاجتماع بشأن المناقشات التي دارت من قبل حول عملية تجديد الموارد، وأشار في إحاطته إلى وثيقة المعلومات الأساسية التي قدّمت خلال الاجتماع السابق لمجموعة العمل.
- 11- وعرض الخبير الاستشاري مقارنة تناولت بإيجاز عمليات تجديد الموارد في المؤسسات المماثلة، وبين بعض الآثار المحتملة التي يمكن أن تنطوي عليها دورات تجديد الموارد الأطول، حسب ما هو مبين بإيجاز أدناه²:
- (أ) يمكن للدورات الأطول أن تسهّل مواءمة التمويل مع البرامج القطرية، إذ يمكن للدورة القصيرة الأجل أن تشكّل تحدياً أمام التخطيط الإنمائي الطويل الأجل.
- (ب) يمكن للدورات الأطول أن تسمح بمزيد من الوقت لاستكشاف المجالات المناسبة لاستخدام الأموال غير الملتزم بها.
- (ج) يمكن لتقليص عدد اجتماعات هيئة المشاورات الخاصة بتجديد الموارد أن يحقق بعض الوفورات.
- (د) يمكن أن تنشأ احتمالات زيادة عدم التنبؤ بالتمويل. ومع ذلك فقد لوحظ في هذا الصدد عدم تراجع المساهمات بعد قيام صندوق التنمية الآسيوي وصندوق التنمية الأوروبي بتمديد دورات تجديد الموارد في كل منهما.
- (هـ) يمكن لدورة تجديد الموارد الأطول أن تكون مفيدة لجودة الحوار بين الصندوق والأعضاء، إذ تستند إلى استعراض في منتصف المدة يغطي فترة سنتين. وفي الوقت نفسه، سنقل فرص الحوار، مع ما يترتب على ذلك من أثر سلبي.
- 12- واقترح الخبير الاستشاري بحث تلك المسألة في سياق إصلاح أوسع لعملية المشاورات.
- 13- وأعرب القائم بأعمال مدير مكتب الشراكات وتعبئة الموارد عن اتفاقه مع آراء الإدارة بشأن المسائل الرئيسية التي طرحها الخبير الاستشاري. وقال إن من شبه المستحيل التنبؤ مسبقاً بأثر تمديد دورات تجديد الموارد على مستوى التجديد في الصندوق، وإنه لا يمكن التعويل كثيراً على المثاليين المتعلقين بصندوق التنمية الآسيوي وصندوق التنمية الأوروبي لأنهما مختلفان عن الصندوق من نواحٍ كثيرة.
- 14- وفيما يتعلق بالآثار على توفير تمويل كافٍ لبرامج التنمية، أكدت الإدارة أن هذه المسألة لا تشكّل عقبة للصندوق في الطريقة الحالية التي تسيّر عليها دورات تجديد الموارد. وفيما يتعلق بكفاءة التكاليف، بالرغم من أن الصندوق يمكن أن يحقق بعض وفورات التكاليف في المدى البعيد، لن تكون الوفورات السنوية كبيرة على الأرجح. وعلاوة على ذلك، بالرغم من أن تمديد فترة تجديد الموارد لمدة سنة واحدة يمكن ألا يؤثر كثيراً على الحوار بين الأعضاء والإدارة فإن الفاصل الزمني الإضافي الذي يمكن أن ينشأ عن ذلك، لا سيما بالنسبة لمؤسسة صغيرة مثل الصندوق، يبعث على القلق.
- 15- ولاحظ الأعضاء أن رؤية الإدارة لإصلاح أوسع تشمل تنسيق أي تمديد لفترات تجديد الموارد في مصرف التنمية للبلدان الأمريكية ومصرف التنمية الأفريقي والصندوق في عملية ربما تمسك المؤسسة الدولية للتنمية

² يرد عرض عملية تجديد الموارد في الذيل الثاني من هذه الوثيقة.

فيها بدفة القيادة؛ والتركيز على عدد أقل من القضايا الاستراتيجية بشأن تجديدات الموارد؛ وإعداد عدد أقل من الوثائق، دون التقيّد الصارم بأن تكون خمس وثائق كما جاء في الاقتراح؛ وزيادة استخدام المنصات الرقمية للصندوق لتحسين كفاءة عملية تجديد الموارد.

هاء - خطة العمل لعام 2016

16- اعتمدت مجموعة العمل خطة العمل لعام 2016 بعد إدخال بعض التعديلات عليها. وبناءً على ذلك، سيعقد في 20 يناير/كانون الثاني اجتماع آخر يقتصر التركيز فيه على عملية تجديد الموارد، بينما سيرحل اجتماع مارس/آذار إلى 12 أبريل/نيسان كي يتاح للخبير الاستشاري وقت إضافي لوضع تقريره في صيغته النهائية، ولكي يتسنى للأعضاء إجراء استعراضاتهم والتشاور مع عواصمهم. ويرد في الملحق الثاني بهذه الوثيقة جدول زمني منقح مقدم إلى أعضاء مجموعة العمل المعنية بالتسيير بشأن النتائج المراد تحقيقها.

واو - مسائل أخرى

17- ستُعقد مشاورات غير رسمية موجزة، حسب ما اقترحتة هيئة مكتب مجموعة العمل المعنية بالتسيير، بين الخبير الاستشاري وكل قائمة من القوائم الثلاث مباشرة بعد الاجتماع الرسمي لمجموعة العمل لتيسير إجراء تبادل مفتوح للآراء.

الاختصاصات المنقحة للخبير الاستشاري الدولي المعني بالتسيير: وصف عام للمهمة (المهام) والأهداف المراد تحقيقها

الخلفية

أنشئت مجموعة العمل المعنية بقضايا التسيير في الصندوق كجزء من تقرير هيئة المشاورات الخاصة بالتجديد العاشر لموارد الصندوق ووافق عليها مجلس محافظي الصندوق في دورته الثامنة والثلاثين التي عقدت في فبراير/شباط 2015. وتتمثل أهداف مجموعة العمل في (أ) استعراض وتقييم التوصيات المتعلقة بالتسيير الناشئة عن التقييم المؤسسي لتجديدات موارد الصندوق، لا سيما فيما يتعلق بهيكل نظام القوائم في الصندوق ومدى ملاءمته وأهميته، واستعراض وتقييم تداعيات أي تغييرات في نظام القوائم وفي تمثيل الدول الأعضاء وأثرها المحتمل على كل الهيئات الرئاسية في الصندوق؛ (ب) استعراض وتقييم تركيبة وتمثيل هيئات المشاورات الخاصة بتجديدات الموارد وطول دورات تجديد الموارد في التجديد الحادي عشر للصندوق وما بعده؛ (ج) تقديم مقترحات بشأن (أ) و(ب) أعلاه إلى المجلس التنفيذي لتقديمها إلى مجلس المحافظين، حسب الاقتضاء.

وفي هذا الإطار، سيجري الخبير الاستشاري الدولي المعين لأجل قصير دراسة لاستعراض نُظم التسيير والتمثيل في الصندوق وفي المؤسسات المالية الدولية الأخرى، وتحديدًا في المصارف الإنمائية المتعددة الأطراف والصناديق العالمية، وسيقدم تحليلاً يتناول فيه الخيارات الممكنة لنُظم التمثيل كي تنظر فيها الدول الأعضاء في الصندوق. وتشمل الدراسة أيضاً استعراض وتقييم التداعيات والأثر المحتمل على كل الهيئات الرئاسية في الصندوق.

والغرض من هذه المهمة هو تزويد مجموعة العمل المعنية بالتسيير باستعراض مفصّل وشامل يشكل الأساس لمناقشاتها/مداولاتها الرامية إلى تحسين التسيير والتمثيل في الصندوق.

وسوف تكون لدى الخبير الاستشاري خلفية قوية عن قضايا التسيير الدولية وسيكون ملماً بنُظم التسيير في المنظمات الدولية. وسيجري الانتهاء من العمل خلال 30 يوماً في الفترة من 1 نوفمبر/تشرين الثاني 2015 و12 أبريل/نيسان 2016.

الأنشطة المحددة:

- إجراء استعراض وتحليل شاملين لهيكل التسيير ونظام القوائم في الصندوق ومدى ملاءمتهما وأهميتهما، مع تسليط الضوء على جوانب القوة والضعف، ومن ثم تقديم اقتراحات لتحسينهما.
- المقارنة والمقابلة بين نُظم التسيير والتمثيل في الصندوق وفي المصارف الإنمائية المتعددة الأطراف والصناديق الأخرى (مثل مرفق البيئة العالمية) وتوضيح الفروق الرئيسية ومجالات التحسين.
- النظر في الطريقة التي يمكن بها للتسيير والتمثيل المساعدة في تحسين الحوافز المالية.
- طرح خيارات محددة بشأن نُظم التسيير والتمثيل الممكنة كي تنظر فيها مجموعة العمل المعنية بالتسيير.
- تقييم آثار نتائج التقييم المؤسسي للتسيير والأثر المحتمل على كل الهيئات الرئاسية في الصندوق فيما يتعلق بأي تغييرات في نظام القوائم وتمثيل الدول الأعضاء.
- استعراض الوثائق ذات الصلة بالتسيير والتمثيل في الصندوق وتقديم مقترحات قابلة للتنفيذ في المدى القريب والمتوسط والبعيد من أجل تحسين التسيير في الصندوق.

مؤشرات الأداء الرئيسية

المخرجات/النتائج المتوقعة:	موعد الإنجاز المطلوب/الجدول الزمني
يصدر الخبير الاستشاري تقريراً يشمل ما يلي:	الاستنتاجات الأولية في اجتماع مجموعة العمل:
• تحليل جوانب القوة والضعف في النظام المعمول به في الصندوق.	
• تقديم تقييم خطي مفصّل يقارن فيه بين نُظم التسيير في المصارف الإنمائية المتعددة الأطراف والصناديق العالمية ويقابل بينها وبين هيكل التسيير في الصندوق. وسوف يشمل التقييم تحليلاً لجوانب القوة والضعف في كل نظام.	15 ديسمبر/كانون الأول 2016
• اقتراح مجموعة خيارات لتعزيز النظام الحالي من أجل تحقيق ما يلي:	تقديم مسودة التقرير إلى الصندوق:
(1) زيادة الفعالية و(2) تعزيز الحوافز التي تشجع على تقديم مساهمات مالية إلى الصندوق.	18 يناير/كانون الثاني 2016
وسوف يعرض الخبير الاستشاري المسودة الأولى للتقرير في 18 يناير/كانون الثاني 2016 للسماح لأعضاء مكتب مجموعة العمل بإبداء تعليقاتهم. وسوف يُدرج الخبير الاستشاري التغييرات المقترحة من الأعضاء في التقرير النهائي بحلول 16 فبراير/شباط 2016، وسوف يعرض الاستنتاجات بعد ذلك خلال اجتماع مجموعة العمل في 12 أبريل/نيسان 2016.	تقديم التقرير النهائي إلى الصندوق: 29 فبراير/شباط 2016
تُوقيت النتائج المراد تحقيقها:	تقديم عرض في اجتماع مجموعة العمل:
• اجتماع أولي عبر برنامج سكايب مع مكتب مجموعة العمل المعنية بالتسيير وسكرتير الصندوق لمناقشة المخرجات المتوقعة (في نوفمبر/تشرين الثاني).	12 أبريل/نيسان 2016
• عرض الآراء الأولية وتبادلها في اجتماع مجموعة العمل في 15 ديسمبر/كانون الأول (خيار السفر).	
• تقديم مسودة التقرير بحلول 18 يناير/كانون الثاني 2016. (لا تتجاوز مسودة التقرير 10 000 كلمة.)	
• المساهمة في المناقشات بشأن عملية تجديد الموارد في الصندوق في 20 يناير/كانون الثاني 2016 (خيار السفر).	
• دمج تعليقات مجموعة العمل وتقديم التقرير النهائي بحلول يوم 29 فبراير/شباط 2016.	
• تقديم عرض خلال اجتماع مجموعة العمل في 12 أبريل/نيسان 2016 (خيار السفر).	

الجدول الزمني المنقح للنتائج المتوقعة من الخبير الاستشاري الدولي المعني بالتسيير
(بناء على القرارات المتخذة خلال الاجتماع الثالث لمجموعة العمل المعنية بالتسيير في 15 ديسمبر/كانون الأول
2015)

الاثنين، 18 يناير/كانون الثاني 2016	تقديم مسودة التقرير إلى الصندوق
الأربعاء، 20 يناير/كانون الثاني	المساهمة في المناقشات بشأن عملية تجديد الموارد في الصندوق
الثلاثاء، 2 فبراير/شباط (أسبوعان لإبداء التعليقات)	إرسال التقرير بكل اللغات إلى أعضاء مجموعة العمل لإبداء تعليقاتهم عليه
الثلاثاء، 16 فبراير/شباط	الموعد النهائي لتعليقات الأعضاء
الاثنين، 29 فبراير/شباط	تقديم التقرير النهائي إلى الصندوق
الأربعاء، 16 مارس/آذار (أربعة أسابيع قبل انعقاد الاجتماع)	إرسال التقرير النهائي بكل اللغات إلى أعضاء مجموعة العمل
الثلاثاء، 12 مارس/آذار (ثلاثة أسابيع قبل انعقاد الاجتماع)	إرسال تعليقات الإدارة
الثلاثاء، 12 أبريل/نيسان	تقديم عرض في اجتماع مجموعة العمل

Presentation to the Ad hoc Working Group on Governance on the List System

LIST SYSTEM

PRESENTATION TO THE AD HOC WORKING GROUP ON GOVERNANCE

15 December 2015

Emmanuel Maurice

1

THE LIST SYSTEM

The List system has been described as having “far-reaching implications for governance, voice and representation”. In 2013, CLEE questioned whether it was “**still relevant in today's global context**”. The Working Group on Governance has been charged with **reviewing and assessing the structure, appropriateness and relevance of the IFAD List system.**

- ❖ **Main features**
- ❖ **Representation**
- ❖ **Replenishment voice and votes**
- ❖ **Evolution**
- ❖ **Comparator Institutions**
- ❖ **Need for change?**
- ❖ **Re-balancing representation**
- ❖ **Enhancing voice opportunities**
- ❖ **Incentivising contributions**
- ❖ **Conclusion**

2

MAIN FEATURES

- The List System consists in a division of IFAD's shareholders in **three distinct groups**: Lists A, B and C. Currently:
 - ❖ List **A** has **25** Members,
 - ❖ List **B** has **12** Members and
 - ❖ List **C** has **139** Members.
- List C is subdivided into 3 Sub-lists:
 - ❖ Sub-list C1: **Africa**
 - ❖ Sub-list C2: **Europe , Asia and Pacific**
 - ❖ Sub-list C3: **Latin America and the Caribbean**
- A **new Member decides on which List** it wishes to be placed and, after **consultation** with the Members of that List, gives notice of its choice to the President .
- A Member may **withdraw from a List and join another List** (subject to **approval** of the Members of that List), at the time of elections for the Board.
- The List System has **three applications: representation, voice and votes.**

3

REPRESENTATION

- The List System is **used to allocate the 18 Board member seats and the 18 Board alternate member seats** between the three Lists and three Sub-lists as follows:
 - ❖ List **A**: **8** members and **8** alternate members
 - ❖ List **B**: **4** members and **4** alternate members
 - ❖ Sub-lists **C1, C2 & C3**: **2** members and **2** alternate members each
- Board members and alternate members of each of the Lists A, B and C are **elected by the Members of the relevant List.**
- For Sub-lists C1, C2 and C3, at least **one Board member** and **one Board alternate member** must be from among the Members in that Sub-list making **the highest substantial contributions** to IFAD's resources.
- Each of the **List A and List B** Board members exercises **all the voting power** of those Members which have elected them. Each of the two Board members elected by a Sub-list exercises **half of the voting power** of all the Members of that Sub-list.
- The List System is used to allocate seats on the **Emoluments Committee**, the **Audit Committee**, the **Evaluation Committee** and various **Working Groups.**

4

REPLENISHMENT VOICE & VOTES

- The List System is also used in the context of **IFAD's replenishments**.
- The List System is used to determine which Members will participate in the replenishment consultation. For **IFAD 9 and 10**, the Governing Council decided that the following Members would participate:
 - ❖ List **A**: **all** Members
 - ❖ List **B**: **all** Members
 - ❖ List **C**: **18** Members appointed by the Members of List C.
- Since 1997, the List System is used to ensure that, in each replenishment, List C Members are allocated **one third of the total new votes as membership votes**.
- At present the voting power is allocated as follows:
 - ❖ List **A**: 47.2%
 - ❖ List **B**: 14.5%
 - ❖ List **C**: 38.3%.

5

EVOLUTION

- There is a **new global economic power architecture**: new countries have emerged, non-traditional donors have appeared on the international stage.
- **List B** Members' contributions have **decreased significantly** over time.
- **List C** has become a **very large group of 139 Members** which share 6 Board member and 6 Board alternate member seats.
- Six of **List C** 12 Board seats are **reserved** for the highest contributors in each Sub-list, leaving **little chance** of other List C Members ever securing a Board seat.
- **List C** Members as a group have become a **substantial contributor** to replenishments, and a larger number of them make contributions to IFAD than to other IFIs, showing their sense of ownership of the institution.
- Some **List C** Members **keep increasing their core contributions**, which, at times, are larger than those of several List A and B Members.
- **The 2011 increase from 15 to 18 of List C** Members invited to participate in the replenishment consultation **may still not be sufficient**.
- **List C** Members **make their voice heard more and more** in replenishment debates (but don't participate by submitting proposals to amend the replenishment report draft.)

6

COMPARATOR INSTITUTIONS

Name	Rep / Cap	No. Of Members	Groups of Shareholders	Voting power	Total Board	Allocation of Board seats
IFAD	Rep	176	A 25 B 12 C 139	47.2% 14.5% 38.3%	18	8 4 6
GEF	Rep	183	A Non Recipient B Africa C Asia & Pacific D Latin America E C&E Europe & FSU		32	14 4 6 6 2
IBRD	Cap	188	A 6 largest B all others	40% 60%	25	6 19
IDA	Rep	173	A 6 largest B all others	34% 56%	25	6 same as IBRD EDs 19 same as IBRD EDs
IFC	Cap	184	A 6 largest B all others	43% 57%	25	6 same as IBRD EDs 19 same as IBRD EDs

7

COMPARATOR INSTITUTIONS

Name	Rep / Cap	No. Of Members	Groups of Shareholders	Voting power	Total Board	Allocation of Board seats
IFAD	Rep		A 25 B 12 C 139	47.2% 14.5% 38.3%	18	8 4 6
AfDB	Cap		A 54 Regional B 27 Non-regional	60% 40%	20	13 7
AsDB	Cap		A 48 Regional B 19 Non-regional	65% 35%	12	
EBRD	Cap		A 13 EU members B 9 Non-EU European C 37 Recipient D 7 Non European	51% 10% 15% 24%	23	11 4 4 4
IDB	Cap		A 26 Borrowing Reg. B 2 Non borrow Reg. C 16 Non Regional	50% 34% 16%	25	6 19

8

NEED FOR CHANGE?

Objectives

- Re-balancing representation
- Enhancing voice opportunities
- Incentivising replenishment contributions

9

RE-BALANCING REPRESENTATION

Re-balancing representation can be achieved by various means, including:

- **Facilitating transfers** from List to List
- Making the **number of Board seats** allocated to each List and Sub-list **proportional** to their respective share of **voting power**
- **Redistributing** Board seats among Lists
- **Removing the requirement** of Board seats **reserved** for highest contributors
- **Increasing** the number of Board Seats
- Introducing a **double majority** system for decisions at the Governing Council and / or at the Executive Board
- Creating **different Lists** and Sub-lists, with new groups of Members
- **Abrogating** the List System: **one single List.**

10

ENHANCING VOICE OPPORTUNITIES

Giving a **larger number of Members a voice** in replenishment consultations can be achieved by various means, including:

- **Increasing** the number of List C Participants **beyond 18**
- **Establishing criteria** for participation in replenishment consultations based on level of IFAD's **activities in Members** or other (non-contribution related) objective factors
- **Holding** replenishment consultation **meetings in List C Members** in order to showcase borrowing countries' needs and IFAD's activities
- Using IFAD's **digital platforms more effectively** (and creating new ones if appropriate) to carry out, between replenishment consultations, a substantive dialogue between IFAD Management and Members' capitals
- **De-linking** participation in replenishment consultations from the List System and substituting another selection process for participation in replenishment consultations.

11

INCENTIVISING CONTRIBUTIONS

Incentivising contributions can be achieved by various means, in particular:

- **Increasing** the number of **List C Members** allowed to participate in replenishment consultations
- **Conditioning** the participation of Lists A and B Members on **recent contributions** or **firm undertakings** of future contributions
- Making **votes** created in replenishments **time-bound**
- Giving an **increased weight** to contributions in the creation of new votes in replenishments
- Fostering a more disciplined **burden-sharing approach** to replenishments and rewarding compliance with additional contribution votes.

12

CONCLUSION

To conclude, a note of **caution**:

- A few of the possible steps outlined in the foregoing three slides, have already been discussed in various **Ad Hoc Committees or Working Groups**, and in certain cases, presented to the Executive Board where no consensus was reached.
- The list of these steps **is preliminary** and **does not purport to exhaustive** and is. It has been established without the benefit of prior consultation with any member of the Working Group on Governance or any other member of the Executive Board. Such **consultations are necessary** and should take place in the coming weeks. **Further research** will also be needed to confirm whether or not these steps are legally and politically consistent with IFAD's institutional framework.

13

LIST SYSTEM

PRESENTATION TO THE AD HOC WORKING GROUP ON GOVERNANCE

15 December 2015

Emmanuel Maurice

14

REPLENISHMENT

PRESENTATION TO THE AD HOC WORKING GROUP ON GOVERNANCE

15 December 2015

Emmanuel Maurice

1

OVERVIEW

- ❖ **Current cycle**
- ❖ **Consultation phase**
- ❖ **A longer cycle?**
- ❖ **Comparator institutions**
- ❖ **Extension**
- ❖ **Potential effects**
 - *Level of replenishments*
 - *Adequacy of funding for development*
 - *Efficiency of process*
 - *Dialogue with members*
 - *Impact of other IFIs' replenishments*
- ❖ **Preliminary conclusions**

2

CURRENT CYCLE

- Currently the total replenishment cycle is **5 years**:
 - ❖ **one year for consultation (C),**
 - ❖ **one year for replenishment to become effective (E), and**
 - ❖ **three years for implementation (I).**
- The **first two years overlap** with the last two years of the previous cycle.

	08	09	10	11	12	13	14	15	16	17	18
IFAD 8	C	E	I	I	I						
IFAD 9				C	E	I	I	I			
IFAD 10							C	E	I	I	I

3

CONSULTATION PHASE

- The consultation process is a **phase of dialogue** between IFAD and its **Members** during which IFAD:
 - ❖ **reports** on its past and current results, strategies and reforms;
 - ❖ **seeks guidance** for the medium-term (**priorities and programmes**); and
 - ❖ **mobilises resources** for the next replenishment period.
- The consultation process includes **four meetings**, the first of which is used to present the **Mid Term Review (MTR)** for the current replenishment period.
- All consultation meetings are held at **headquarters**.
- Since 2011, all consultation meetings are chaired by an **external chair**.
- Each consultation process is **concluded with a report and resolution** which are submitted for approval by the **Governing Council**.
- The report and resolution together document an agreement on IFAD's **strategic priorities, programme of loans and grants, and funding modalities, including pledges**, to finance IFAD's activities during replenishment implementation period.

4

A LONGER CYCLE?

Among other replenishment issues, the **length** of the cycle is under review:

- ❖ “The **duration of the replenishment** and ways to broaden IFAD’s engagement with its membership in the process are issues that need further study.” (CLER, 2014, Executive Summary, paragraph 23)
- ❖ “An inter-Consultation working group will be established to consider governance issues. In particular, the working group will: [...] review and assess the composition and representation of the replenishment consultation and the **length of replenishment cycles in IFAD11 and beyond.**” (Terms of Reference of the Ad Hoc Working Group on Governance Issues, paragraph 4)
- ❖ “The replenishment process for concessional resources of the multilateral development banks is broken. [...] So what’s to be done? We recommend the following measures to **fix the replenishment consultation process:** [...] Reduce the number of meetings for each replenishment round to no more than three and **lengthen the replenishment period from three to four years or more.**” (Johannes F. Linn and Anil Sood, Brookings, September 2015)

5

COMPARATOR INSTITUTIONS

IFAD and comparators	Cycle	Extension	When
International Fund for Agricultural Development (IFAD)	3 years	Under review	2015
African Development Fund (AfDF)	3 years	Considered and rejected	2009 2015
Asian Development Fund (AsDF)	3 years	4 years	1979
European Development Fund (EDF)	5 years	6 years 7 years	2008 2014
Global Environment Facility (GEF)	4 years	–	–
Global Fund to fight AIDS, tuberculosis, and malaria (GFATM)	3 years	–	–
International Development Agency (IDA)	3 years	Considered and rejected	2001

6

COMPARATOR INSTITUTIONS

IDA 2001

“The balance of opinion seemed to be that **retaining the three-year cycle in IDA13 was the preferred course at this time**. Several noted, however, that there could be merit in revisiting the issue later in the replenishment process.” (IDA, Three-Year or Four-Year Replenishment Cycle, Results of Consultation with Donors, January 2001)

AfDF 2009

“Management proposes to **maintain the 3-year replenishment cycle for ADF-12 (2011-2013) but to consider introducing a 4-year cycle as of ADF-13 (2014-2017)**, to be discussed and confirmed during the ADF-12 or ADF-13 replenishment discussions.” (AfDF, Options to improve the cost-effectiveness of the replenishment process, 2009)

AfDF 2015

IDEV Recommendation 3: “Moving to a longer replenishment cycle, drawing on the experience of AsDB” (AfDB, Independent Evaluation of GC VI, ADF12 and 13 Commitments, September 2015) - Management response: “There currently are different perspectives on lengthening ADF replenishment cycles from three to four years. [...] Management’s view at this time is to **retain the 3-year cycle for at least ADF-14, with the view of revisiting the issue later.**”

7

EXTENSION

A four year cycle for IFAD?

- “The three-year replenishment cycle has never been seriously questioned; yet a **four-year cycle, as that used in the AsDF, might have some advantages**. [...] Judging by responses to interviews and the survey for this evaluation, several respondents from all three Lists felt their government would not have strong reservations to a possible four year replenishment.” (CLER, 2014, Report paragraph 89).
- The **first two years would still overlap** with the last two years of the previous cycle:

	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26
IFAD 10 (3 years)	C	E	I	I	I								
IFAD 11 (4 years)				C	E	I	I	I	I				
IFAD 12 (4 years)								C	E	I	I	I	I

8

EFFECTS OF A LONGER CYCLE

A longer cycle may have positive, neutral or negative effects on:

- ❖ the level of replenishments
- ❖ the adequacy of funding for development programmes
- ❖ the efficiency and cost of the replenishment process
- ❖ the dialogue with members
- ❖ the coordination with replenishments in other institutions

9

LEVEL OF REPLENISHMENTS

- A longer replenishment cycle may have a negative effect on the level of replenishments if donors' pledges on an annualised basis are not scaled up proportionally. This potential effect was considered at IDA and AfDF when they considered the extension of their cycle to 4 years:

“Most donors took the view that the key consideration for changing the replenishment cycle would be the likely effect on the level and stability of IDA resources. [...] Some donors were unsure that a change to a longer cycle would in practice be accompanied by a fully proportional increase in budgetary allocations and hence in the volume of IDA replenishments; for these donors a change in the replenishment cycle could carry the risk of a relatively lower volume of IDA resources on a per annum basis.” (IDA, Three-Year or Four-Year Replenishment Cycle, Results of Consultation with Donors, January 2001)

“Some donors have indicated that increasing the length of the ADF cycle to four years might lead to lower resources on an annual basis.” (AfDB, Independent Evaluation of GC VI, ADF12 and 13 Commitments, September 2015, Management Response)

10

LEVEL OF REPLENISHMENTS

- However this risk that donors downscale their contributions on an annualised basis did not materialise at the AsDF and the EDF when their cycles were extended:

	Years	Duration	Volume per year	Increase /previous cycle
AsDF 2	1976-1978	3 years	\$ 0.415 billion	-
AsDF 3	1979-1982	4 years	\$ 0.5 billion	20%
	Years	Duration	Volume per year	Increase /previous cycle
EDF 9	2003-2007	5 years	€ 2.76 billion	-
EDF 10	2008-2013	6 years	€ 3.78 billion	37%
EDF 11	2014-2020	7 years	€ 4.35 billion	15%

- ➔ At this stage there is no evidence or indication that extending the cycle to four years would have a negative effect on the level of replenishments.

11

LEVEL OF REPLENISHMENTS

- A longer replenishment cycle may have a negative effect on the level of IFAD resources if donors who fail to contribute (or contribute little) in a replenishment wait until the next replenishment to restore their contribution to past levels (or above).
- On the other hand, donors who have contributed more than usual in a given replenishment are "locked in" for a longer period.

12

ADEQUACY OF FUNDING

A longer replenishment cycle , e.g., 4 years, might have **positive and negative effects** on the provision of adequate funding for development programmes:

- As shorter funding cycles constitute a challenge to long-term development planning, a longer replenishment cycle would be likely to make it easier to **match funding** with country programmes.
- As IFAD's recipient countries are not allowed to carry over unused allocations from one replenishment cycle to the next, a longer replenishment cycle would allow more time for the countries concerned to explore appropriate venues for the **use of uncommitted funds** by the deadline.
- A longer cycle might increase the **unpredictability of funding** as IFAD's donors are less disciplined in respect of amounts, burden-sharing and timing of contributions than in other institutions (e.g., IDA, AfDF, AsDF). This may increase the possibility of further borrowings.

13

COST EFFICIENCY FOR IFAD

- For IFAD, a 4 year replenishment cycle would entail **fewer replenishment consultation meetings** overall, namely three consultation periods over twelve years, bringing about savings in IFAD's direct costs.
- The direct costs of replenishments could be **further lowered** by reducing the number of consultation meetings from 4 to 3, following AfDF's and AsDF examples.

Cycle	Over 12 Years	No. of Meetings p.a.	Direct costs per replenishment	Total direct costs over 12 years	Savings over 12 years
3 years	4 replenishments	4	US\$ 1,000,000	US\$ 4,000,000	0%
3 years	4 replenishments	3	US\$ 750,000	US\$ 3,000,000	25%
4 years	3 replenishments	4	US\$ 1,000,000	US\$ 3,000,000	25%
4 years	3 replenishments	3	US\$ 750,000	US\$ 2,250,000	45%

14

EFFICIENCY FOR MEMBERS

Costs

- For IFAD Members, a 4 year replenishment cycle would also entail savings in direct costs.
- ➔ However, as almost all replenishment consultation meetings take place at IFAD's headquarters, such savings would be limited for those members who appoint their Executive Directors as replenishment Deputies.

Budgetary and legislative procedures

- ➔ It is likely that a longer replenishment cycle can be accommodated by donors' budgetary and legislative procedures. "No issue was raised with respect to donors' budgetary and legislative procedures. Most donors would have no difficulty of this type in moving to a four-year cycle. For some, the budgetary and legislative processes are on a yearly cycle while for others, there is flexibility in their internal processes to accommodate a change to a four year cycle." (IDA, Three-Year or Four-Year Replenishment Cycle, Results of Consultation with Donors, January 2001)

15

DIALOGUE BETWEEN IFAD & MEMBERS

A longer replenishment cycle could have positive or negative effects on the quality of the dialogue between IFAD and its Members:

- If the MTR meeting continues to be the first meeting of the consultation period, this would result in a **more meaningful MTR**, as the current replenishment would be in its third year of implementation.
- ➔ If the MTR meeting is held as a **stand-alone event** several months prior to the start of the consultation period (i.e., in the second year of implementation), the advantage may not be as great.
- There would be **fewer opportunities** for a **substantial dialogue** between Bank Management and Members.
- **Longer intervals between consultation processes** would provide less frequent occasions to react to new circumstances and policy changes.

16

IMPACT OF OTHER REPLENISHMENTS

IFAD's replenishment consultation usually takes place in the year following the completion of IDA and AfDF's own processes:

	Replenishment period		When negotiations took place	Number of meetings
IFAD	IFAD 10	2016 to 2018	Feb. 2014 to Dec. 2014	4
AfDF	AfDF 13	2014 to 2016	Feb. 2013 to Dec. 2013	3
AsDF	AsDF 11	2013 to 2016	Sep. 2011 to May 2012	3
EDF	EDF 11	2014 to 2020	June 2011 to June 2013	–
GEF	GEF 6	July 2014 to June 2018	Apr. 2013 to Apr. 2014	4
GFATM	GF4	2014 to 2016	Mar. 2013 to Dec. 2013	2
IDA	IDA 17	July 2014 to June 2017	Mar. 2013 to Dec. 2013	4

17

IMPACT OF OTHER REPLENISHMENTS

With a 4 year cycle, IFAD's consultation would no longer follow IDA and AfDF processes. Would that have an impact on IFAD's replenishments?

- Unlike AfDF's replenishments, IFAD's are already de-linked from IDA's.
- "It is an open question to what extent an individual donors' increased contribution in one replenishment may be offset by a smaller allocation to another replenishment – are they "communicating vessels"? Allocation decisions are made based on many different factors, and approaches to how funds are allocated vary across donor governments. While unclear what the implications of a higher or lower replenishment in one institution has on the size of other institutions' replenishments, there is however clearly a "policy diffusion" in terms of issues, by the mere fact that many participants are the same, and that replenishments address issues that are on the current global agenda." (CLER para 41)

18

PRELIMINARY CONCLUSIONS

- ❖ Extending the **length** of the replenishment cycle may not be the only issue to consider.
- ❖ It should be considered in conjunction with a **reduction in the number of consultation meetings**.
- ❖ It could be part of a **broader reform** of the consultation process, including:
 - focusing on **fewer strategic issues**;
 - reducing the **number of commitments**;
 - deciding that there will be **no more than five documents prepared** for each consultation process (including the MTR and the resolution); and
 - using IFAD's **digital platforms more effectively** (and creating new ones if appropriate) to carry out, between replenishment consultations, a substantive dialogue between IFAD Management and Members' capitals.