

gnatura: WGG 2015/3/INF.2/Rev.1  
Fecha: 7 de enero de 2016  
Distribución: Pública  
Original: Inglés

S



Invertir en la población rural

## Síntesis de las deliberaciones de la tercera reunión del Grupo de trabajo especial sobre gobernanza

### Nota para los Gobernadores

#### Funcionarios de contacto:

#### Preguntas técnicas:

Ra it Pertev  
Secretario del FIDA  
Tel.: (+39) 06 5459 2254  
Correo electrónico: r.pertev@ifad.org

#### Envío de documentación:

Alessandra Zusi Bergés  
Oficial encargada,  
Oficina de los Órganos Rectores  
Tel.: (+39) 06 5459 2092  
Correo electrónico: gb\_office@ifad.org

Tercera reunión del Grupo de trabajo especial sobre gobernanza  
Roma, 15 de diciembre de 2015

---

Para información

## Síntesis de las deliberaciones de la tercera reunión del Grupo de trabajo especial sobre gobernanza

1. La tercera reunión del Grupo de trabajo especial sobre gobernanza se celebró el 15 de diciembre de 2015, en la Sede del FIDA. Participaron los miembros de Angola, la Argentina, los Estados Unidos de América, Italia, el Pakistán, el Reino Unido y la República Bolivariana de Venezuela. Los representantes de Austria, el Brasil, China, Chipre, Costa Rica, Cuba, Emiratos Árabes Unidos, Etiopía, la Federación de Rusia, Finlandia, Francia, Grecia, Kenya, Kuwait, Liberia, Madagascar, México, Noruega, la República Dominicana, Suiza, el Yemen y Zimbabwe participaron en calidad de observadores.
- A. Apertura de la reunión**
2. El presidente del grupo de trabajo, el Excelentísimo Señor Claudio Rozencwaig, de la Argentina, presentó un resumen de los debates llevados a cabo en las primeras dos reuniones y las reuniones oficiosas del grupo de trabajo. El Secretario del FIDA informó a la reunión sobre el proceso que condujo a la contratación del Sr. Emmanuel Maurice como consultor internacional en materia de gobernanza, cuya tarea consiste en elaborar un informe donde se analicen los puntos fuertes y débiles del sistema de listas del Fondo y se comparen y contrasten los sistemas de gobernanza de distintos bancos multilaterales de desarrollo y fondos mundiales con la misma estructura de gobernanza que el FIDA. En el informe también se considerará el tema de los ciclos de reposición y se propondrá una gama de opciones orientadas a fortalecer el sistema utilizado actualmente, a fin de incrementar su eficacia y mejorar los incentivos a la aportación de contribuciones financieras al FIDA (en el anexo I se presenta el mandato con el calendario revisado). Se dio la bienvenida al Sr. Maurice que asistió a la reunión para presentar las conclusiones preliminares de su trabajo.
- B. Aprobación del programa**
3. Se aprobó el programa de la reunión sin cambios. Se acordó que al cierre de la reunión se realizarían breves consultas oficiosas entre el consultor y cada una de las tres listas para permitir un intercambio franco de puntos de vista.
- C. Representación de los Estados miembros en los órganos rectores del FIDA**
4. El Sr. Maurice realizó una presentación<sup>1</sup> sobre las principales características del sistema de listas del FIDA y su evolución en el tiempo. La presentación ofreció una comparación con instituciones similares en cuanto al voto y el número y la asignación de los puestos en la Junta. Sugirió que si se consideraba necesario modificar el sistema vigente, los objetivos podrían ser: reequilibrar la representación, incrementar las oportunidades de expresar los distintos puntos de vista e incentivar las contribuciones a las reposiciones.
  5. Algunas de las propuestas preliminares para reequilibrar la representación fueron la facilitación de las transferencias de una lista a otra, la reasignación de los puestos en la Junta, la introducción de un sistema de doble mayoría para las decisiones del Consejo de Gobernadores o la Junta Ejecutiva, la creación de diferentes listas y sublistas, con nuevos grupos de miembros, y la abrogación del sistema de listas.
  6. El consultor también sugirió varias formas de garantizar que un mayor número de Estados miembros puedan expresar sus opiniones en las consultas sobre las reposiciones. Por ejemplo, se podría: aumentar el número de participantes de la Lista C; celebrar reuniones de consulta en los países de los miembros de la Lista C para dar a conocer las necesidades de los países prestatarios y las actividades del FIDA; establecer un criterio para la participación en las consultas en función de las

<sup>1</sup> Véase la presentación en PowerPoint realizada por el consultor (apéndice I).

actividades del Fondo en los Estados miembros; utilizar las plataformas digitales de la organización de forma más eficaz, y desvincular la participación en las consultas de los sistemas de listas.

7. En cuanto al modo de incentivar las contribuciones, el consultor planteó las siguientes sugerencias: incrementar el número de miembros de la Lista C que participan en las consultas sobre las reposiciones; basar la participación de los miembros de las listas A y B en las contribuciones recientes o en garantías firmes de contribuciones futuras; establecer plazos definidos para los votos creados en las reposiciones; dar mayor peso a las contribuciones en la creación de nuevos votos en las reposiciones; fomentar un enfoque de las reposiciones que sea más disciplinado en cuanto a la distribución de la carga, y recompensar el cumplimiento con votos adicionales en función de las contribuciones.
8. Los representantes acogieron favorablemente la presentación por ser exhaustiva y minuciosa, y subrayaron que se debía dedicar el tiempo necesario a realizar las correspondientes consultas sobre las propuestas formuladas con las respectivas listas y capitales.
9. Otras observaciones planteadas por los miembros fueron las siguientes:
  - a) Una forma de aumentar el sentido de compromiso y la participación podría ser el uso mejor y más eficaz de los sistemas existentes, como por ejemplo, el sistema de grupos. Podría ser de utilidad contar con un examen del modo en que otras instituciones utilizan los sistemas de grupos y distribuyen los votos. También se señaló que la Junta del FIDA está integrada por 18 miembros y 18 miembros suplentes, y que todos tienen igual derecho a hacer uso de la palabra. Por lo tanto, la Junta tiene 36 miembros en total, es decir, más que cualquier otra de las instituciones utilizadas a efectos de la comparación y mencionadas en la presentación.
  - b) Sería beneficioso incluir a otras instituciones con características similares, tales como el Fondo de las Naciones Unidas para la Infancia (UNICEF) y el Fondo Multilateral para la Aplicación del Protocolo de Montreal, a efectos de realizar una comparación.
  - c) Debería efectuarse un análisis de las razones por las que se utiliza el sistema de listas, e incluir la hipótesis de no contar con dicho sistema.
  - d) En relación con el incentivo a las contribuciones, debería considerarse el vínculo entre los puestos en la Junta y la falta ocasional de contribuciones.
  - e) Al efectuar la comparación con instituciones similares, debería tomarse en cuenta el tamaño de los programas de las distintas organizaciones.
  - f) Debería establecerse un orden de prioridades a fin de mejorar la productividad y la eficiencia de la organización.
  - g) La opinión general señala que es preciso incentivar las contribuciones.

#### D. Examen del proceso de reposición del FIDA

10. El Secretario del FIDA informó a la reunión sobre las deliberaciones ya realizadas en torno al proceso de reposición, que constan en el documento de referencia proporcionado en la reunión anterior del grupo de trabajo.
11. El consultor hizo una breve comparación de los procesos de reposición aplicados en instituciones similares y resumió algunas de las consecuencias que podría tener la adopción de un ciclo de reposición más largo, a saber:<sup>2</sup>

---

<sup>2</sup> En el apéndice II figura la presentación sobre el proceso de Reposición.

- a) Un ciclo más largo facilitaría la alineación de la financiación con los programas en los países, y un ciclo más corto podría representar un desafío para la planificación del desarrollo a largo plazo.
  - b) Un ciclo más largo daría más tiempo para considerar formas adecuadas de usar los fondos no comprometidos.
  - c) La celebración de menos reuniones de consulta sobre las reposiciones podría dar lugar a ahorros.
  - d) Con respecto al riesgo de una mayor imprevisibilidad de la financiación, se observó que la ampliación de los ciclos de reposición del Fondo Asiático de Desarrollo (FAD) y el Fondo Europeo de Desarrollo (FED) no conllevó la realización de contribuciones menores.
  - e) Un ciclo más largo podría favorecer la calidad del diálogo entre el FIDA y los miembros, ya que se basaría en una revisión a mitad de período que abarcaría dos años. Al mismo tiempo, habría menos oportunidades para el diálogo, lo que tendría un impacto negativo.
12. El consultor sugirió que el tema se considerase en el contexto de una reforma más amplia del proceso de consulta.
  13. El Director en funciones de la Oficina de Asociaciones y Movilización de Recursos presentó los puntos de vista de la dirección sobre las cuestiones planteadas por el consultor. Señaló que es casi imposible predecir el impacto que podría tener la ampliación del ciclo en el nivel de la reposición del FIDA, y que los ejemplos del FAD y el FED no daban mucha garantía porque diferían del FIDA en numerosos aspectos.
  14. Con respecto a la repercusión en la asignación de financiación adecuada para los programas de desarrollo, la dirección subrayó que esta cuestión no representaba un obstáculo para el Fondo en el ciclo de reposición aplicado actualmente. En relación con la eficiencia en función de los costos, si bien tal vez se podrían lograr algunos ahorros a largo plazo, los ahorros anuales probablemente no serían elevados. Asimismo, aunque una ampliación de un año del período de reposición quizá no tendría un impacto importante en el diálogo entre los miembros y la dirección, tratándose de una institución pequeña como el FIDA, la distancia adicional que generaría podría ser motivo de preocupación.
  15. Los miembros tomaron nota de que en opinión de la dirección una reforma más amplia incluiría: la coordinación de los períodos de reposición del Banco Interamericano de Desarrollo, el Banco Africano de Desarrollo y el FIDA, quizá con la dirección de la Asociación Internacional de Fomento; la concentración en unas pocas cuestiones estratégicas con respecto a las reposiciones; la preparación de menos documentos, aunque sin limitarse estrictamente a cinco como se sugirió, y el mayor uso de las plataformas digitales del FIDA para mejorar la eficiencia del proceso de reposición.

## E. Plan de trabajo para 2016

16. El grupo de trabajo aprobó el plan de trabajo para 2016 con algunas modificaciones. Se estableció que se celebraría una reunión adicional el 20 de enero con objeto de tratar solamente el proceso de reposición, y que la reunión prevista para marzo se cambiaría para el 12 de abril de modo que el consultor tenga más tiempo para ultimar el informe y los miembros puedan considerarlo y consultarlo con sus capitales. En el anexo II se adjunta el calendario revisado de las entregas a los miembros del Grupo de trabajo especial sobre gobernanza.

F. Otros asuntos

17. Tal como sugirió la Oficina del Grupo de trabajo especial sobre gobernanza, a fin de facilitar un libre intercambio de opiniones, inmediatamente después de realizada la reunión formal del grupo se celebrarían consultas oficiosas breves entre el consultor y cada una de las tres listas.

## Mandato revisado del consultor internacional en materia de gobernanza: descripción general de las tareas y objetivos que se deben alcanzar

### Antecedentes

El Grupo de trabajo especial sobre gobernanza se estableció en el Informe de la Consulta sobre la Décima Reposición de los Recursos del FIDA, aprobado por el Consejo de Gobernadores en su 38º período de sesiones en febrero de 2015. Los objetivos del grupo de trabajo son los siguientes: a) examinar y evaluar las recomendaciones relativas a la gobernanza derivadas de la evaluación a nivel institucional en relación con las reposiciones de recursos del FIDA, en particular por lo que se refiere a la estructura, la idoneidad y la pertinencia del sistema de listas, además de examinar y evaluar las repercusiones y el impacto potencial en todos los órganos rectores del FIDA respecto de cualquier modificación al sistema de listas, así como la representación de los Estados miembros; b) examinar y evaluar la composición y la representación de las consultas sobre las reposiciones, así como la duración de los ciclos de reposición a partir de la FIDA11, y c) presentar propuestas en relación con los puntos a) y b) anteriores, que se someterán al examen de la Junta Ejecutiva para su presentación al Consejo de Gobernadores, según proceda.

Dentro de este marco, el consultor internacional con un contrato de corta duración llevará a cabo un estudio para examinar los sistemas de gobernanza y representación utilizados en el FIDA y en otras instituciones financieras internacionales —específicamente bancos multilaterales de desarrollo y fondos mundiales—, y ofrecerá un análisis de las posibles opciones de sistemas de representación para su consideración por parte de los Estados miembros del FIDA. El estudio también deberá examinar y evaluar las repercusiones y el impacto potencial en todos los órganos rectores del FIDA.

Esta labor permitirá ofrecer al Grupo de trabajo especial sobre gobernanza un examen exhaustivo y minucioso que servirá de base a los debates y las deliberaciones orientados a mejorar la gobernanza y la representación en el FIDA.

El consultor tendrá una sólida formación en cuestiones de gobernanza a nivel internacional y conocerá los sistemas de gobernanza de las organizaciones internacionales. El trabajo se realizará en un período de hasta 30 días entre el 1 de noviembre de 2015 y el 12 de abril de 2016.

### Actividades concretas:

- realizar un examen y un análisis exhaustivos de la estructura, idoneidad y pertinencia de la gobernanza y el sistema de listas del FIDA, donde se destacarán los puntos fuertes y débiles y se formularán sugerencias para lograr posibles mejoras;
- comparar y contrastar los sistemas de gobernanza y representación del FIDA con los de otros bancos multilaterales de desarrollo y fondos (como el Fondo para el Medio Ambiente Mundial), subrayando claramente las principales diferencias y las esferas donde se deben realizar mejoras;
- considerar cómo pueden la gobernanza y la representación contribuir al fortalecimiento de los incentivos financieros;
- plantear opciones concretas de posibles sistemas de gobernanza y representación para su consideración por parte del grupo de trabajo;
- evaluar las repercusiones de los resultados de la evaluación a nivel institucional en la gobernanza y el impacto potencial en todos los órganos rectores del FIDA respecto de cualquier modificación al sistema de listas, así como la representación de los Estados miembros, y
- examinar la documentación pertinente relativa a la gobernanza y la representación en el FIDA y formular propuestas viables para aplicar a corto, medio y largo plazo a fin de mejorar la gobernanza.

## Indicadores básicos de resultados

<i>Productos/entregas previstos:</i>	<i>Fechas/calendario de terminación:</i>
El consultor elaborará un informe donde:	Presentación de conclusiones preliminares en la reunión del grupo de trabajo: 15 de diciembre de 2016
<ul style="list-style-type: none"> <li>• se analicen los puntos fuertes y débiles del sistema del FIDA;</li> <li>• se ofrezca una evaluación escrita detallada que compare y contraste los sistemas de gobernanza de distintos bancos multilaterales de desarrollo y fondos mundiales con la estructura de gobernanza del FIDA. Esta evaluación incluirá un análisis de los puntos fuertes y débiles de cada sistema;</li> <li>• se proponga una gama de opciones encaminadas a fortalecer el sistema vigente para: <ul style="list-style-type: none"> <li>i) incrementar la eficacia, y ii) mejorar los incentivos a la realización de contribuciones financieras al FIDA.</li> </ul> </li> </ul>	Entrega del proyecto de informe al FIDA: 18 de enero de 2016  Entrega de la versión final de informe al FIDA: 29 de febrero de 2016
El consultor presentará un primer proyecto de informe el 18 de enero de 2016, dando lugar a la presentación de observaciones por parte de los miembros de la Oficina del Grupo de trabajo especial sobre gobernanza. Incorporará los cambios propuestos por los miembros a la versión final del informe a más tardar el 16 de febrero de 2016, y luego presentará las conclusiones al grupo de trabajo el 12 de abril de 2016.	Presentación en la reunión del grupo de trabajo: 12 de abril de 2016
Calendario de entregas:	
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reunión preliminar vía Skype con la Oficina del Grupo de trabajo y el Secretario del FIDA para tratar el producto previsto, en noviembre.</li> <li>• Presentación e intercambio de puntos de vista preliminares en la reunión del grupo de trabajo, el 15 de diciembre (opción de viajar).</li> <li>• Entrega del proyecto de informe, a más tardar el 18 de enero de 2016. (La extensión del proyecto de informe no deberá superar las 10 000 palabras).</li> <li>• Contribución a los debates sobre el proceso de reposición del FIDA, el 20 de enero de 2016 (opción de viajar).</li> <li>• Incorporación de observaciones del grupo de trabajo y entrega de la versión final del informe, a más tardar el 29 de febrero de 2016.</li> <li>• Presentación en la reunión del grupo de trabajo, el 12 de abril de 2016 (opción de viajar).</li> </ul>	

## Calendario revisado de entregas por parte del consultor internacional

(en función de las decisiones tomadas en la tercera reunión del Grupo de trabajo especial sobre gobernanza celebrada el 15 de diciembre de 2015)

Entrega del proyecto de informe al FIDA:	lunes 18 de enero de 2016
Contribución a los debates sobre el proceso de reposición del FIDA:	miércoles 20 de enero
Envío a los miembros del grupo de trabajo en todos los idiomas para la formulación de observaciones:	martes 2 de febrero (dos semanas para formular observaciones)
Fecha límite para la presentación de observaciones de los miembros:	martes 16 de febrero
Entrega de la versión final del informe al FIDA:	lunes 29 de febrero
Envío de la versión final del informe a los miembros del grupo de trabajo en todos los idiomas:	martes 16 de marzo (cuatro semanas antes de la reunión)
Envío de las observaciones de la dirección:	martes 22 de marzo (tres semanas antes de la reunión)
Presentación en la reunión del grupo de trabajo:	martes 12 de abril



## 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.