

Document: EB 2018/124/R.37
Agenda: 10(b)(ii)
Date: 14 August 2018
Distribution: Public
Original: English

A



الاستثمار في السكان الريفيين

تعزير الدور التسييري للهيئات الفرعية للمجلس التنفيذي

مذكرة إلى السادة ممثلي الدول الأعضاء في المجلس التنفيذي

الأشخاص المرجعيون:

نشر الوثائق:

Deirdre McGrenra

مديرة شؤون الهيئات الرئاسية
رقم الهاتف: +39 06 5459 2374
البريد الإلكتروني: gb@ifad.org

الأسئلة التقنية:

Andreina Mauro

سكرتيرة الصندوق بالإنابة
رقم الهاتف: +39 06 5459 2088
البريد الإلكتروني: a.mauro@ifad.org

المجلس التنفيذي - الدورة الرابعة والعشرون بعد المائة

روما، 11-13 سبتمبر/أيلول 2018

للاستعراض

المحتويات

1	أولاً - مقدمة
2	ثانياً - الخلفية
2	ألف - هيكلية تسيير الصندوق
4	باء - دور الهيئات الفرعية للمجلس التنفيذي في الصندوق
4	ثالثاً - مناقشات المعتكف الرابع للمجلس التنفيذي والاجتماعات اللاحقة للجان الفرعية
4	ألف - المعتكف الرابع للمجلس التنفيذي (أبريل/نيسان 2018)
5	باء - اجتماعات لجنة مراجعة الحسابات ولجنة التقييم في يونيو/حزيران 2018
6	رابعاً - الاستنتاجات

الملاحق

- الملحق الأول - تعزيز فعالية لجنة مراجعة الحسابات
- الملحق الثاني - المقارنة المعيارية مع وكالات الأمم المتحدة والمؤسسات المالية الأخرى

الذيل

نتائج دراسة المقارنة المعيارية بشأن الدور الاستراتيجي للهيئات الفرعية للمجلس

تعزيز الدور التسييري للهيئات الفرعية للمجلس التنفيذي

أولاً - مقدمة

- 1- وافق المجلس التنفيذي في دورته المنعقدة في سبتمبر/أيلول 2017 على وثيقة بعنوان "المعتكف الثالث للمجلس التنفيذي: مصفوفة القضايا والإجراءات الرامية إلى تعزيز تسيير الصندوق"¹، والتي سلطت الضوء على الحاجة إلى "تعزيز هيكلية التسيير وممارساته بغية تمكين المجلس من توفير توجيه أكثر استراتيجية، مع إيلاء اهتمام مخصوص للأسلوب الذي ترفع فيه اللجان الفرعية تقاريرها إلى المجلس".
- 2- ودور الهيئات الفرعية هو النظر في المسائل التي تقع ضمن مجال خبرتها ورفع تقاريرها إلى المجلس مع التوجيه في شكل توصيات محددة. وهذا يسمح للمجلس باتخاذ قرارات استراتيجية سليمة، ومستنيرة بالكامل، واستراتيجية تستند إلى مشورة متخصصة للغاية. واستجابة للمهمة المناطة به من معتكف المجلس - وبهدف تحديد الممارسات الأفضل وتقيح اختصاصات اللجان وأنظمتها الداخلية حسب الاقتضاء - أجرى مكتب سكرتير الصندوق العمليات المبينة أدناه، بالعمل مع منسقي القوائم والأصدقاء، ولجنتي مراجعة الحسابات والتقييم.²
 - (1) مسحا مقارنا لإجراءات اللجان في المؤسسات المالية الدولية الأخرى؛
 - (2) تقييما لكيفية عمل الهيئات الفرعية حاليا (النظام الداخلي، والاختصاصات، والمعلومات الارتجاعية من الموظفين والأعضاء حول ما يعمل جيدا وما يمكن تحسينه)؛ وردود الفعل من الموظفين والأعضاء حول ما ينجح بشكل جيد وما يمكن تحسينه)؛
 - (3) مناقشات وتأملات حول النتائج.
- 3- وتم استيعاب نتائج ما سبق في ورقة مناقشة³ عرضت على المعتكف الرابع للمجلس التنفيذي في أبريل/نيسان 2018 للنظر فيها. كما قدم أعضاء لجنتي مراجعة الحسابات والتقييم عروضاً في المعتكف. وجرى المزيد من المناقشات ضمن كل من اللجنتين خلال اجتماعاتهما في يونيو/حزيران. وترفق ورقة الموقف التي عرضتها لجنة مراجعة الحسابات في المعتكف بالملحق الأول، وتُلخّص نتائج دراسة المقارنة المعيارية في الملحق الثاني، ويدرج المسح ذاته في الذيل.
- 4- وتبني هذه الوثيقة على وثيقة المناقشة التي عُرضت على المجلس في معتكف أبريل/نيسان. وبالإضافة إلى ذلك، يصف القسم ثالثاً الخطوات التي اتخذت، والمناقشات التي دارت في معتكف المجلس وبعده، بما في ذلك خلال اجتماعات لجنتي مراجعة الحسابات والتقييم في يونيو/حزيران 2018.
- 5- المجلس التنفيذي مدعو إلى الإحاطة علماً بهذه الوثيقة. والمجلس مدعو بوجه خاص إلى استعراض، وتقديم توجيهه بشأن، نقاط العمل المدرجة في القسم ثالثاً، والاستنتاجات الواردة في القسم رابعاً، والتي يقصد منها تعزيز الدور التسييري للهيئات الفرعية من أجل تقديم مدخلات استراتيجية أفضل إلى المجلس.

¹ انظر الوثيقة EB 2017/121/R.32.

² تم النظر في هذه المسألة من قبل لجنة التقييم في أكتوبر/تشرين الأول 2017، ومارس/آذار 2018، ومن قبل لجنة مراجعة الحسابات في نوفمبر/تشرين الثاني 2017، ومارس/آذار 2018.

³ ورقة مناقشة معتكف المجلس التنفيذي، متاحة [هنا](#).

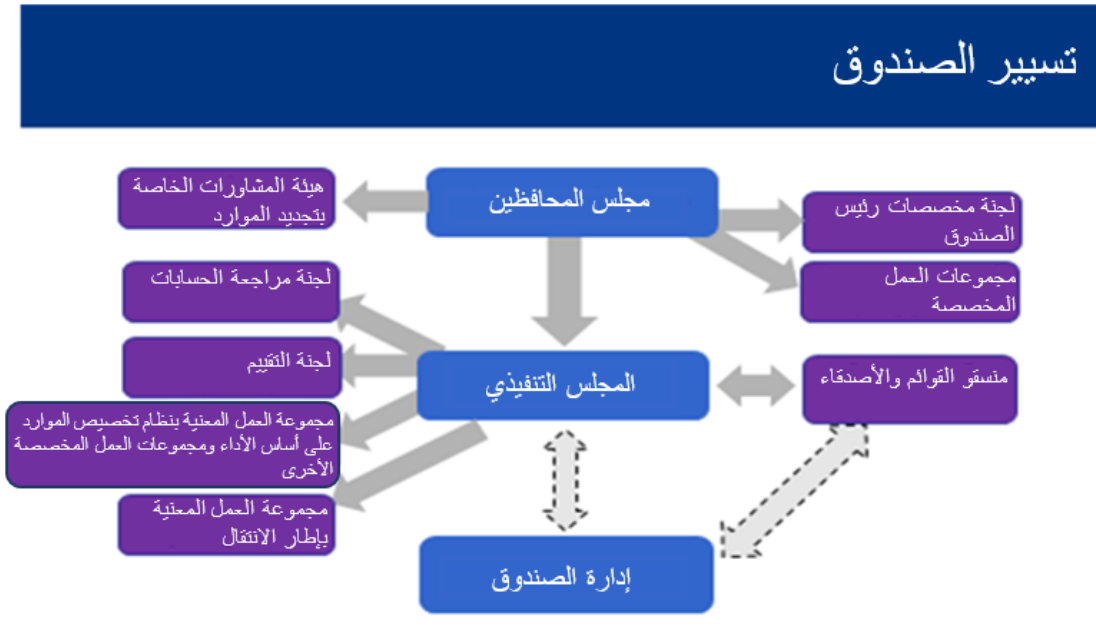
ثانياً - الخلفية

ألف - هيكلية تسيير الصندوق

- 6- تتألف هيكلية تسيير الصندوق من مجلس المحافظين، والمجلس التنفيذي والهيئات الفرعية، أي اللجان والكيانات الأخرى التي قد يتم إنشاؤها مباشرة من قبل مجلس المحافظين، أو المجلس التنفيذي.
- 7- **مجلس المحافظين.** جميع السلطات في الصندوق مناصرة بمجلس المحافظين. ويجوز لمجلس المحافظين أن يخول أياً من صلاحياته للمجلس التنفيذي فيما عدا تلك المحددة كاستثناءات في اتفاقية إنشاء الصندوق. وتمثل جميع الدول الأعضاء في مجلس المحافظين بمحافظ ومناوب له.
- 8- **المجلس التنفيذي.** يتولى المجلس التنفيذي مسؤولية تسيير العمليات العامة للصندوق، كما يقدم التوجيه الاستراتيجي لإدارة الصندوق بشأن مختلف الجوانب السياسية والتشغيلية. ويتألف المجلس التنفيذي من 36 عضواً (18 عضواً و18 عضواً مناوباً) ينتخبون من بين أعضاء الصندوق في الدورة السنوية لمجلس المحافظين لفترة ولاية تستغرق ثلاث سنوات. وتوزع التشكيلة على النحو التالي: ثمانية أعضاء وما لا يتجاوز ثمانية أعضاء مناوبين من القائمة ألف؛ وأربعة أعضاء وما لا يتجاوز أربعة أعضاء مناوبين من القائمة باء؛ وستة أعضاء وما لا يتجاوز ستة أعضاء مناوبين من القائمة جيم.
- 9- **الهيئات الفرعية للمجلس التنفيذي.** للمجلس حالياً أربع هيئات فرعية. اثنتان منهما لجان دائمة: لجنة التقييم،⁴ ولجنة مراجعة الحسابات،⁵ واثنان مجموعات عمل تم تشكيلهما لمعالجة قضايا ناشئة عن مناقشات المجلس: مجموعة العمل المعنية بنظام تخصيص الموارد على أساس الأداء، ومجموعة العمل المعنية بإطار الانتقال. وتمثل كل قائمة هو ذاته بالنسبة لجميع الهيئات الفرعية ويعكس توزيع المقاعد في المجلس التنفيذي. وهكذا، فإن تشكيلة كل هيئة فرعية تضم أربعة أعضاء من القائمة ألف، وعضوين من القائمة باء، وثلاثة أعضاء من القائمة جيم.
- 10- وبالإضافة إلى ذلك، هناك منتدى غير رسمي لمنسقي القوائم والأصدقاء تابع للمجلس التنفيذي، يتألف من ممثلين عن كل من القوائم الفرعية الثلاث.
- 11- وتظهر هيكلية تسيير الصندوق في الشكل أدناه.

⁴ تسيير لجنة التقييم أعمالها حالياً وفقاً لسياسة التقييم المعدلة في الصندوق (الوثيقة EB/2011/102/R.7/Rev.3)، كما تم تعديلها في عام 2015)، واختصاصات لجنة التقييم ونظامها الداخلي التي وافق عليها المجلس في عام 2011.

⁵ اختصاصات لجنة مراجعة الحسابات التابعة للمجلس التنفيذي ونظامها الداخلي: الوثيقة EB 2009/97/R.50/Rev.1.



باء- دور الهيئات الفرعية للمجلس التنفيذي

12- يوضح المقطع المقطف من النظام الداخلي للمجلس التنفيذي في الإطار أدناه أنه يجوز للمجلس تشكيل لجان وهيئات فرعية أخرى لدراسة مسائل محددة وتقديم تقارير عنها.

مقطع مقطف من النظام الداخلي للمجلس التنفيذي

خامسا: الأجهزة الفرعية

المادة 11 إنشاء الأجهزة، وتقاريرها، ونظامها الداخلي

- 1- للمجلس أن ينشئ من بين أعضائه لجانا وأجهزة فرعية أخرى، وأن يحيل إليها أية مسألة لدراستها وإعداد تقرير عنها. وللرئيس بموافقة المجلس، أن يعين أعضاء هذه الأجهزة، وتنتخب كل لجنة رئيسها.
- 2- ليس للجان والأجهزة الفرعية أن تدلي بأصواتها ولكن عليها أن تقدم تقارير تتضمن مختلف الآراء التي يتم الإعراب عنها في إطار الأجهزة.
- 3- تطبق هذه المواد، مع إجراء التغييرات الضرورية، على أعمال اللجان والأجهزة الفرعية الأخرى ما لم يقرر المجلس خلاف ذلك.

13- وهكذا، يتوقع من اللجان والهيئات الفرعية الأخرى أن تستعرض وتناقش المسائل المتعلقة بمهمتها وأن تقدم تقارير إلى المجلس بشأنها. وسوف يسعى كل رئيس لجنة إلى تحقيق توافق في الآراء خلال المناقشات من أجل تقديم آراء تحظى بإجماع لجنته، بقدر الإمكان، إلى المجلس. وفي حال تعذر التوافق في الآراء، سيتم أيضا عرض وجهات نظر وآراء الأقلية.

ثالثا- مناقشات المعتكف الرابع للمجلس التنفيذي والاجتماعات اللاحقة للجان الفرعية

ألف- المعتكف الرابع للمجلس التنفيذي (أبريل/نيسان 2018)

- 14- أثناء معتكفه الرابع، أحاط المجلس علما بنتائج دراسة المقارنة المعيارية. وقد وفرت النتائج معلومات، وأفكارا، وممارسات، وخبرات من ثماني منظمات اتخذت أساسا للمقارنة بشأن طائفة واسعة من القضايا المتعلقة بالهيئات الفرعية المعنية واجتماعاتها: التشكيلة والهيكلية، والمساهمة في عمليات صنع القرار، وطرق ضمان الإبلاغ الفعال، والمساهمة في الأدوار الاستراتيجية والتسييرية للمجالس التنفيذية.
- 15- كما أحاط المجلس علما بورقة الموقف⁶ التي أعدتها لجنة مراجعة الحسابات والتي تسلط الضوء على المبادرات المختلفة التي تقوم بها اللجنة لتحسين كفاءتها وفعاليتها.
- 16- وترد النتائج التفصيلية لمداولات المعتكف الرابع للمجلس التنفيذي في المذكرة الإعلامية EB 2018/124/INF.3. وتشمل نقاط العمل المحددة التي اعتبرها الأعضاء رئيسية بالنسبة لتعزيز الدور التسييري الاستراتيجي للمجلس وهيئاته الفرعية ما يلي:

⁶ ورقة موقف خاصة بمعتكف المجلس التنفيذي. تعزيز فعالية لجنة مراجعة الحسابات، الملحق الأول.

- (1) **تنظيم الوقت.** بالنظر إلى العدد الكبير للاجتماعات، وحجم الوثائق المتصلة بها، يمكن تنظيم ندوة حول تنظيم الوقت في بيئة معقدة متعددة الأطراف. كما أشار الممثلون إلى أهمية تنظيم أفضل للوقت خلال الاجتماعات، بما في ذلك إتاحة استراحات لإجراء مشاورات غير رسمية.
- (2) **رفع التقارير إلى المجلس.** سواء في شكل خطي أو شفوي، ينبغي للتقارير أن:
- توفر توجيهها استراتيجيا للمجلس، وليس مجرد سرد لما قاله الأعضاء وكيف ردت عليه الإدارة؛
 - تؤكد على آراء الأعضاء بشأن القضايا التي نوقشت، وعدم توفير استنتاجات "معدة سلفاً"؛
 - تكون دينامية وتفاعلية - ربما في شكل عروض بطريقة "باور بوينت".
- (3) **الوثائق.** إن إعداد وثائق الهيئات الفرعية في الوقت المناسب أمر هام. إذ يجب أن يصلوا إلى المجلس قبل الدورة لإتاحة الوقت الكافي لاستعراضها. وينبغي تحري إمكانية تقاسم موجز للقضايا بواسطة البريد الإلكتروني بدلا من خلال المنصة التفاعلية للدول الأعضاء في الصندوق. وينبغي أن تكون التقارير موجزة وأن:
- تحتوي على موجز دقيق من رئيس الهيئة، وتقدم توصيات رئيسية ملموسة - ينبغي أن يكون ذلك مسؤولية الرؤساء المعنيين؛
 - تحتوي على موجز تنفيذي يسلط الضوء على القضايا الرئيسية عند الاقتضاء؛
 - توصي بمواضيع للمناقشة من قبل المجلس.
- (4) **الاتصالات.** يمكن لأدوات مثل مجموعات WhatsApp المساعدة في ضمان تقاسم المعلومات في الوقت المناسب ضمن الهيئات الفرعية وبين القوائم، والسماح للدول الأعضاء بالتماس توضيحات حول مختلف القضايا قبل الاجتماعات الرسمية. وسيكون هذا مفيدا بشكل خاص للدول الأعضاء التي ليس لديها مقعد في لجنة أو مجموعة عمل محددة. وتحسين الإبلاغ والاتصالات من شأنه أن يؤدي إلى عملية صنع قرار أكثر كفاءة.
- 17- تم تناول المجالات ذات الأولوية المبينة أعلاه بمزيد من المناقشة من قبل لجنتي مراجعة الحسابات والتقييم في اجتماعاتهما المنعقدة في يونيو/حزيران 2018. واتفقت اللجنتان على نقاط عمل وطرائق تنفيذ رئيسية، سيتم تقاسمها مع المجلس التنفيذي من أجل معلومات ارتجاعية. ويتم شرح ذلك في الفقرات التالية.
- باء- اجتماعات لجنتي مراجعة الحسابات والتقييم في يونيو/حزيران 2018**
- 18- أحاطت لجنتنا مراجعة الحسابات والتقييم علما بالنتائج الرئيسية لمعتكف المجلس التنفيذي، والأولويات المبينة. وبالإضافة إلى ذلك، وافق رئيس لجنة مراجعة الحسابات في اجتماعها التاسع والأربعين بعد المائة على التركيز على جعل التقارير الموجهة إلى المجلس أكثر فائدة من خلال إدراج موجز تنفيذي، مع ضمان التعبير عن القضايا بكل تعقيداتها.

19- ووافقت لجنة التقييم في دورتها الواحدة بعد المائة على أن يقدم رئيسها خلال دوراتها استنتاجات مقتضبة لكل بند. وسيتم الإبقاء على الممارسة الحالية المتمثلة في إعداد مسودات المحاضر لاستعراضها من قبل الأعضاء قبل تشاطرها مع المجلس التنفيذي. وستهدف تقارير رئيس اللجنة إلى تغطية خمس قضايا رئيسية في المتوسط ناشئة عن كل دورة. وسوف يحدد رئيس اللجنة هذه القضايا من المحاضر ويتقاسمها مع أعضاء اللجنة بهدف تقديم موقف يتصف بتوافق الآراء إلى المجلس.

رابعاً- الاستنتاجات

- 20- سيتم تنفيذ نقاط العمل التي استعرضها المجلس التنفيذي لتعزيز الدور التسييري للهيئات الفرعية، مع تقديم تقارير مرحلية إلى المجلس حسب الاقتضاء.
- 21- وبالإضافة إلى ذلك، قد ينظر المجلس في الطلب إلى اللجان تقاسم الدروس المستفادة من تنفيذ نقاط العمل المتفق عليها في معتكف للمجلس في المستقبل.
- 22- سيتم إدراج مجالات الأولوية الناجمة عن مناقشات المجلس في مصفوفة القضايا والإجراءات الرامية إلى تعزيز تسيير الصندوق الخاصة بالمعتكف.

Document:	<u>معتكف المجلس التنفيذي 2018</u>
Agenda:	<u>ورقة موقف</u>
Date:	<u>29 March 2018</u>
Distribution:	<u>Restricted</u>
Original:	<u>English</u>

A



الاستثمار في السكان الريفيين

تعزيز فعالية لجنة مراجعة الحسابات

تعزيز فعالية لجنة مراجعة الحسابات

مقدمة

- 1- يتمثل دور لجنة مراجعة الحسابات في توفير التأكيدات للمجلس التنفيذي بشأن النزاهة والفعالية والامتثال للقوانين والتشريعات الخاصة بالتسيير المالي للمؤسسة، ونظم إدارة المخاطر وإطار الضوابط الداخلية.
- 2- نمطياً، تستعرض لجنة مراجعة الحسابات عمليات الإبلاغ المالي ومراجعات الحسابات، علاوة على نظام أوسع للضوابط الداخلية. وهي تستعرض أيضاً الوثائق التي تعدها إدارة الصندوق والتي ترتبط بصورة مباشرة أو غير مباشرة بالمخاطر التشغيلية والمالية. كذلك يتوقع من هذه اللجنة أيضاً الانخراط مع المراجع الخارجي للحسابات.
- 3- أما زبون لجنة مراجعة الحسابات فهو المجلس التنفيذي، الذي فوض إلى هذه اللجنة سلطة استعراض القضايا المالية وقضايا مراجعة الحسابات المتعددة الموصوفة أعلاه. إضافة إلى تأدية مهام على أفضل وجه من ناحية الكفاءة والفعالية، فإن من المحتم على هذه اللجنة أن تؤسس وتبقي على اتصال مفتوح وفعال وذو اتجاهين مع مجلس المحافظين.
- 4- وأما أكثر المعوقات أهمية تتعرض لها قدرة اللجنة على متابعة الانخراط المكثف مع أصحاب المصلحة في مؤسسة دولية كالصندوق، فهي معوقات الوقت المتاحة لأعضائها، وهم من ممثلي بلدانهم غير المقيمين في روما، والذين غالباً ما يمثلون بلدانهم في مؤسسات متعددة. ويضمن حضور ممثلي الدول الأعضاء فقط في هذه اللجنة بقاءها مستقلة بالفعل عن إدارة الصندوق وكون هيكلها يمثل تماماً لأفضل ممارسات مراجعة الحسابات الدولية.
- 5- وبعد معتكف المجلس التنفيذي الذي عقد في أبريل/نيسان 2017، وبعد المناقشات التي أجريت على مستوى كل من منسقي القوائم والمجلس، تم استعراض مصفوفة القضايا والإجراءات الرامية إلى تعزيز تسيير الصندوق، وصادق المجلس التنفيذي على نسخة جديدة منها في دورته المنعقدة في سبتمبر/أيلول 2017.⁷ وتتضمن هذه المصفوفة الآن هدف تمكين المجلس من توفير التوجيه الاستراتيجي بصورة أفضل، مع التركيز على الأسلوب الذي تقوم به اللجان الفرعية، بما فيها لجنة مراجعة الحسابات برفعه تقاريرها إلى المجلس.
- 6- تلخص الوثيقة الحالية التي أعدتها لجنة مراجعة الحسابات، نتائج المناقشات والتفكير المعمق ضمن اللجنة عن كيفية إضافتها إلى القيمة لفعالية المجلس، وكيف يمكن لها أن تزيد من كفاءتها، مع الأخذ بعين الاعتبار المعوقات التي تواجهها. وفي سياق زيادة شهية الصندوق للانخراط في استراتيجية أكثر شمولاً وطموحاً في السنوات القادمة، فإن مثل هذا التفكير يتحتم أن يكون ذي صلة وتعتبر المدخلات التي يقدمها المجلس التنفيذي ضرورية بهذا الشأن.
- 7- نظمت هذه الوثيقة بمقطعين، يلخص الأول جميع المبادرات الأخيرة التي تم تبنيها أو التي مازالت قيد الاعتبار بهدف زيادة الكفاءة الداخلية للجنة مراجعة الحسابات، والتي يتوقع منها المساهمة في زيادة

⁷ انظر الوثيقة EB 2017/121/R.32 بشأن إنشاء فريق مهام في يونيو/حزيران 2017 لاستعراض تقرير المعتكف وتعديل المصفوفة.

فعاليتها. أما المقطع الثاني، فيتضمن بعض الأفكار المعمقة سعياً للحصول على ملاحظات مجلس المحافظين بشأن كيفية تحسين اللجنة لجودة وصلة إبلاغها للمجلس. في حين يوفر الملحق قائمة ببعض الأسئلة التي قد تكون مفيدة بهدف تيسير إجراء مناقشات بناءة.

أولاً- تعزيز كفاءة لجنة مراجعة الحسابات

ألف- المبادرات الأخيرة

- 8- تعتبر زيادة الكفاءة الداخلية للجنة مراجعة الحسابات من وجهة نظر أعضائها، أمراً مرحباً به وضرورياً. واللجنة مقتنعة بأن توسيع نشاط الصندوق ونموذج عمله المتطور مع برنامج أكبر للقروض والمنح، وزيادة اللامركزية والانخراط الأكبر مع القطاع الخاص - مترافقا بإمكانية إدخال تعزيزات أكبر على الملامح المالية للصندوق، سيزيد من عبء العمل على اللجنة وبالتالي على أعضائها الأفراد بصورة كبيرة.⁸ وهناك حاجة لمزيد من الكفاءة في الطريقة التي تحصل عليها اللجنة على العمليات وتعالجها مما سيترك الوقت للتركيز بالمستوى المطلوب من التعمق في عدد أوسع من القضايا.
- 9- في عام 2017، اجتمعت لجنة مراجعة الحسابات ست مرات.⁹ كذلك فقد اجتمعت أعضاء اللجنة مرتين في جلستين خاصتين بدون حضور إدارة الصندوق.¹⁰ وفي عام 2018، عقدت اللجنة حتى تاريخه اجتماع استثنائي بتاريخ 31 يناير/كانون الثاني، تبعه اجتماع خاص لأعضائها.
- 10- إضافة إلى زيادة التفاعل بين أعضائها، فقد ازداد رئيس اللجنة وبعض أعضائها الإفراديين من تفاعلهم الثنائي مع إدارة الصندوق. ومثل هذه الاجتماعات تساعد على تعزيز فعالية اللجنة من خلال توضيح القضايا، والتطرق للشواغل في مراحل مبكرة، ورصد وتقييم واستعراض المبادرات والعمليات والتقارير. في جميع هذه المناسبات، قدرت اللجنة عالياً إتاحة إدارة الصندوق الوقت لها وموقفها المتعاون. ويقوم أعضاء اللجنة بصورة منتظمة بالحصول على تحديثات عن فحوى اجتماعات رئيسها مع إدارة الصندوق، كما أنهم يتقاسمون المعلومات المتوفرة من خلال اتصالات ثنائية بين بعضهم البعض.
- 11- كذلك تكثف انخراط اللجنة مع مراجع الحسابات الخارجي على مدى السنة الماضية. حيث يجتمع رئيس اللجنة مع فريق شركة Deloitte مرتين في العام على الأقل بدون حضور الإدارة،¹¹ وذلك لمناقشة النتائج وتوضيح بعض القضايا التقنية. كذلك اجتمع رئيس اللجنة مع مدير مكتب المراجعة والإشراف، وفي حال دعت الحاجة مع فريقه، لمناقشة القضايا ذات الصلة بأنشطة المراجعة الداخلية. وقد أدت الاتصالات المتزايدة مع مكتب المراجعة والإشراف إلى مزيد من انخراط لجنة مراجعة الحسابات في المرحلة التمهيديّة لإعداد خطة العمل السنوية للمكتب، والتي يصادق عليها رئيس الصندوق¹² حالياً لا المجلس التنفيذي.¹³

⁸ في الوقت الراهن تخطط لجنة مراجعة الحسابات لعقد خمسة اجتماعات عام 2018، لكل من هذه الاجتماعات جدول أعمال كامل. إضافة إلى ذلك، ومع بدء العمل بالاستعراضات الموجودة أصلاً في الذخيرة (أي تقدير المخاطر ذات الصلة بقروض الشركاء الميسرة وتقدير الاقتراض من الأسواق وغيرها)، فيتوقع لعبء العمل على اللجنة أن يزيد، وكذلك الأمر بالنسبة لنشاط الإبلاغ التي تقوم به للمجلس التنفيذي. علاوة على ذلك، فيتوقع من اللجنة أن توفر تقديرات أولية واستعراضات ومتابعة وثيقة لإعداد بعض الاستراتيجيات والالتزامات (عملية التمايز التشغيلي لإحراز النتائج، واللامركزية وقروض الشركاء الميسرة، وخطة عمل الشفافية): وقد لا يعكس هذا النشاط في برنامج عمل اللجنة لعام 2018 لأنه مازال يعتمد على كيفية تقدم هذه المبادرات.

⁹ أربعة اجتماعات عادية وجلستان استثنائيتان.
¹⁰ مرة من خلال الاجتماع على طريقة الفيديو ومرة باجتماع فعلي عقد بمقر وزارة الخزانة الإيطالية مع ممثلين تم الاتصال بهما عن طريق الهاتف.

¹¹ مرة قبيل مناقشة القوائم المالية المحددة للمراجعة ومرة قبل عرض تقرير المراجعة على السنة المالية السابقة وخطة عمل مراجعة الحسابات للسنة التالية. انظر اختصاصات لجنة مراجعة الحسابات ونظامه الداخلي في الفقرة 3-1 (جيم) و3-1 (دال).

¹² انظر الفقرة 3-1 من اختصاصات لجنة مراجعة الحسابات.

ويعد التفاعل بشأن خطة العمل مع مكتب المراجعة والإشراف هاما. ويعد تبادل بناء لوجهات النظر مع مدير مكتب المراجعة والإشراف، وبدءاً من عام 2018 ستزيد جميع المراجعات للمكاتب القطرية للصندوق من تركيزها على إدارة الموارد البشرية وعلى آليات الإشراف على المكاتب القطرية للصندوق.

12- ولغاية الكفاءة، تمت الاستعاضة عن الاجتماع الذي كان يعقد قبل اجتماع لجنة مراجعة الحسابات بين رئيس اللجنة والإدارة، وفي بعض الحالات، باجتماعات مركزة مختارة بين رئيس اللجنة والمدراء المسؤولين عن بعض القضايا المخصصة.

13- وأخيراً، وبهدف تبسيط مناقشة تقارير المراجعة الداخلية في جلسات مغلقة، فقد تبنت اللجنة مؤخراً إجراء داخلياً يتطلب من الأعضاء أن يخطروا رئيس اللجنة ومكتب سكرتير الصندوق مسبقاً عندما يرغبون بمناقشة تقارير مراجعة حسابات مخصصة. والهدف من ذلك السماح بالوقت الكافي لمكتب المراجعة والإشراف لإعداد مناقشة مثمرة وبناءة، والأهم من ذلك، مناقشة كاملة للتقارير المختارة.

باء- مبادرات قيد التقييم حالياً

14- تقيم لجنة مراجعة الحسابات حالياً جدوى وفرصة عقد اجتماعات افتراضية من خلال الفيديو بين أعضائها قبل جولة الوثائق الهامة للمناقشة أثناء اجتماعات اللجنة. وقد يساعد ذلك على الوصول إلى مناقشة أكثر تركيزاً مع الإدارة خلال الاجتماعات الفعلية في الصندوق. وكذلك من شأن تقاسم وجهات مواقف الدول الأعضاء مسبقاً بين أعضاء اللجنة، شريطة ألا توجد أي عقبات مخصصة أو معارضة لهذا الأمر، أن يسمح ببناء موقف مشترك للجنة حول بعض القضايا المخصصة أو الوثائق قيد الاستعراض، إذا ما اعتبر ذلك مفيداً.

15- وللاستكمال ما ورد أعلاه، تتظر اللجنة أيضاً في إمكانية إجراء تحليل لبعض الوثائق المختارة، من قبل بعض المجموعات الفرعية، شريطة الاتفاق بين أعضاء اللجنة وتوفيرهم. وقد تكون تلك العملية أكثر كفاءة من العملية الحالية، حيث يقوم جميع أعضاء اللجنة بتفحص جميع الوثائق (وهي عملية لن تكون متحيزة لأن أعضاء اللجنة سوف يحتفظون بحقهم بتفحص أية وثيقة، حتى وإن كانت ستعرض قبل ذلك على مجموعة فرعية). علاوة على ذلك، قد يشعر أعضاء اللجنة بأنه قد يكون من المفيد تحري فوائده السعي وراء حوار حول بعض الوثائق الاستراتيجية مع لجنة التقييم، عندما يكون ذلك ملائماً.

16- ويمكن أن تنشأ لجنة مراجعة حسابات أكثر كفاءة من خلال تبسيط عملية جمع وعرض المعلومات الملائمة عن أداء الضوابط الداخلية ونظم مراجعة الحسابات. ولتحقيق هذه الغاية، وخلال النصف الثاني من عام

¹³ تتحو المعايير الدولية للممارسة المهنية لمراجعة الحسابات الداخلية إلى أن ترى المصادقة على خطة المراجعة من قبل المجلس كتأكيد على استقلالية مهمة مراجعة الحسابات الداخلية :

"المعيار 1110 الاستقلالية التنظيمية: يتوجب على كبير موظفي المراجعة رفع تقاريره إلى مستوى ضمن المنظمة مما يسمح لنشاط مراجعة الحسابات الداخلية بالإيفاء بالمسؤوليات المنوطة به. كذلك يتوجب عليه تأكيد استقلالية المنظمة في مجال أنشطة المراجعة الداخلية مرة سنوياً للمجلس.

(...)

تتفوق استقلالية التنظيمية بصورة فعالة عندما يتمكن كبير موظفي المراجعين الداخليين من الإبلاغ عن المهام للمجلس التنفيذي. وتتضمن الأمثلة عن الإبلاغ الوظيفي للمجلس نفسه.

(...)

المصادقة على خطة المراجعة الداخلية المستندة إلى المخاطر.

2017، تكثفت الاتصالات مع الإدارة العليا في الصندوق لتحري إمكانية تصميم لوحة قيادة استراتيجية للمخاطر لدعم ورفد تقييم بعض الضوابط المعينة على المخاطر المالية وغير المالية التي تديرها المنظمة. ومن شأن النظر بصورة منتظمة بسجل للمخاطر الاستراتيجية أن يعزز من قدرة اللجنة على التعليق على فعالية إدارة المخاطر عبر الصندوق بأسره. وتلك مهمة أساسية من مهام لجنة مراجعة الحسابات التي يتم التطرق إليها حالياً بصورة غير رسمية.

17- والغرض هو وضع لوحة القيادة هذه في متناول يد المجلس التنفيذي، إما على شكل صيغة مكثفة أو بصورة كاملة، وفقاً لما يفضله المجلس.

18- وتدعم إدارة الصندوق بصورة كاملة اللجنة في هذا المشروع، الذي يتوقع له أن يستكمل في نسخته الأولى بحلول عام 2018، لا عندما يتم استكمال النشاط الحالي لتحديد مؤشرات الملاءمة، ولكن أيضاً عندما يتم نشر استعراضات مخصصات عن سمات المخاطر في الصندوق بأبعادها المتعددة.¹⁴ وتبقى لجنة مراجعة الحسابات ملتزمة بوضع لوحة قيادة عالية الجودة مع إدارة الصندوق.

19- وأخيراً، ويهدف قياس واستعراض الأنشطة الحالية على مقارنة مع المبادئ المقبولة دولياً، وتحديد الممارسات التي يمكن تحسينها بصورة أكبر، تخطط لجنة مراجعة الحسابات لتنفيذ عملية تقييم ذاتي خلال عام 2018.

20- ولهذه الغاية، وبدعم من إدارة الصندوق، فقد بدأ رئيس لجنة مراجعة الحسابات بالفعل بالاتصال بالأمين العام للجنة الاستشارية المستقلة للمراجعة التابعة للأمم المتحدة، وذلك بهدف تحري إمكانية استخدام النظام المعياري المتبع في منظومة الأمم المتحدة بأسرها للتقدير الذاتي. بناء على المعلومات المستلمة، وعلى الرغم من أن غالبية لجان مراجعة الحسابات في منظومة الأمم المتحدة (15 من أصل 24) قد أجرت تقديراً ذاتياً، إلا أنه لم يتم وضع أي صيغة معيارية أو استخدامها. وبالتالي فإن أعضاء لجنة مراجعة الحسابات يراجعون حالياً الخيارات الأخرى المتاحة لتحديد أكثر الخيارات ملاءمة فيها.

ثانياً- تعزيز فعالية المجلس التنفيذي من خلال إبلاغ أفضل للجنة مراجعة الحسابات

21- مع أن دور لجنة مراجعة الحسابات ومسؤولياتها في المراجعة والضوابط والإشراف على المخاطر، واسعة جداً وتغطي العديد من المواضيع، إلا أن تواتر تقاريرها إلى المجلس التنفيذي يقتصر على ثلاثة مرات في العام فقط (على الرغم مما أشرنا إليه أعلاه، وهو أن اللجنة تستطيع وقد قامت بالفعل بعقد دورات استثنائية عندما تقتضي الحاجة).

22- كذلك فإن الفرص المتاحة للجنة مراجعة الحسابات لإبلاغ المجلس التنفيذي بأي تحديث والمساهمة في تعزيز فعاليته مقتصرة على دورات المجلس العادية. إذ يقوم رئيس اللجنة برفع تقرير عن استعراض اللجنة للوثائق المعروضة على المجلس للمناقشة أو المصادقة، وعن المواضيع التي ناقشتها أو استعرضتها في اجتماعها الأخير المنعقد قبل اجتماع دورة المجلس. وهناك وقت متاح للتفاعل، وتثار أية قضية تتطلب إجراء يتخذه المجلس.

¹⁴استعراض المخاطر بعد إدخال قروض الشركاء الميسرة وبعد قيام مكتب التقييم المستقل في الصندوق بإجراء تقييم مؤسسي للهيكلية المالية للصندوق.

- 23- ناقشت لجنة مراجعة الحسابات داخليا ما هي المواضيع التي قد تتطلب اهتماما مخصوصا، وكيف يمكن تعزيز جودة المعلومات المرفوعة للمجلس التنفيذي. والهدف هو تمكين المجلس من توفير توجيه استراتيجي أفضل للصندوق.
- 24- وقد سيستفيد مثل هذا التفكير من التغذية الراجعة والمقترحات التي يتقدم بها ممثلو الدول الأعضاء في المجلس التنفيذي. ويضم هذا المقطع مقترحات لجنة مراجعة الحسابات والتي لا بد من أن تترجم على أنها الخطوات الأولى فقط لتحفيز المزيد من الأفكار وتبادل الآراء مع كل من المجلس التنفيذي وإدارة الصندوق.
- 25- حددت لجنة مراجعة الحسابات مجالين عريضين يمكن لها فيهما أن تلعب دورا أفضل في تيسير قرارات توجيهه الاستراتيجي التي يتخذها المجلس التنفيذي:
- (أ) حوكمة المخاطر؛
- (ب) القضايا الهامة التي تتعلق بالقوائم المالية أو بمراجعة الحسابات
- 26- وفي ما يتعلق بالنقطة الأولى أعلاه، فإن تقدير اللجنة لملاءمة إدارة المخاطر يتوقع لها أن تتحسن جودتها بصورة كبيرة مع إدخال لوحة قيادة المخاطر، والتي ستعزز من جميع مؤشرات المخاطر ومن وضعها في أداة واحدة.
- 27- وفي هذا المجال، تتمثل مساهمة لجنة مراجعة الحسابات في دعم إيجاد التدابير التي قد تيسر وتمكن المجلس التنفيذي من تقدير وإدارة المخاطر من وجهة نظر استراتيجية، من خلال فهم أفضل وأوضح، لسياق المخاطر على نطاق المؤسسة ولمبادرات التخفيف منها.
- 28- وعلى الرغم من كونه مازال في مرحلة الإعداد، إلا أن مسحا مبدئيا للمجالات التي يمكن أن تغطيها لوحة القيادة بصورة متدرجة، يقترح بأن هذه الأداة يمكن أن تتألف من مقطعين، يتضمنان مؤشرات عن المخاطر المالية والتشغيلية على التوالي.
- 29- وفي حين أن المقطع الأول قد يتضمن معلومات عن جميع المخاطر التي لا بد لها من الامتثال لجملة محددة من الحدود، مثل مخاطر العملات، والسيولة وسعر الصرف، يمكن للمقطع الثاني أن يركز على تنفيذ برنامج القروض والمنح، واللامركزية، ومبادرة التمايز التشغيلي لإحراز النتائج، والكفاءة الداخلية للصندوق على وجه العموم، مع إيلاء اهتمام مخصوص لتنفيذ الميزانية الإدارية والموارد البشرية.
- 30- وهناك جملة جيدة من المؤشرات التي لا تحتاج لأن تكون تقنية بصورة واضحة، ولكن تحتاج عوضا عن ذلك للتركيز على الإجراءات التي تنسم بقدر عال من القيمة المعلوماتية. ولأغراض الكفاءة، وكنقطة انطلاق، فإن المعلومات والبيانات المتأتية من جملة من الوثائق التي تعد بصورة معتادة وتوزع بصورة منفصلة، يمكن أن تستخدم. ويمكن استخلاص المعلومات الخاصة بحوكمة المخاطر التشغيلية، على وجه الخصوص من العديد من أطر الرصد التي هي موجودة أصلا.
- 31- وفيما يتعلق بالنقطة الثانية، فإن هنالك العديد من الخيارات المتاحة لتحسين جودة المعلومات حول القضايا المتعلقة بالقوائم المالية والمراجعات التي ستزداد مع التعزيزات التي تمت المصادقة عليها أخيرا، بشأن نشر الوثائق وإطار الشفافية. وبالفعل فإن المجلس التنفيذي، سوف يحصل على معلومات أفضل وأكثر تفصيلا في متناول يده، نتيجة لهذه التعزيزات، ويمكن للبعض منها أن يتدفق إلى لوحة قيادة المخاطر.

- 32- علاوة على ذلك، فإن المجلس التنفيذي سوف يحصل على فرصة لمناقشة تقارير المراجعة الداخلية في جلسات مغلقة بناء على الطلب، ويستفيد بصورة مباشرة من الإيضاحات التي يوفرها مكتب المراجعة والإشراف، مع ضمانات بأن نفس هذه التقارير قد تم استعراضها بالفعل من قبل لجنة مراجعة الحسابات.
- 33- وأخيراً، ستحصل لجنة مراجعة الحسابات نفسها على فرصة لزيادة مستوى تمعّنها في ملاءمة إطار الضوابط المالية، والاستفادة من النشر المتزايد للتحقيقات في حالات المخالفات التي يمكن أن يوفرها مكتب المراجعة والإشراف حسب الطلب، كجزء من التعزيزات المتعلقة بالشفافية التي توفرها خطة العمل الجديدة. سيتم رفع هذه المعلومات، إذا كانت ذات أهمية بأسلوب ملائم إلى المجلس التنفيذي لكي تحظى بمزيد من النقاش.

الانخراط مع المجلس التنفيذي -

أسئلة للتفاعل مع المجلس التنفيذي وإدارة الصندوق

- هل الإبلاغ الذي يقوم به رئيس لجنة مراجعة الحسابات، إذا أخذ بمجمله، عادلاً، ومتوازناً، ومفهوماً؟
- هل يوفر المعلومات الضرورية للمجلس التنفيذي وإدارة الصندوق لاتخاذ القرارات؟
- هل لدى ممثلي الدول الأعضاء في المجلس التنفيذي أية اقتراحات عن صيغة الإبلاغ التي يقوم بها رئيس لجنة مراجعة الحسابات؟
- هل يشعر ممثلو الدول الأعضاء في المجلس التنفيذي بأن هنالك مجالات لا تتطرق لها لجنة مراجعة الحسابات بصورة مرضية أو أنها يجب أن تتطرق لها بصورة أكثر شمولية؟
- كيف يشعر ممثلو الدول الأعضاء في المجلس التنفيذي إزاء خطوط للاتصال بين المجلس ولجنة مراجعة الحسابات وإدارة الصندوق؟ وهل هنالك فرص كافية للتبادل؟ وهل تتجسّد حلقات التغذية الراجعة؟
- ما هي المجالات التي يمكن للجنة مراجعة الحسابات أن تضيف فيها قيمة إلى الصندوق برأي ممثلي الدول الأعضاء في المجلس التنفيذي؟

المقارنة المعيارية مع وكالات الأمم المتحدة والمؤسسات المالية الدولية الأخرى

1- جرت عملية المقارنة المعيارية لمعرفة كيف تعمل اللجان والهيئات الفرعية في وكالات الأمم المتحدة والمؤسسات المالية الدولية الأخرى، وكيف ترفع تقاريرها إلى مجالسها المعنية. واختيرت تسع منظمات يمكن إجراء المقارنة معها - خمس منها من المؤسسات المالية الدولية وأربع من وكالات الأمم المتحدة (بما في ذلك الوكالتين الآخرين في روما). ومن بين المنظمات التي اتخذت كمؤسسات مستهدفة يمكن المقارنة معها، أجابت ثمان منها على الاستبيان. وتتضمن المؤسسات المالية الدولية: مصرف التنمية الأفريقي، ومصرف التنمية الآسيوي، ومجموعة البنك الدولي - المؤسسة الدولية للتنمية¹⁵، ومصرف التنمية للبلدان الأمريكية. في حين وكالات الأمم المتحدة الأربعة كانت: برنامج الأغذية العالمي، ومنظمة الأغذية والزراعة للأمم المتحدة، ومنظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو)، ومنظمة الصحة العالمية. وأما البنك الأوروبي للإنشاء والتعمير فلم يستجب للاستبيان وترد النتائج المفصلة لعملية المقارنة المعيارية في الذيل الملحق.

2- تم تقسيم الاستبيان المستخدم لعملية المقارنة المعيارية إلى ثلاثة أجزاء:

(أ) الهيئات الفرعية التابعة للمجلس - هيكلية الاجتماعات

(ب) صناعة القرار

(ت) الإبلاغ ومحاضر الدورات/الاجتماعات

ألف - نتائج عملية المقارنة المعيارية

3- من العوامل الهامة التي تجدر الإشارة إليها هي أن لجميع المؤسسات المالية الدولية التي تمت المقارنة معها في الدراسة مجالس تنفيذية مقيمة. ولذا، فإن النتائج فيما يتعلق بتواتر الاجتماعات، والتوثيق ذات الصلة بها، ورفع التقارير للمجالس تختلف بصورة كبيرة عن تلك التي تتعلق بالمنظمات الأخرى التي جرت المقارنة معها والصندوق.

هيكلية اجتماعات اللجان الفرعية

4- في هذا المقطع، ركزت الأسئلة على عدد اجتماعات اللجان الفرعية وتواترها وطولها، وكيف تجرى ودور رئيس اللجنة وعملية وضع جدول الأعمال وكيف تعمل هذه اللجان مع إدارة المنظمة المعنية. وأظهرت النتائج بأن المؤسسات التي تمت المقارنة معها تمتلك عددا مختلفا من الهيئات الفرعية، وأن لديها نهج مختلفة للغاية بالنسبة لاجتماعاتها:

- يتراوح عدد الهيئات الفرعية من هيئة واحدة (منظمة الصحة العالمية)، إلى سبع هيئات (مصرف التنمية الأفريقي). وتمتلك منظمة الأغذية والزراعة ثلاث لجان تابعة للمجلس، في حين يمتلك برنامج الأغذية العالمي أربعة، ومنظمة اليونسكو خمسة، أما المؤسسة الدولية للتنمية ومصرف التنمية للبلدان الأمريكية فيمتلكان خمس لجان، ويمتلك مصرف التنمية الآسيوي ستة. وتمتلك المؤسسة الدولية

¹⁵ تشير المعلومات المتوفرة إلى المؤسسة الدولية للتنمية لا إلى مجموعة البنك الدولي ككل.

للتنمية لجنة فرعية واحدة، أما بالنسبة لمصرف التنمية للبلدان الأمريكية فيمكن تشكيل مجموعات عمل أخرى مخصصة حسبما تقتضي الحاجة. ويتراوح عدد الأعضاء في هذه الهيئات الفرعية من خمسة إلى عشرة بالمتوسط (برنامج الأغذية العالمي ومنظمة الأغذية والزراعة بالنسبة لبعض اللجان فقط، ومصرف التنمية الأفريقي ومصرف التنمية الآسيوي والمؤسسة الدولية للتنمية)، ومن 11 إلى 15 (بالنسبة لبعض اللجان في منظمة الأغذية والزراعة ومنظمة الصحة العالمية ومصرف التنمية للبلدان الأمريكية)، وأكثر من 15 بالنسبة لمنظمة اليونسكو.

- أما تواتر الاجتماعات فيختلف أيضا على نحو مماثل من اجتماعين في العام إلى عشرة اجتماعات شهريا. وبالنسبة للمؤسسات المالية الدولية التي تمتلك مجالس مقيمة مثل مصرف التنمية للبلدان الأمريكية، فقد يكون هنالك اجتماعان في الأسبوع، في حين أنه قد تعقد غيرها اجتماعين شهريا بالنسبة للمؤسسات أخرى. وفي المؤسسة الدولية للتنمية، تعقد الاجتماعات كلما دعت الحاجة إليها على مدار العام. أما بالنسبة للمنظمات الأخرى التي تمت المقارنة معها من غير المؤسسات المالية الدولية، فتتفاوت الاجتماعات من اجتماعين إلى عشر اجتماعات سنويا (برنامج الأغذية العالمي ومنظمة اليونسكو ومنظمة الصحة العالمية)، وفي منظمة الأغذية والزراعة، هنالك اجتماعان سنويا، (على الرغم من أنه يمكن عقد اجتماعات إضافية أخرى إذا ما دعت الحاجة).
- وفي معظم المنظمات التي تمت المقارنة معها، تعقد اجتماعات الهيئات الفرعية على الغالب من أسبوع إلى ثلاثة أسابيع قبل انعقاد دورة المجلس، باستثناء المؤسسة الدولية للتنمية ومصرف التنمية الآسيوي ومصرف التنمية للبلدان الأمريكية، حيث لا يوجد أي جدول مخصوص وإنما تجتمع اللجان كلما دعت الحاجة أو يتم تقرير الاجتماعات خلال الشهر بأكمله.
- وباستثناء منظمة الأغذية والزراعة، يتوجب على أعضاء الهيئات الفرعية أن يكونوا من أعضاء المجلس. وأعضاء الهيئات الفرعية في (منظمة الأغذية والزراعة ومنظمة الصحة العالمية ومنظمة اليونسكو) هم من الدول الأعضاء المعيّنين. وأما بالنسبة لبرنامج الأغذية العالمي ومصرف التنمية الأفريقي ومصرف التنمية الآسيوي والمؤسسة الدولية للتنمية فهم أفراد معيّنين، وبالنسبة لمصرف التنمية للبلدان الأمريكية، فقد يكونوا أفرادا أو دولا أعضاء تبعا للجنة الفرعية المعنية.

5- وكان دور رؤساء هذه اللجان الفرعية في وضع جداول الأعمال عنصرا هاما آخر في الدراسة. وقد أشارت النتائج إلى أن انخراط رؤساء اللجان في وضع جداول الأعمال يتفاوت أيضا من منظمة إلى أخرى، ومن هيئة فرعية إلى هيئة فرعية أخرى.

- وباستثناء مصرف التنمية للبلدان الأمريكية، حيث يعتبر رئيس اللجنة الفرعية مسؤولا بالكامل عن برنامج عملها، تتخبط اللجان الفرعية في إعداد جداول أعمال اجتماعاتها من خلال الاستعراض والموافقة على برامج عملها المستقبلية، وطلب إضافة بنود على جداول أعمال الاجتماعات المستقبلية أو اقتراح بنود للمناقشة تحت بند "مسائل أخرى".
- كذلك يلعب رئيس اللجنة الفرعية دورا مخصصا في وضع جداول الأعمال إما من خلال الموافقة عليها أو المشاركة في إعدادها، وضمان اقتناص جميع القضايا التي أثارها الأعضاء في الاجتماعات تحت بند مسائل أخرى، أو على جداول الأعمال المستقبلية.

• وكما هي الممارسة بالنسبة للصندوق، وبالنسبة لست منظمات تمت المقارنة معها (منظمة الأغذية والزراعة ومصرف التنمية الأفريقي ومنظمة الصحة العالمية ومنظمة اليونسكو والمؤسسة الدولية للتنمية ومصرف التنمية للبلدان الأمريكية)، يعقد رئيس اللجنة الفرعية المعني اجتماعا تحضيريا غير رسمي مع الإدارة للنظر في بنود جدول الأعمال بصورة مسبقة قبل انعقاد الاجتماع الرسمي. ومع أن هذا النوع من الاجتماعات يعتبر ممارسة سليمة، إلا أن مصرف التنمية للبلدان الأمريكية ومنظمة الأغذية والزراعة أشارتا إلى أنها غير إلزامية. أما في برنامج الأغذية العالمي فلا تعقد مثل هذه الاجتماعات.

- 6- تناقش جميع الهيئات الفرعية وتعرض كلا من الوثائق/ القضايا الاستراتيجية والتشغيلية.
- 7- **المساواة بين اللغات.** يتم احترام مبدأ المساواة بين اللغات في اجتماعات اللجان الفرعية بالنسبة لجميع المنظمات الأخرى التي جرت المقارنة معها، باستثناء كل من مصرف التنمية الآسيوي والمؤسسة الدولية للتنمية، حيث تجري الأعمال باللغة الإنكليزية فقط. وبصورة مخصصة، وبالنسبة لبرنامج الأغذية العالمي هنالك لجنتان تستخدمان اللغة الإنكليزية فقط، في حين تستخدم اللجان الأخرى جميع اللغات الرسمية للأعضاء. وبالنسبة لمنظمة الأغذية والزراعة ومصرف التنمية الأفريقي ومنظمة الصحة العالمية ومنظمة اليونسكو ومصرف التنمية للبلدان الأمريكية تتوفر خدمات الترجمة والترجمة الفورية بجميع لغات أعضاء اللجنة المعنية.
- 8- **المدة القصوى الممنوحة للتدخلات أثناء الاجتماعات.** هنالك ثلاث منظمات تمت المقارنة معها تضع حدودا على الوقت المتاح للتدخلات أثناء الاجتماعات. ومع أنه لا يتم فرض هذه الحدود بصورة صارمة، إلا أن مصرف التنمية الأفريقي يطبق حدا زمنيا أقصى مدته ستة دقائق للأعضاء للتدخل أثناء الاجتماعات لمعظم لجانه وسبع دقائق للجنة واحدة فقط، أما منظمة الصحة العالمية فالمدة الزمنية القصوى هي ثلاث دقائق، وأربع بالنسبة لمصرف التنمية للبلدان الأمريكية. علاوة على ذلك، وبالنسبة لمنظمة اليونسكو يمكن لرئيس اللجنة الفرعية المعنية أن يضع حدا أقصى لزمان التدخل وفقا لما يريته.

صناعة القرار

- 9- بالنسبة لجميع المنظمات التي تمت المقارنة معها، وبالنسبة للصندوق أيضا، تلعب اللجان الفرعية دورا استشاريا ولا تمتلك سلطة اتخاذ القرار. فهي لا تقوم بالتصويت، ويجوز لرئيس اللجنة الفرعية المعنية أن يبذل المجلس بأية اختلافات في وجهات النظر بين أعضائها. وهي تقوم باستعراض الوثائق والبنود التي تعرض عليها في سياق اختصاصاتها، وتعرض نتائجها واستنتاجاتها أو توصياتها على المجلس من خلال تقارير شفوية أو مكتوبة. وأما الاستثناء الوحيد فهو لجنة مصرف التنمية الأفريقي الخاصة بالعمليات والكفاءة والفعالية الإنمائية، والتي تصادق على استعراضات أداء الحوافز القطرية.
- 10- تقوم اللجان الفرعية بانتخاب رؤسائها (وبالنسبة لمصرف التنمية الأفريقي، فهي تنتخب نواب الرئيس أيضا)، وتصادق على برامج عملها وجدول أعمال اجتماعاتها. وفي حالات ثلاث (منظمة الأغذية والزراعة ومنظمة اليونسكو والمؤسسة الدولية للتنمية)، يمكن للمجلس أن يعدل المقترحات المعروضة عليه من قبل اللجان الفرعية المعنية.

11- هناك مستوى عال من الاتساق فيما يتعلق بممارسات اتخاذ القرارات في المنظمات، مقارنة بالمظاهر الأخرى التي نظرت فيها عملية المقارنة المعيارية.

رفع التقارير إلى المجلس والمحاضر الرسمية

12- على غرار الصندوق، تعتبر المحاضر السجلات الرسمية لاجتماعات الهيئات الفرعية في كل من مصرف التنمية الأفريقي ومصرف التنمية للبلدان الأمريكية. أما بالنسبة للمنظمات الأخرى التي تمت المقارنة معها، تتخذ السجلات أشكالاً مختلفة: وهي مذكرات للسجلات والتقارير (برنامج الأغذية العالمي)، وتقارير معدة كسجل رسمي (منظمة الأغذية والزراعة ومنظمة الصحة العالمية ومنظمة اليونيسكو)، وتقارير رئيس اللجنة والتقارير السنوية، بالنسبة لمصرف التنمية الآسيوي، والصحائف الخضراء (إيجاز مناقشات مكتوبة لاستنتاجات ومناقشات المجلس، والتي تشكل السجل الرسمي للاجتماعات بالنسبة لمصرف التنمية الآسيوي).

13- الإطار الزمني لإعداد السجلات الرسمية. باستثناء منظمة الصحة العالمية ومصرف التنمية الآسيوي، هناك جدول زمني موضوع لإعداد السجلات الخاصة باجتماعات الهيئات الفرعية. فعلى سبيل المثال، وفي برنامج الأغذية العالمي، يتم ذلك في أقرب وقت ممكن وهناك جلسة مخصصة لوضع المسودة والتطرق للتعليقات عليها. وبصورة مشابهة، فإن منظمة الأغذية والزراعة تعقد جلسة لإعداد المسودات في آخر يوم من الاجتماع، وتنتشر السجلات قبل أربعة أسابيع من انعقاد دورة المجلس التالية. أما في مصرف التنمية الأفريقي، فتوضع مسودات المحاضر ضمن مهلة زمنية مدتها أربعة عشر يوماً بعد انتهاء الاجتماع، وتتم إتاحة أربعة عشر يوماً لتقاسم التعليقات، وتنتشر المحاضر في غضون يومين من المصادقة عليها. وفي مصرف التنمية للبلدان الأمريكية، يتم إعداد مسودات المحاضر ضمن يومي عمل بعد كل اجتماع من الاجتماعات الرسمية للجنة، ويتم إعداد مسودة إيجاز المناقشات المداولات التي جرت ضمن عشرة أيام من انعقاد كل اجتماع رسمي.

14- المصادقة على السجلات الرسمية. بالنسبة لبعض الهيئات الفرعية تتم الموافقة على السجلات في نهاية الاجتماع نفسه (بعض لجان برنامج الأغذية العالمي، ومنظمة الأغذية والزراعة). أما بالنسبة لمصرف التنمية الأفريقي ومصرف التنمية الآسيوي والمؤسسة الدولية للتنمية ومصرف التنمية للبلدان الأمريكية، فيتم تداول المحاضر بواسطة البريد الإلكتروني للتعليق والمصادقة عليها قبيل انعقاد الاجتماع التالي. وتلك هي الممارسة المتبعة أيضاً في الصندوق، فيما عدا أن تشاطر المحاضر يتم من خلال المنصة التفاعلية للدول الأعضاء. وبالنسبة لكل من برنامج الأغذية العالمي ومنظمة الأغذية والزراعة ومصرف التنمية الآسيوي والمؤسسة الدولية للتنمية ومصرف التنمية للبلدان الأمريكية، يستعرض رئيس الهيئة الفرعية المعنية ويصادق على السجلات قبل تشاطرها مع الأعضاء لاستعراضها. وفي حالة واحدة، وهي حالة منظمة اليونيسكو، فإن المصادقة على السجلات الرسمية هي مسؤولية يضطلع بها بصورة كاملة رئيس الهيئة الفرعية المعنية.

15- يتم التصدي للتعليقات التي يدلي بها الأعضاء على السجلات الرسمية للهيئات الفرعية بالمتابعة عبر البريد الإلكتروني. وتدرج التعليقات المستلمة في السجلات التي يعاد عرضها للمصادقة عليها.

16- إيجاز المناقشات. في مصرف التنمية الأفريقي يقوم رئيس الهيئة الفرعية بإيجاز القضايا التي تمت مناقشتها والاتفاق عليها، علاوة على أي اختلاف في الآراء، وذلك بصورة شفوية في نهاية كل بند من البنود.

ويساعد ذلك الأعضاء على إيضاح أية قضايا ناشئة بصورة آنية، وبالتالي ما يتم وضعه في السجلات هو ما يتم الاتفاق عليه أصلاً بصورة أو بأخرى. وتبعاً لذلك، فإن عملية المصادقة والاعتماد تغدو أقل إرباكاً. بقيامه بإعطاء موجز عن المناقشات وقراءتها بصوت عالٍ للأعضاء للتعليق عليها قبل تبينها كنتائج الاجتماع، فإن رئيس الهيئة الفرعية يلعب دوراً أساسياً في استكمال السجلات الرسمية.

17- **رفع التقارير إلى المجلس.** بالنسبة لبرنامج الأغذية العالمي ومنظمة الأغذية والزراعة ومصرف التنمية الآسيوي والمؤسسة الدولية للتنمية، ترفع السجلات إلى المجلس بصورة مشابهة للإجراء الذي تتبعه لجنة التقييم ومجموعة العمل المعنية بنظام تخصيص الموارد على أساس الأداء في الصندوق. وبالنسبة لمصرف التنمية الأفريقي، يتم تداول السجلات مع الهيئة الفرعية المعنية وأعضاء المجلس في نفس الوقت. وفي منظمة الصحة العالمية ومنظمة اليونيسكو، لا تعرض السجلات على المجلس، والسبب بالنسبة لمنظمة اليونيسكو هو عدم وجود سجلات رسمية مصادق عليها وإنما قرارات وتوصيات فقط ليتم تبينها في الجلسة العامة. وبالنسبة لمصرف التنمية للبلدان الأمريكية، توافق اللجان المعنية على محاضر اجتماعاتها وإجاز المناقشات مداولاتها ولكنها لا تعرض بصورة رسمية على المجلس. إلا أنه، وفي حال كانت موافقة المجلس ضرورية بالنسبة لقضية مخصصة ناقشها اللجنة المعنية، عندئذ يرفع رئيس اللجنة المعنية تقرير رئيس اللجنة الذي يتضمن التوصيات بالموافقة.

18- يختلف دور رئيس الهيئة الفرعية المعنية فيما يتعلق برفع التقارير إلى المجلس بين المنظمات التي تمت المقارنة معها. ففي منظمة الأغذية والزراعة ومنظمة اليونيسكو، يعرض رئيس اللجنة الفرعية السجلات على المجلس، في حين أنه وفي برنامج الأغذية العالمي والمؤسسة الدولية للتنمية، يتم نشر السجلات للمجلس بدون أي تعليق من رئيس اللجنة المعنية عليها. وفي مصرف التنمية الآسيوي، يجوز لرئيس الهيئة الفرعية أن يرفع تقريراً بشأن مسألة ما تخص المجلس كما تتطلب الحاجة. أما بالنسبة لمصرف التنمية الأفريقي، فإن رئيس الهيئة الفرعية يعرض موجزاً للتوصيات الأساسية التي خرجت بها هذه الهيئة على المجلس، وفي مصرف التنمية للبلدان الأمريكية، يقوم رئيس الهيئة الفرعية بإبلاغ المجلس فقط، في حال دعت الحاجة للمصادقة على بعض المسائل، وإلا فإن المحاضر وإجاز المناقشات المداولات التي جرت في اجتماعات اللجنة لا تعرض على المجلس.

19- وكذلك يتفاوت مستوى انخراط المجلس في سجلات اللجان الفرعية. إذ يناقش المجلس السجلات في حال كل من منظمة الصحة العالمية والمؤسسة الدولية للتنمية، كما هو الأمر بالنسبة للصندوق. أما بالنسبة لمصرف التنمية الأفريقي، فإن المجلس لا يناقش السجلات إلا أنها تعرض للمصادقة من خلال إجراء انقضاء المدة. وفي برنامج الأغذية العالمي ومصرف التنمية للبلدان الأمريكية، فإن السجلات هي فقط للعلم. في حين تعرض تقارير لجان المجلس في منظمة الأغذية والزراعة للمناقشة والموافقة عليها. وفي مصرف التنمية للبلدان الأمريكية يجوز للمجلس مناقشة التوصيات الواردة في تقرير مخصوص من تقارير رئيس الهيئة الفرعية المعنية، ولكن ومن حيث المبدأ، فإن ذلك غير ضروري. وتعرض التقارير السنوية للهيئات الفرعية في مصرف التنمية الآسيوي على المجلس للمصادقة، أما اللجان الفرعية في المؤسسة الدولية للتنمية فهي تعرض مقترحاتها على المجلس للمصادقة.

مساهمة الهيئات الفرعية في التسيير الاستراتيجي

20- نجم عن السؤال الخاص عن كيفية مساهمة الهيئات الفرعية في الدور التسييري الاستراتيجي للمجلس الإجابات التالية:

- من خلال توفير الآراء المرتكزة على أفضل الممارسات.
- من خلال التقارير المعروضة على المجلس التي تتضمن توصيات حول القضايا التي سيناقشها المجلس.
- من خلال المعرفة المتخصصة التي يتمتع بها أعضاء الهيئات الفرعية، وبالتالي الخروج بتوصيات ذات صلة للمجلس (بالنسبة لمصرف التنمية الآسيوي فإن امتلاك معرفة متخصصة هي شرط مسبق لشغل معقد عضو في الهيئة الفرعية المعنية).
- من خلال تمكين اللجان للمجلس من إدارة الأعمال بصورة فعالة عبر تقليص الوقت المخصص لمناقشة القضايا التي ناقشها اللجان أصلا. كما أنها تعرض مسودات قرار على المجلس للنظر فيها، وتوصي ببنود كي يوافق عليها المجلس.
- من خلال توفير الهيئات الفرعية الإشراف للمنظمة عبر استعراضها لكل من القضايا الاستراتيجية والتشغيلية ذات الصلة بالمالية والتخطيط، والبرامج والرصد والتقييم.

21- **استعراض فعالية الهيئات الفرعية.** وبالنسبة للسؤال فيما لو كانت الهيئات الفرعية تستعرض كفاءتها الخاصة بها من خلال التقييمات الذاتية أو التقييمات الخارجية، لم تجر إلا منظمة واحدة وهي منظمة اليونيسكو تقييمات خارجية على أساس منتظم، في حين أجرت منظمة الأغذية والزراعة بعض الاستعراضات الخارجية المستقلة لحوكمة المنظمة بصورة متواترة، وأجرت لجنة مراجعة الحسابات في برنامج الأغذية العالمي تقييما ذاتيا. وعلى الرغم من أنه لا توجد أية استعراضات من هذا النوع في كل من الصندوق والمؤسسة الدولية للتنمية ومصرف التنمية للبلدان الأمريكية ومصرف التنمية الآسيوي، إلا أن مجلس مصرف التنمية الآسيوي يجري استعراضات غير رسمية لفعالية هيئاته الفرعية. في حين أنه من المتصور إجراء مثل هذه التقييمات في مصرف التنمية الأفريقي، إلا أنها لم تكن متكررة.

22- **مدخل وتعليقات عن تقييمات أداء رؤساء الوحدات.** توفر لجنة مراجعة الحسابات في برنامج الأغذية العالمي مدخلا وتعليقات على تقييم أداء مدير مكتب المفتش العام وخدمات الرقابة. أما في منظمة الأغذية والزراعة فتعرض مثل هذه التقارير على لجنة المجلس المعنية. وينطبق ذلك أيضا على لجنة العمليات والفعالية الإنمائية في مصرف التنمية الأفريقي بشأن آراء المقيم العام في المصرف. وفي مصرف التنمية للبلدان الأمريكية، تستعرض لجنة مراجعة الحسابات أداء وفعالية مهمة المراجعة الداخلية ويجوز للجنة السياسات والتقييم أن تجري تقييما لمدير مكتب التقييم والإشراف. وفي الصندوق يقوم رئيس اللجنة بذلك بالتشاور مع أعضائها ومع رئيس الصندوق الذي يقدم تعليقاتها مكتوبة. ولكن الحال ليست كذلك بالنسبة لمصرف التنمية الآسيوي والمؤسسة الدولية للتنمية ومنظمة الصحة العالمية.

23- **استعراض أطر/خطط عمل وحدات المنظمة.** كما هي الحال بالنسبة للصندوق، فإن الهيئات الفرعية تستعرض خطط عمل وحدات المنظمة في برنامج الأغذية العالمي ومصرف التنمية الأفريقي ومنظمة الصحة العالمية، ومصرف التنمية الآسيوي ومصرف التنمية للبلدان الأمريكية، أما في منظمة الأغذية

والزراعة ما لم يتم ذلك إلا إذا استدعت الضرورة فعلى سبيل المثال، تنتظر لجنة مراجعة الحسابات ولجنة السياسات والتقييم فيه في مصرف التنمية للبلدان الأمريكية في برامج عمل مكتب المراجعة الداخلية ومكتب التقييم والإشراف على التوالي، وتوصي ببرامج عملها للمجلس.¹⁶ ولكنه لا ينطبق على منظمة اليونسكو.

24- **تقرير عن أنشطة الهيئات الفرعية.** جاءت الإجابات التالية عن السؤال فيما لو كانت اللجان الفرعية تعد وتعرض تقريراً عن أنشطتها على المجلس:

- في برنامج الأغذية العالمي تعرض لجنة مراجعة الحسابات تقريراً سنوياً على المجلس في دورته في يونيو/حزيران؛
- وفي مصرف التنمية الأفريقي، تعد لجانها تقاريراً سنوية تكون بمثابة أداة مناولة للجنة القادمة؛
- وفي مصرف التنمية الآسيوي والمؤسسة الدولية للتنمية ومنظمة اليونسكو، يعرض المجلس تقريراً عن أنشطته وعن أنشطة الهيئات الفرعية على المؤتمر العام؛
- وفي مصرف التنمية للبلدان الأمريكية، يعد رؤساء اللجان في نهاية فترة شغلهم لمهامهم تقريراً سنوياً يحدد أبرز إنجازات اللجنة والمجالات التي تتطلب عملاً إضافياً. أما الصندوق ومنظمة الأغذية والزراعة فلا يعدان مثل هذه التقارير.
- وبالنسبة لمنظمة الأغذية والزراعة، لا تنص الوثائق الأساسية للمنظمة على مثل هذه التقارير السنوية.

باء- موجز للدروس المستفادة من نتائج دراسة المقارنة المعيارية

25- أظهرت دراسة المقارنة المعيارية أن ممارسات الصندوق تتواءم بصورة جيدة مع أفضل الممارسات التي تتبعها المنظمات التي تمت المقارنة معها. وفي الوقت نفسه، توفر النتائج فرصة للتفكير ببعض الدروس، والممارسات الجيدة والخبرات الأخرى من هذه المنظمات في مسعى لتثذيب الممارسات الجيدة الموجودة بالفعل في الصندوق. ومن بينها:

- **دور رئيس الهيئة الفرعية.** في الهيئات الفرعية في الصندوق، يمكن للرؤساء أن يلعبوا دوراً حاسماً في تعزيز التسيير من خلال ممارسة مهارة إيجاز العناصر الأساسية للمناقشات بعد كل بند من بنود جداول الأعمال لضمان نيل النتائج لموافقة جميع الأعضاء، والإشارة إلى نقاط الاختلاف في وجهات النظر حسب الأصول. ومن شأن ذلك أن ييسر من الإبلاغ الفعال للمجلس مع الإشارة فقط إلى القضايا الرئيسية المتفق عليها لعرضها على المجلس.
- **فعالية الهيئات الفرعية.** يمكن للهيئات الفرعية أن تستعرض فعاليتها مرة على الأقل في فترة شغلها لمنصبها وهي ثلاث سنوات، كما هو الحال بالنسبة لبعض المنظمات التي تمت المقارنة معها. ومن شأن ذلك أن يسهم في الانتقال السلس أثناء تغيير عضوية اللجان أو رؤسائها، كما من شأنه أن يوفر سبيلاً لتتبع إنجازات اللجان المذكورة.

¹⁶ لمزيد من التفاصيل عن كيف يتم هذا الأمر بالنسبة للمنظمات الأخرى التي جرت المقارنة معها، يرجى الرجوع إلى الذيل.

- **المهارات.** وعند تسمية الأعضاء لشغل مقاعد في الهيئات الفرعية، يمكن لمنسقي القوائم أن يشجعوا قوائمهم على ضمان أن تعكس الترشيحات المقترحة للهيئات الفرعية جملة من المهارات المطلوبة لعمل اللجان المتخصصة (كما هو الحال بالنسبة لمصرف التنمية الآسيوي ومصرف التنمية الأفريقي).
- **رفع التقارير إلى المجلس.** يجب ألا يتم النظر إلى هذا الأمر على أنه روتين لا بد من اتباعه، وإنما أيضا كفرصة للجان الفرعية للتركيز على القضايا الاستراتيجية ذات الصلة بمناقشات المجلس. ويتوجب على اللجان الفرعية أن تستمر في ضمان أن تحظى التقارير التي ترفعها للمجلس بالموافقة التامة من جميع أعضائها. وحيث تكون هنالك بعض الاختلافات القليلة في وجهة النظر، لا بد بصورة موازية من اقتناصها وعرضها بصورة جيدة.

Results of the benchmarking study on the strategic role of Board's subsidiary bodies

Out of the nine targeted comparators, eight responded to the questionnaire. Responses were received from WFP, FAO, AfDB, AsDB, UNESCO, WHO, World Bank-IDA and the IDB. EBRD did not respond.

The results table below is divided into three sections as reflected in the Questionnaire – A. Board subsidiary bodies –meeting structure; B. Decision-making, and C. Reporting and records of sessions/meetings.

Results table

A. Board subsidiary bodies – Meeting structure

	IFAD	WFP	FAO	AfDB	WHO	ADB	UNESCO	World Bank-IDA	IDB
1. How many subsidiary bodies (committees, commissions, working groups) report to the Board?	Two permanent Committees report to the Board. However, there are working groups on different aspects that report to the Board – currently there is one.	Four: the Executive Board Bureau (EBB), which is a subset of the Executive Board comprised of the Convenors and Alternate Convenors of the five electoral Lists and is led by the Executive Board President; the WFP Audit Committee (AC), which is an external expert advisory committee; the FAO Finance Committee (FC), which is comprised of Member State representatives of FAO overseeing WFP financial and oversight matters; and the Advisory Committee on Administrative and Budgetary Questions (ACABQ), which is comprised of Member State representatives of the United Nations General Assembly (UNGA) overseeing WFP financial and oversight matters.	There are three Council Committees that report to the FAO Council: Programme Committee (PC), Finance Committee (FC), Committee on Constitutional and Legal Matters.	Seven standing committees.	One.	There are six Board committees: Audit, Budget Review, Compliance Review, Human Resources, Development Effectiveness and Ethics. There are two working groups of the Board the annual report working group and the board effectiveness working group.	Five.	Five committees, and one subcommittee.	Five standing Committees. Working Groups and other ad hoc committees are formed as needed and either report directly to the Board or through a Committee.

	IFAD	WFP	FAO	AfDB	WHO	ADB	UNESCO	World Bank-IDA	IDB
2. How often do they meet during the year?	The Audit Committee and the Evaluation Committee meet four times a year. Additional or special meetings may be held depending on the workload and the urgency of an item. The working groups plan their meetings as required.	The Audit Committee meets 3x/year (expert external advisory body so am including it as it is important, whether your definition matches or not). The FAO Finance Committee and the ACABQ meet, depending on when related documents are to be reviewed, anywhere between 2 and 3x/year. The Executive Board Bureau meet between 8 and 10x/year (it is a subset of the Board and sets the agenda, so again am including whether the definition matches or not).	The Council Committees normally hold two sessions per year. If required, the Committee may hold additional sessions on the call of its Chair or the Director-General or upon request submitted in writing to the Director-General by a majority of the Members of the Committee.	The frequency of meetings depends on the respective workloads. 2016 statistics show that the AMDB met 9 times, AUF1 -18, CAHR-3, CODE-36, CWHOLE-5, ECAM - 4, Joint AUF1/CAHR-2, and Joint AUF1/CODE-3.	Twice.	Board committees have an average of 8 to 12 meetings in a year.	Same as for the Board, twice a year.	They meet on an ad hoc basis throughout the year.	This varies depending on the workload of the Committee. Some Committees meet twice a month while others may meet up to twice a week.
3. Subsidiary bodies meetings are normally scheduled:	More than a week but less than three weeks before the Board. The June/July meetings are held months before the September Board.	Three weeks or more before the Board. For EBB monthly but for others three weeks or more except on occasion the ACABQ meets less than three weeks.	More than a week but less than three weeks before the Board.	Three weeks or more before the Board. The longer scheduling period is to accommodate the usual 14-day lead time for distribution of Board documents.	One week or less before the Board (immediately before the Board in January, and immediately before the Assembly in May).	There is no particular schedule.	Three weeks or more before the Board.	They are standing committees and we have a resident Board. So they meet on an ad hoc basis.	Committee meetings are scheduled throughout the month. Board meetings are once a week. Committees report to the Board once they have reached a conclusion on a specific issue through the submission of a Chair's report. Chair's reports

	IFAD	WFP	FAO	AfDB	WHO	ADB	UNESCO	World Bank-IDA	IDB
									must be circulated to the Board, at least three working days prior to the meeting.
4. On average, how many members comprise a subsidiary body? a. 5-10 b. 11-15 c. More than 15 (please specify number).	5-10	5-10 for EBB and AC 5 with Alternate Convenors making it 10 for EBB; for FC and ACABQ one from each of the electoral/regional groups plus Co-Chairs so between 7-14.	5-10 for the Committee on Constitutional and Legal Matters; and 11-15 for other Committees	5-10	11-15	5-10	More than 15	5-10	11-15
5. Must all the members of a subsidiary body be members of the Board	Yes	YES for EBB, FC and ACABQ; NO for AC as all are external.	No	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes	Yes
6. Are members of a subsidiary body appointed individuals or Member States?	Member states	Individual for EBB, FC and ACABQ they are appointed ad personam accredited representatives to WFP, FAO or UNGA while AC are appointed by the Board.	Member State	Individual	Member State	Individual	Member State	Individual	Individual or Member State, depending on the subsidiary body
7. If a Member State can be a member of a subsidiary body, must it always be represented by the same individual?	No	n/a	Yes - however, a member of a subsidiary body can nominate a substitute member for a specific meeting	No	Yes	n/a	No	Yes	No
8. Who chairs the meetings?	Chair of the subsidiary body	Chair of the subsidiary body	Chair of the subsidiary body	Chair of the subsidiary body	Chair of the subsidiary body	Chair of the subsidiary body	Chair of the subsidiary body	Chair of the subsidiary body	Chair of the subsidiary body

	IFAD	WFP	FAO	AfDB	WHO	ADB	UNESCO	World Bank-IDA	IDB
9. Is the subsidiary body involved in agenda-setting for its meetings? If YES, how?	a. Review and approval of future work programmes b. Requests at meetings included in agenda of future meetings c. Suggesting items for discussion under Other business.	Yes. Review and approval of future work programmes; requests at meetings included in agenda of future meetings; suggesting items for discussion under Other business.	Yes - Review and approval of future work programmes	Review and approval of future work programmes.	Other: Agenda is determined by the ToRs of the subsidiary body, and developed in consultation with the Chair.	Review and approval of future work programmes, requests at meetings included in agenda for future meetings; suggesting items for discussion under other business.	The Chairs are consulted on the allocation of items.	Review and approval of future work Programmes.	The Chair is responsible for managing the committee's work program
10. Does the Chair of the subsidiary body have a specific role in agenda-setting? Please specify.	Yes, Chairs do have a role. They provide their comments to the annual Work Programme and provide clearance for presentation of agenda to the Committee for approval. They also provide their comments to agendas and clearance.	Yes to all in setting and clearing the agenda. Yes the Chair has to achieve consensus.	The Chair of the Council Committee liaises with Senior Management of the Organization and other subsidiary bodies, as appropriate, and may hold informal meetings ahead of the session.	Yes, the Chair takes the lead in setting the agenda of the committee. The work program and agenda for each committee reflects consultations between the members of the committee and management as well as the delivery of the work program of the Board. Thus, regular meetings of each committee shall be scheduled accordingly in collaboration with the Office of the Secretary-General of the Bank.	The Chair is consulted when Agenda is developed.	The Chair, in consultation with the members of the committee, sets the agenda of each meeting.	As above.	Yes, propose the agenda.	Yes, the Chair may set the priority and timing for agenda items. They may also decide to add items or postpone them.
11. What kind of issues and documents are discussed/reviewed by the subsidiary bodies?	Both operational and strategic.	Both operational and strategic for all as the FC and ACABQ also review the WFP Strategic Plan and the AC reviews ERM and IT strategic documents among others.	Both operational and strategic.	Both operational and strategic.	Both operational and strategic.	Both operational and Strategic.	Both operational and strategic.	Both operational and Strategic.	Both operational and Strategic.

	IFAD	WFP	FAO	AfDB	WHO	ADB	UNESCO	World Bank-IDA	IDB
12. How long are the sessions?	For the AC and the Working Groups, it is half day, and for the EC it is full day.	AC, FC and ACABQ up to 3 days, but Bureau no more than half day.	More than one day - 2-4 days.	Half a day.	Usually 2 days.	It is 2 hours to half a day.	The Plenary Commissions meet for two or three days, sometimes even four.	Half a day. It depends, normally they meet for about one or two hours, but sometimes more.	2-3 hours.
13. Is the principle of language parity observed at these meetings? (interpretation and translation provided? If so, how many languages?)	Yes, interpretation and translation are provided in four official languages depending on the composition of the subsidiary body.	For AC and EBB only English, for FC and ACABQ all official languages of FAO and the ACABQ.	All FAO languages of the members of the Committee.	English and French are the two working languages of the Bank. There is simultaneous interpretation at each meeting of the Board and its committees.	Yes (six official languages).	ADB conducts business in English.	Yes, six official languages.	English is the only working language. No interpretation nor written translations are provided.	Yes. Interpretation is available in the four official languages of the institution (French, Spanish, English, and Portuguese). Documents are translated into English and Spanish.
14. Is there a time limit for members' interventions during the meeting? [YES or NO?] If YES, how much time is allocated for a member to intervene?	No	No	No	Six minutes for committee meetings, the exception being the CWHOLE where the time limit is seven minutes.	Yes – three minutes for statements by Member States.	No	Yes. It depends, when the Chair decides to put the timer on, time limits are within his/her prerogatives, could be one/two/three minutes.	No	Yes. Members interventions should be limited to four minutes. While the member is speaking other members can see the clock, but the 4-minute limit is not strictly enforced. Sometimes, the Chair asks Committee members to respect the limit but interventions are not interrupted.
15. Is a preparatory meeting held between Management and the Chair in advance of the subsidiary body meeting to discuss	Yes, the Office of the Secretary organizes preparatory meetings for Management to discuss agenda items with the Chairs before the	For EBB and AC the WFP Secretary sets the agenda with the President and AC Chair, respectively. For the AC I out is received from	Preparatory meeting/s may be held, if required	Yes. Preparatory meetings are sometimes held some days ahead of the committee meeting.	Yes	No. It is not required but the Chair may opt to conduct if necessary.	Yes	Yes	Yes. Pre-meetings between Chair and Management are considered good practice and they often take place.

	IFAD	WFP	FAO	AfDB	WHO	ADB	UNESCO	World Bank- IDA	IDB
the items?	subsidiary body meetings.	the Inspector General also. For the FC, the FC Secretary sets the agenda with the FC Chair, based on the related WFP programme of work. Similar for the ACABQ.							However, they are not mandatory.

B. Decision-making

	IFAD	WFP	FAO	AfDB	WHO	AsDB	UNESCO	World Bank-IDA	IDB
1. Do the subsidiary bodies have decision-making power or do they only report to the Board?	They review the documents and report to the Board.	Only report.	The three Council Committees report to the Council.	The committees are advisory bodies without decision-making authority. Each considers proposals referred to them by the Board of Directors, or which come under their ToRs. They report on issues relating to their respective ToRs, and submit appropriate conclusions and recommendations to the Board of Directors for consideration and decision.	It reports to the Board and acts on behalf of the Board in examining matters, providing advice, and making recommendations to the Assembly.	There is no voting in committee. The Chair of a committee may report to the Board any differing points of view which may exist.	They report to the Board.	They propose to the Board.	No. Only report to the Board
2. If subsidiary bodies have decision-making power, on what issues can they make decisions?	They only approve their work programme and agendas.	-	-	The committees select their respective vice Chairs. CODE also approves country portfolio performance reviews.	-	n/a, see response to question B1.	n/a	On proposals to be submitted to the Board.	n/a
3. Can these decisions be modified by the Board?	Yes	-	Yes (The recommendations are forwarded to the Council for consideration and decision).	No	No	n/a	Yes	Yes	n/a

8

C. Reporting and records of sessions/meetings

	IFAD	WFP	FAO	AfDB	WHO	AsDB	UNESCO	World Bank-IDA	IDB
1. What constitutes the official records of the meetings of the subsidiary bodies?	The minutes.	EBB Notes for Record, AC Minutes, FC and ACABQ official reports submitted to the Board for consideration and taking note or into account separate Board decisions.	A report of the session constitutes the official records of the meetings.	Minutes of the deliberations of the committee are prepared by the Office of the Secretary-General. These are approved by the respective committees and constitute the official record.	A report is agreed by the members of the subsidiary body and submitted to the Board as an official document.	Chair summary and Annual Reports.	Two reports: one, in written form, containing all the decisions recommended by the Commission/Committee, the other one is the oral report by the Chair, delivered in Plenary meeting of the Board.	Greensheets (written summaries of Board conclusions and discussions).	Minutes and summary of deliberations are prepared for all the formal meetings of the committees and are considered official records. Committee meetings are also recorded, but the recordings are not considered official records.
2. Is there a prescribed timeline to process the records of subsidiary body meetings before their dispatch/publication?	Yes	Yes ASAP but not always possible with ACABQ which sometimes submits report first day of the Board's formal session.	Yes - published four weeks before the Council or as soon as possible after the end of the session.	Yes	No	No	Yes	Yes	Yes
3. If there is a prescribed timeline to process records of subsidiary body meetings before their dispatch/publication, please provide a breakdown.	a) Drafting: The Office of the Secretary has an internal deadline to receive the minutes cleared internally. b) Sharing for comments?: There is a timeline to receive comments from members on the Audit Committee Chair's report, and not the Minutes of the Audit Committee. There is a timeline to receive comments on the Evaluation Committee	Drafting - For FC there is a drafting session on last day to settle comments, and for ACABQ sometimes done electronically; Sharing for comments? For EBB five-day turn around for comments.	Drafting - by last day of the Session Sharing for comments – n/a Translation and posting – asap.	Drafting – within 14 days after the meeting; Sharing for comments – usually 14 days; Translation – records are prepared in the two working languages; posting – some records are only posted internally, i.e. those intended for consideration and	Report is agreed during the meeting.	None	Drafting: two nights before the Plenary Sharing for comments: n/a Translation: the same Posting: the eve of the Plenary Other: n/a	Greensheets are expected to be drafted as fast as possible.	Drafting: Draft minutes are prepared within two working days of each formal Committee meeting reflecting the outcome of the discussion. Draft summaries of deliberations are prepared within 10 working days of each formal

	IFAD	WFP	FAO	AfDB	WHO	AsDB	UNESCO	World Bank-IDA	IDB
	minutes. c) Translation, and d) Posting: The timeline applies to the dispatch of the document.			decision by the Board. Final records are to be posted within two days of approval.					meeting, contain a detailed account of proceedings and reflect a description of the items discussed and the conclusions reached.
4. Are the official records of the meeting approved by the subsidiary body's members before or during the next meeting of said subsidiary body? If before, how are they approved by the members (e.g. remotely)? Please specify.	For the EC, minutes are approved before the next session. Once shared, members have a time limit to provide comments. If no comments are received, the minutes are considered approved. But if there are comments that can't be addressed in time, then the minutes are approved at the next session. For the Audit Committee, they are approved during the subsequent meeting.	During for FC, post for EBB, AC and ACABQ (due to ACABQ being based in NYC we have to submit answers electronically to some questions and this takes a couple days after the meeting concludes so approval is always after).	The official records of the meeting are approved during the meeting.	The official records of the meeting are approved during the meeting.	n/a	Before the meeting, via e-mail.	No, it is the responsibility of the Chair.	They are circulated to the members who then clear the Greensheet.	Provisional minutes and summaries of deliberations are forwarded to the Chairs for review and he authorizes publication. Minutes and summaries of deliberations must be posted for at least three working days in both languages on the website of the office of the Secretary (SEC) before being placed on an agenda for the respective Committee approval.
5. How are comments from subsidiary body members addressed to ensure neutrality and coherence with actual discussions at the session?	The Office of the Secretary checks the verbatim, and consults with Management/IOE to agree on a rewording of the relevant sections of the minutes. All members are also informed about the comments/changes	In follow-up emails. The AC also issues a follow-up action table for further discussion or consideration at subsequent AC meeting.	Subsidiary body members may review and adjust the draft report during the Drafting Committee.	Summing ups are essential for recording consensus views while taking account of any significant nuances in those views. At the end of the discussion	n/a	Draft Chair summary is circulated to members for an opportunity to comment and modify before finalizing and approval.	No, it is the responsibility of the Chair.	By circulating them to the membership.	If comments from members are received, the minutes/summaries of deliberations are adjusted, posted with the comments

	IFAD	WFP	FAO	AfDB	WHO	AsDB	UNESCO	World Bank-IDA	IDB
	made to the minutes for their approval.			of an issue, the Chair's summary captures the sense of the meeting, the thrust of the discussion, the recommendations made and any significant minority views. The Chair reads this out to ensure that Executive Directors can make comments before its adoption as the main conclusion (s) of the meeting. Comments received after circulation of the official record tend to revolve around factual errors.					highlighted and, resubmitted to the committee for approval.
6. Are the approved official records transmitted to the Board?	The official records of the Evaluation Committee are transmitted to the Board. The official records of the Audit Committee are not transmitted to the Board, however, a Chair's report is presented.	For all except ACABQ at times.	Yes	The official record is distributed to the committee members and other Board members at the same time.	No	Yes for annual reports, while Chair summaries are published in the intranet after approval of the committee.	Other: there are no approved official records, only decisions recommended for adoption by the Plenary. Once there are adopted, with or without modifications, they become the decisions of the Board.	Yes	Minutes and summaries of deliberations are approved by the respective committee. They are not formally submitted to the Board. In case Board approval is required for a specific subject considered by the Committee, the Chair submits to the Board a

	IFAD	WFP	FAO	AfDB	WHO	AsDB	UNESCO	World Bank-IDA	IDB
									Chair's report containing recommendations for approval.
7. If the approved official records are transmitted to the Board, when?	Before the Board session-this depends on the proximity of the date of the subsidiary body meeting to the Board session.	During the Board sessions - for ACABQ at times Before the Board session.	Before the Board session.	Before the Board session. There is a 14-day lead time for distribution of documents to the Board.	Official records are not transmitted to the Board. The report of the meeting is transmitted to the Board.	For annual reports, they are circulated to the Board three weeks prior to the Board consideration.	During the Board session. the decisions for approval are published one or two days before.	Before the Board session.	Chairs' reports must be posted on SEC's website at least three working days prior to Board consideration
8. What is the role of the Chair in drafting, finalizing, commenting and sharing the records?	Once the minutes are cleared internally, they are shared with the Chairs for their comments and approval. For the EC minutes and the AC Chair's report, the Chairs consider the comments received from members before the final approval.	For all the Chair reviews and clears first before requesting feedback and clearance from other members, and seeks consensus on text.	The Chair is also the Chair of the Drafting Committee.	All the discussion of each agenda item, the Chair's summary captures the sense of the meeting, the thrust of the discussions, the recommendations made and any significant minority views. The Chair reads this out to ensure that Executive Directors can make comments before its adoption as the main conclusion(s) of the meeting. The office of the secretary-general then drafts the report of the meeting, which is shared with the Chair of the committee for clearance before circulation to the membership for comments.	n/a	The Chair reviews and comments on the draft Chair summary before approval and sharing in the intranet.	See 22	Drafts are prepared by the Secretariat, Chair helps and facilitates the approval process.	Minutes and summaries of deliberations are prepared by officers within SEC. The Chair reviews and clears the documents before they are published. Draft Chairs' reports are prepared by the respective Committee coordinator and submitted to the Chair for revision and clearance for publication.

	IFAD	WFP	FAO	AfDB	WHO	AsDB	UNESCO	World Bank-IDA	IDB
9. Do chairs of subsidiary bodies present these records or a report to the Board?	Both Chairs of the Audit Committee and the Evaluation Committee present reports to the Board. In the case of the Audit Committee, there is a written Chair's report. In the case of the Evaluation Committee, the Chair presents an oral report base on the Minutes which are shared with the Board if fully approved by the Committee before the session. The Audit Committee minutes are not presented to the Board.	No, just issued or posted with no commentary from Chair.	Yes. the Chair presents the report at the following Council Session.	Chairs typically present to the Board a summary of the Committee's key recommendations.	n/a	The Chair may report to the Board on related Board matters, i.e. Audit Committee reports the financial statements to the Board.	Yes	No	Chairs present a Chair's report to the Board when issues require Board approval. Minutes and summary deliberations of Committee meetings are not presented to the Board.
10. Does the Board discuss subsidiary body records/reports?	Yes, the content of the report can be discussed under relevant agenda items or under the item on the Chair's report.	For information or consideration only.	The Reports of Council Committees are presented to the FAO Council for discussion and approval.	No	Yes	The Board approves the Annual Report.	The Board can discuss the draft decisions, not the oral report.	Yes	The Board may discuss recommendations contained in a particular Chair report but, in principle, Chairs' reports reflect consensus reached during committee meetings and no additional discussion is warranted. This is made easier because the composition of most Committees is the same as that of the Board, i.e., all 14 Chairs. Issues agreed upon at

	IFAD	WFP	FAO	AfDB	WHO	AsDB	UNESCO	World Bank-IDA	IDB
									Committee level seldom are reopened by the Board.
11. Are the records/reports presented for information only, for review or for approval?	Both reports are for information.	For information or consideration only.	For discussion and approval.	The reports are presented for approval on a lapse-of-time basis.	They are presented to inform the discussion on items that were considered by the subsidiary body and will be taken up by the Board.	Annual reports are presented for the Board approval.	See 28 and above.	Committees present proposals to the Board for approval.	Chairs' reports are not presented for approval of the Board. The Board takes note of Chairs' reports and approves recommendations included therein.
12. How do subsidiary bodies contribute to the strategic governance role of the Board? Please provide examples.	They provide their own reviews for items under consideration by the Board.	By providing opinion focused on best practices.	Council Committees are the first step of Governing Body input and oversight of the programming, budgeting and results-based monitoring systems	The Board delegates to its committees functions that are complex or of a specialized nature. Making use of committees also ensures a more equitable distribution of work among Board members and enables members who have specialized knowledge to be assigned to appropriate committees to make use of their experience to the advantage of the group. Committees enable the Board to manage its business effectively and expeditiously. At	The subsidiary body contributes to the oversight of the Organization by considering items on programme planning, monitoring, evaluation, as well as financial and administrative matters.	Board committees will be able to effectively deal with more complex and specialized issues and will allow the Board to use their time more efficiently. Being involved in committees will allow the Board to become more actively engaged and fully utilize their experience. For instance, the role of the Audit Committee is to assist the Board in overseeing ADB's finances,	By debating on items and submitting draft decisions to be adopted by the Board in Plenary.	Our Procurement Framework was discussed by the committee and once it was agreed it was submitted to the Board for approval.	Committees streamline the work of the Board by discussing issues upfront and recommending their approval by the Board.

	IFAD	WFP	FAO	AfDB	WHO	AsDB	UNESCO	World Bank-IDA	IDB
				<p>the formal Board meeting, the Board avoids discussing the technical aspects of a matter and instead is able to focus on the committees' recommendations, together with background documents presented by management.</p>		<p>accounting, internal control and risk management, anticorruption and integrity and how these are being managed and how accountabilities are being enforced. Members of the Audit Committee are required in its terms of reference to have a working knowledge of basic finance, accounting, internal audit, governance and risk management practices and at least one should have a background in accounting or related financial expertise.</p> <p>The Development Effectiveness Committee was established to assist the Board to carry out its responsibility of ensuring that the programmes and activities</p>			

	IFAD	WFP	FAO	AfDB	WHO	AsDB	UNESCO	World Bank-IDA	IDB
						<p>of ADB achieve development effectiveness. The Budget Review Committee was established to enhance the effectiveness of the Board in discharging its responsibilities in connection with the approval of the annual administrative budget. The Board Compliance Review was established to ensure that the Compliance Review Panel operates within the scope of the compliance review function as set out in the Accountability Mechanism policy of ADB. The Human Resources Committee was established as a means by which the Board can provide guidance on the human resources management of ADB. The Ethics</p>			

	IFAD	WFP	FAO	AfDB	WHO	AsDB	UNESCO	World Bank-IDA	IDB
						Committee considers requests for guidance concerning possible conflicts of interests and allegations of misconduct of the Board or the President that relate to the performance of their official functions.			
13. Does the subsidiary body review its effectiveness in self-evaluations or external evaluations?	No	Only the AC is to conduct a self-evaluation as per independent AC standards. The EBB does discuss how to improve working methods regularly but not as a formal evaluation.	External evaluations periodically review the effectiveness of the Council Committees.	Periodic self-evaluations are envisaged but have been infrequent or late.	There have been ongoing discussions about the effectiveness of the governing bodies in the context of reform, including proposals to improve methods of work.	There are no evaluations. However, the Board informally reviews their effectiveness as a group.	Yes, on a regular basis.	No	No
14. Does the subsidiary body provide advice to Member States or to Management or to both?	The body provides advice to Management and to the Board.	Both	The Council Committees provide recommendations to the Council.	Members of Committees are representative of Member States. They provide advice to the Board and Management.	The subsidiary body provides advice to the Board and the Assembly.	Committees do not give advice to member states. However, there are certain committees which has close interaction with some departments e.g. Human Resource Committee with our Budget, Personnel and	To both in a way.	No	To Management only.

	IFAD	WFP	FAO	AfDB	WHO	AsDB	UNESCO	World Bank-IDA	IDB
						Management Systems Department.			
15. Does the subsidiary body prepare or provide inputs and comments to the performance evaluations of any unit head in the organization?(e.g. Director of Audit or Evaluation, etc.)	No	The AC does for the IG.	Evaluation reports are submitted to appropriate Council Committees.	Yes, the CODE committee provides such inputs to the Board of Directors with respect to the Bank's Evaluator General.	No	n/a	If there is such an item on the agenda of the Board, yes.	No	The Audit Committee reviews the performance and effectiveness of the Internal Audit function and the Policy and Evaluation Committee may undertake the evaluation of the Director of the Office of Evaluation and Oversight.
16. Does the subsidiary body review any frameworks or workplans of any units in the organization? (e.g. risk, evaluation etc.)	Yes, for the Evaluation Committee – it reviews the work programme and budget of IOE. The Audit Committee reviews the programme of work and budget of IFAD.	The AC reviews the IG workplan which includes Internal Audit, and also reviews the External Auditor workplan while is briefed on the Office of Evaluation workplan. The EBB reviews all workplans informally also for External Audit, the AC, the Office of the IG, Evaluation, etc.	Yes, if appropriate.	Yes AUF1 reviews the work program and budget of the: (i) Office of the Auditor General; and (ii) Office of Integrity and Anticorruption. CODE reviews the work program and budget of the Office of Independent Development Evaluation.	Yes	May provide inputs.	No	Yes	The Audit Committee and the Policy and Evaluation Committee consider the work programmes of the Office of Internal Audit and the Office of Evaluation and Oversight, respectively. The Committees recommend the approval of both work programmes to the Board.
17. Does the body prepare/submit an annual report of its activities and is this report made available to the Board and or publicly disclosed?	No	The AC does annually in June at the Board's Annual Session and it is posted to the Board website.	No annual reporting is foreseen in the Basic Texts of the Organization	Yes, some committees prepare annual reports which serve mainly as a handing-over tool to incoming	The subsidiary body agrees on its report at each of its meetings, which is	Yes	The Board submits to the General Conference a report on its activities, including those of its subsidiary	Yes	At the end of their mandates, Committee Chairs, with support from SEC, prepare

	IFAD	WFP	FAO	AfDB	WHO	AsDB	UNESCO	World Bank-IDA	IDB
				committees. These are not publicly disclosed.	submitted to the Board as an official document.		bodies.		an annual report, identifying the Committee's main achievements as well as areas where further work is required. These reports are publicly disclosed.