

Cote du document: EB 2018/124/R.37
Point de l'ordre du jour: 10 b) ii)
Date: 14 août 2018
Distribution: Publique
Original: Anglais

F



Investir dans les populations rurales

Renforcement du rôle de gouvernance d'organes subsidiaires du Conseil d'administration

Note pour les représentants au Conseil d'administration

Responsables:

Questions techniques:

Andreina Mauro
Secrétaire du FIDA par intérim
téléphone: +39 06 5459 2088
courriel: a.mauro@ifad.org

Transmission des documents:

Deirdre McGrenra
Chef de l'Unité
des organes directeurs
téléphone: +39 06 5459 2374
courriel: gb@ifad.org

Conseil d'administration — Cent vingt-quatrième session
Rome, 11-13 septembre 2018

Pour: Examen

Table des matières

I.	Introduction	1
II.	Contexte	2
	A. Structure de gouvernance du FIDA	2
	B. Rôle des organes subsidiaires du Conseil d'administration du FIDA	3
III.	Débats des quatrièmes journées de réflexion du Conseil d'administration et des réunions ultérieures des comités subsidiaires	4
	A. Quatrièmes journées de réflexion du Conseil d'administration (avril 2018)	4
	B. Réunions du Comité d'audit et du Comité de l'Évaluation (juin 2018)	5
IV.	Conclusions	5

Annexes

- I. Renforcer l'efficacité du Comité d'audit
- II. Benchmarking with other IFIs and United Nations agencies

Appendice

Results of the benchmarking study on the strategic role of Board's subsidiary bodies
 [Résultats de l'étude comparative sur le rôle stratégique des organes subsidiaires du Conseil]

Renforcement du rôle de gouvernance d'organes subsidiaires du Conseil d'administration

I. Introduction

1. À sa session de septembre 2017, le Conseil d'administration a approuvé le document intitulé "III^e Journées de réflexion du Conseil d'administration: Tableau des questions et des mesures visant à renforcer la gouvernance du FIDA"¹, en soulignant le nécessité de "renforcer la structure et les pratiques de gouvernance pour permettre au Conseil de fournir des orientations plus stratégiques, notamment en ce qui concerne la manière dont les comités subsidiaires communiquent des informations au Conseil".
2. Le rôle des organes subsidiaires est d'examiner les questions relevant des domaines de leur compétence et de rendre compte au Conseil en donnant des orientations sous la forme de recommandations spécifiques. Le Conseil est ainsi en mesure de prendre des décisions stratégiques avisées et éclairées, sur la base d'avis hautement spécialisés. Conformément au mandat reçu des journées de réflexion du Conseil, et afin d'identifier les bonnes pratiques et de réviser, le cas échéant, le mandat et le règlement intérieur des comités, le bureau du secrétaire a entrepris, en collaboration avec les Coordonnateurs et amis et les Comités d'audit et de l'évaluation², les tâches mentionnées ci-dessous:
 - i) une étude comparative des procédures des comités d'autres institutions financières internationales;
 - ii) un inventaire du mode de fonctionnement actuel des organes subsidiaires (règlement intérieur, mandat, informations provenant des membres et du personnel sur ce qui fonctionne bien et ce qui pourrait être amélioré); et
 - iii) une discussion et une réflexion sur les constatations faites.
3. Les résultats des travaux susmentionnés ont été consignés dans un document de discussion³, qui a été présenté pour débat aux quatrièmes journées de réflexion du Conseil d'administration en avril 2018. Des membres des Comités d'audit et de l'évaluation sont également intervenus lors de ces quatrièmes journées. De nouveaux débats ont eu lieu au sein des deux Comités à leurs réunions respectives de juin. La note d'orientation présentée par le Comité d'audit aux journées de réflexion est jointe en annexe I, les conclusions de l'étude comparative sont résumées en annexe II et l'étude elle-même figure en appendice.
4. Ce document se fonde sur le document de discussion présenté au Conseil lors des journées de réflexion d'avril. En outre, la section III décrit les mesures prises et les débats tenus lors des journées de réflexion et ultérieurement, notamment lors des réunions de juin 2018 des Comités d'audit et de l'évaluation.
5. Le Conseil d'administration est invité à prendre acte de ce document. En particulier, le Conseil est invité à examiner les mesures requises, énumérés à la section III ainsi que les conclusions figurant à la section IV, ayant pour objet de renforcer le rôle des organes subsidiaires afin de fournir au Conseil de meilleures orientations stratégiques, et à fournir des conseils.

¹ Voir le document EB 2017/121/R.32.

² Cette question a été examinée par le Comité de l'évaluation en octobre 2017 et mars 2018, et par le Comité d'audit en novembre 2017 et mars 2018.

³ Le document de discussion des journées de réflexion du Conseil d'administration est disponible [ici](#)

II. Contexte

A. Structure de gouvernance du FIDA

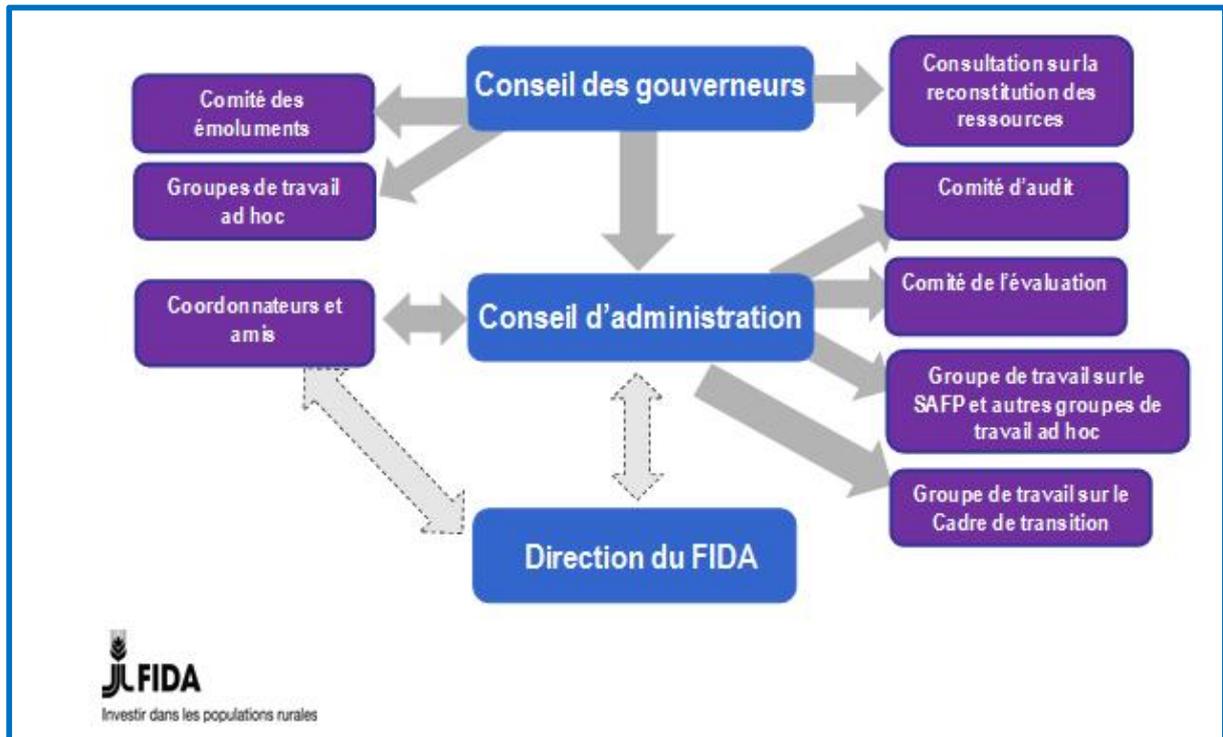
6. La structure de gouvernance du FIDA comprend le Conseil des gouverneurs, le Conseil d'administration et les organes subsidiaires, c'est-à-dire les comités ou autres organes qui peuvent être établis directement par le Conseil des gouverneurs ou le Conseil d'administration.
7. Conseil des gouverneurs. Tous les pouvoirs du Fonds sont dévolus au Conseil des gouverneurs. Celui-ci peut déléguer au Conseil d'administration l'un quelconque de ses pouvoirs, à l'exception de ceux spécifiés en tant qu'exceptions dans l'Accord portant création du FIDA. Tous les États membres sont représentés au Conseil des gouverneurs par un Gouverneur et un suppléant.
8. Conseil d'administration. Le Conseil d'administration a pour mandat de superviser les activités du Fonds et de formuler à l'intention de la direction des orientations stratégiques concernant divers aspects relatifs aux politiques et aux opérations. Il se compose de 36 membres (18 membres et 18 membres suppléants) élus parmi les Membres du Fonds à la session annuelle du Conseil des gouverneurs pour un mandat de trois ans. Les sièges sont répartis comme suit: huit membres et un maximum de huit membres suppléants issus de la Liste A; quatre membres et un maximum de quatre membres suppléants issus de la Liste B; et six membres et un maximum de six membres suppléants issus de la Liste C.
9. Organes subsidiaires du Conseil d'administration. Le Conseil d'administration compte actuellement quatre organes subsidiaires: deux comités permanents (le Comité de l'évaluation⁴ et le Comité d'audit⁵) et deux groupes de travail créés pour traiter certaines questions découlant des débats du Conseil d'administration (le Groupe de travail sur le Système d'allocation fondé sur la performance et le Groupe de travail sur le Cadre de transition). La représentation de chaque liste, qui est la même pour tous les organes subsidiaires, fait écho à la répartition des sièges au Conseil d'administration. Ainsi, chaque organe subsidiaire est composé de quatre membres de la Liste A, de deux membres de la Liste B et de trois membres de la Liste C.
10. En outre, il existe un forum informel des Coordonnateurs et amis du Conseil d'administration, composé de représentants provenant de chacune des trois sous-listes.

⁴ Le Comité de l'évaluation mène actuellement ses travaux conformément à la Politique révisée de l'évaluation au FIDA (EB/2011/102/R.7/Rev.3, révisée en 2015) ainsi qu'au mandat et au règlement intérieur approuvés par le Conseil d'administration en 2011.

⁵ Mandat et règlement intérieur du Comité d'audit du Conseil d'administration: EB 2009/97/R.50/Rev.1.

11. La structure de gouvernance du Fonds est présentée dans la figure ci-après.

Figure - Structure de gouvernance du FIDA



B. Rôle des organes subsidiaires du Conseil d'administration du FIDA

12. L'extrait du Règlement intérieur du Conseil d'administration présenté dans l'encadré ci-dessous montre que le Conseil d'administration peut constituer des comités et d'autres organes subsidiaires pour traiter de questions spécifiques et en faire rapport.

Extrait du Règlement intérieur du Conseil d'administration

V. Organes subsidiaires

ARTICLE 11. Création, rapport, règlement intérieur 1.

1. Le Conseil peut créer des comités et d'autres organes subsidiaires composés de ses membres et leur transmettre toute question pour étude et rapport. Le Président, avec l'approbation du Conseil, nomme les membres de ces entités. Chaque comité élit son président.
2. Les comités et autres organes subsidiaires ne votent pas, mais présentent des rapports où figurent les diverses opinions exprimées dans l'organe en question.
3. À moins que le Conseil n'en décide autrement, le présent règlement s'applique, mutatis mutandis, aux travaux des comités et autres organes subsidiaires.

13. Les comités et autres organes subsidiaires sont donc censés examiner toute question relative à leur mandat et d'en faire rapport au Conseil d'administration. Leur présidence doit s'efforcer de parvenir à un consensus lors des débats afin de présenter autant que possible des vues unanimes dans son rapport au Conseil. En l'absence de consensus, toute opinion ou position minoritaire est également consignée dans ledit rapport.

III. Débats lors des quatrièmes journées de réflexion du Conseil d'administration et des réunions ultérieures des comités subsidiaires.

A. Quatrièmes journées de réflexion du Conseil d'administration (avril 2018)

14. Lors de ses quatrièmes journées de réflexion, le Conseil d'administration a pris note des conclusions de l'étude comparative. Ces conclusions permettent de dégager des informations, des idées, des pratiques et des expériences issues de huit organisations de référence concernant un large éventail de questions liées aux organes subsidiaires et à leurs réunions: composition et structure, contribution aux processus décisionnels, optimisation de l'établissement des rapports et contribution au rôle de leurs Conseils d'administration respectifs en matière de stratégie et de gouvernance.
15. Le Conseil a pris acte également de la note d'orientation élaborée par le Comité d'audit, qui met en lumière les différentes initiatives que prend le Comité pour améliorer son efficacité et son efficacité⁶.
16. Les résultats détaillés des débats lors des quatrièmes journées de réflexion du Conseil d'administration figurent dans la note d'information EB 2018/124/INF.3. Les points précis appelant des mesures qui ont été mis en lumière par les membres comme étant essentiels pour le renforcement du rôle stratégique en matière de gouvernance du Conseil et de ses organes subsidiaires, sont:
 - i) La gestion du temps. Compte tenu du grand nombre de réunions et du volume de la documentation connexe, un séminaire pourrait être organisé sur le thème de la gestion du temps dans un environnement multilatéral compliqué. Les représentants notent également l'importance d'une meilleure gestion du temps durant les réunions, en prévoyant notamment des pauses pour permettre la tenue de consultations informelles.
 - ii) Les rapports au Conseil. Qu'ils soient sous forme écrite ou orale, les rapports devraient:
 - fournir des orientations stratégiques au Conseil, et pas seulement rendre compte de ce que les membres ont déclaré ou de la réponse de la direction;
 - mettre l'accent sur les points de vue des membres concernant les questions examinées plutôt que de fournir des conclusions "précuites";
 - être dynamiques et interactifs – par exemple sous la forme de présentations PowerPoint.
 - iii) La documentation. Il est important que les documents des organes subsidiaires soient transmis en temps opportun. Ils doivent parvenir au Conseil d'administration avant la session afin que les membres disposent d'un temps suffisant pour les examiner. Il conviendrait d'explorer la possibilité de communiquer un résumé des questions importantes par courriel plutôt que par le biais de la plateforme interactive réservée aux États membres. Les rapports doivent être concis et:
 - contenir un résumé fidèle établi par la présidence et fournir des recommandations claires et concrètes – ce point doit relever de la responsabilité des présidences respectives;

⁶ Note d'orientation des journées de réflexion du Conseil d'administration Renforcer l'efficacité du Comité d'audit, annexe I.

- contenir un résumé analytique mettant en évidence, le cas échéant, les questions clés; et
 - recommander les thèmes à soumettre à l'examen du Conseil.
- iv) La communication. Des outils tels que les groupes WhatsApp pourraient contribuer à garantir un partage en temps utile de l'information au sein des organes subsidiaires et parmi les listes, et permettre aux États membres de demander des éclaircissements sur divers points avant les réunions formelles. Cela serait particulièrement utile pour les États membres qui ne siègent pas au sein d'un comité ou d'un groupe de travail particulier. L'amélioration de l'information et de la communication aurait pour résultat un processus décisionnel plus efficace.
17. Les questions prioritaires mises en évidence ci-dessus ont été examinées par les Comités d'audit et de l'évaluation à leurs réunions de juin 2018. Les Comités sont tombés d'accord sur les mesures clés à prendre et sur les modalités d'exécution, qu'il partageront avec le Conseil d'administration afin que celui-ci leur communique ses observations en retour. Ces mesures sont expliquées dans les paragraphes suivants.
- B. Réunions du Comité d'audit et du Comité de l'évaluation en juin 2018**
18. Le Comité d'audit et le Comité de l'évaluation ont pris note des principaux résultats des débats des journées de réflexion du Conseil d'administration ainsi que des priorités qui y sont énoncées. En outre, à la cent quarante-neuvième réunion du Comité d'audit, la présidence est convenue de s'attacher à renforcer l'utilité des rapports au Conseil en y incluant une section de synthèse, tout en veillant à ce que les questions soient traitées dans toute leur complexité.
19. À sa cent-unième session, le Comité de l'évaluation est convenu que lors de ses sessions, la présidence présenterait des conclusions succinctes sur chaque question. La pratique actuelle consistant à établir un procès-verbal soumis à l'examen de ses membres avant d'être transmis au Conseil d'administration serait maintenue. Les rapports oraux de la présidence au Conseil viseraient à exposer en moyenne cinq questions importantes découlant de chaque session. La présidence identifierait ces questions sur la base du procès-verbal et les soumettrait aux membres du Comité de manière à présenter une position consensuelle au Conseil.

IV. Conclusions

20. Les mesures requises examinées par le Conseil d'administration pour renforcer le rôle des organes subsidiaires en matière de gouvernance seront mises en œuvre et des rapports sur l'état d'avancement seront présentés au Conseil en tant que de besoin.
21. En outre, le Conseil peut envisager de demander aux Comités de partager les enseignements tirés de la mise en œuvre des mesures requises lors de futures journées de réflexion du Conseil.
22. Les domaines prioritaires découlant des débats du Conseil figureront dans la matrice des questions et mesures décidées lors des journées de réflexion visant à renforcer la gouvernance du FIDA.

Document:	Journées de réflexion 2018 du Conseil d'administration
Point de l'ordre du jour:	Document d'orientation
Date:	29 mars 2018
Distribution:	Restreinte
Original:	Anglais

F



Investir dans les populations rurales

Renforcer l'efficacité du comité d'Audit

Renforcer l'efficacité du comité d'Audit

Introduction

1. Le rôle du Comité d'audit est de fournir des garanties au Conseil d'administration quant à l'intégrité, à l'efficacité et au respect des exigences réglementaires de la gestion financière, des systèmes de gestion des risques et du cadre de contrôle interne de l'institution.
2. D'ordinaire, le Comité d'audit examine les processus d'information financière et d'audit, ainsi que l'ensemble du système de contrôle interne. Le comité analyse également les documents produits par la direction du FIDA qui sont directement ou indirectement liés aux risques financiers et opérationnels. En outre, le comité est appelé à collaborer avec le Commissaire aux comptes.
3. Le client du Comité d'audit est le Conseil d'administration, qui délègue au comité le pouvoir d'examiner diverses questions relatives aux finances et à la vérification des comptes, comme décrit ci-dessus. Outre l'exécution de ses fonctions de manière aussi performante et efficace que possible, le comité doit impérativement établir des modalités de communication ouvertes et efficaces avec le Conseil d'administration et veiller à leur bon fonctionnement.
4. Dans une organisation internationale comme le FIDA, l'aptitude du Comité d'audit à coopérer activement avec les parties prenantes est principalement limitée par les contraintes de temps de ses membres, qui sont des représentants non-résidents de leur pays, souvent auprès de plusieurs institutions. La présence exclusive de représentants d'États membres dans le comité garantit la totale indépendance de celui-ci à l'égard de la direction et est conforme aux meilleures pratiques internationales en matière d'audit.
5. À la suite des journées de réflexion du Conseil d'administration qui se sont déroulées en avril 2017, et d'autres discussions tenues au niveau des coordonnateurs et du Conseil d'administration, le tableau des questions et des mesures visant à renforcer la gouvernance du FIDA a été examiné, et une nouvelle version a été approuvée par le Conseil d'administration à sa session de septembre 2017⁷. Le tableau comporte désormais un nouvel objectif, à savoir, permettre au Conseil d'administration de formuler des orientations plus stratégiques, en accordant une plus large place à l'établissement de rapports par les comités subsidiaires, notamment le Comité d'audit.
6. Le présent document, élaboré par le Comité d'audit, résume les conclusions des discussions et des réflexions du comité sur la façon dont il peut améliorer l'efficacité du Conseil d'administration et accroître la sienne propre compte tenu des contraintes auxquelles il est confronté. Dans le contexte de l'intérêt croissant manifesté par le FIDA pour l'adoption d'une stratégie plus globale et plus ambitieuse dans les années à venir, ces réflexions sont forcément pertinentes et les contributions du Conseil d'administration apparaissent comme essentielles.
7. Le document est organisé en deux volets. Il récapitule tout d'abord les initiatives récentes déjà adoptées ou encore à l'étude qui visent à améliorer l'efficacité interne du Comité d'audit et qui devraient contribuer à renforcer son efficacité. Le second volet présente des réflexions au sujet desquelles l'avis du Conseil d'administration est demandé concernant la manière dont le comité pourrait améliorer encore la qualité et la pertinence de ses rapports au Conseil d'administration. L'annexe dresse une liste de questions propres à susciter un débat constructif.

⁷ Voir document EB 2017/121/R.32. Un groupe de travail créé en juin 2017 a été chargé d'examiner le rapport des journées de réflexion et de réviser le tableau.

I. Renforcer l'efficacité du Comité d'audit

A. Initiatives récentes

8. L'amélioration de l'efficacité interne du Comité d'audit est, de l'avis de ses membres, à la fois souhaitable et nécessaire. Le comité est convaincu que l'expansion des activités du FIDA et l'évolution de son modèle opérationnel – notamment un programme de prêts et dons plus important, une décentralisation accrue et une collaboration plus intense avec le secteur privé –, ainsi que d'autres améliorations éventuelles de son profil financier, se traduiront par une augmentation considérable de la charge de travail du comité et de ses membres⁸. Si le comité acquiert et traite l'information plus efficacement, il aura plus de temps pour se concentrer, en disposant des données requises, sur un plus grand nombre de questions.
9. En 2017, le Comité d'audit s'est réuni six fois⁹. Les membres se sont également rencontrés deux fois en session à huis clos, sans la présence de la direction¹⁰. Jusqu'ici, en 2018, le comité a tenu une session extraordinaire le 31 janvier, suivie d'une session à huis clos.
10. Outre les interactions plus intenses entre les membres, le président et certains membres ont renforcé les échanges bilatéraux avec la direction. L'intensification des interactions vise généralement à améliorer l'efficacité en permettant de clarifier les enjeux, de traiter les questions à un stade précoce et d'assurer le suivi, l'évaluation et l'examen des initiatives, des processus et des rapports. En toute occasion, le comité a grandement apprécié la disponibilité et la coopération de la direction. Les membres du comité sont régulièrement tenus au courant des questions abordées lors des réunions entre le président et la direction, et partagent entre eux les informations obtenues de manière bilatérale.
11. La collaboration du comité avec le Commissaire aux comptes s'est également intensifiée au cours de l'année écoulée. Le président et l'équipe de Deloitte se réunissent au moins deux fois par an, en l'absence de la direction¹¹, en vue d'examiner les conclusions et de clarifier les questions techniques. Le président s'entretient également avec le Directeur et le personnel du Bureau de l'audit et de la surveillance (AUO), autant que de besoin, pour examiner les problèmes liés aux activités d'audit. Le renforcement du lien avec AUO a abouti à une plus grande participation du Comité d'audit à la phase préparatoire du plan de travail annuel d'AUO, qui est actuellement approuvé par le Président du FIDA¹² et non pas par le

⁸ Actuellement, le Comité d'audit prévoit de tenir cinq sessions en 2018, chacune avec un ordre du jour très chargé. En outre, alors que le travail commence sur les examens déjà planifiés [évaluation des risques associés aux prêts de partenaires consentis à des conditions favorables (PPCF), évaluation de l'emprunt sur le marché, etc.], la charge de travail du comité est vouée à augmenter, et avec elle, l'activité de présentation de rapports au Conseil d'administration. De plus, le comité est censé fournir des évaluations et des examens préliminaires et suivre de près l'évolution d'un certain nombre de stratégies et d'engagements [Excellence opérationnelle au service des résultats (OpEx), décentralisation, PPCF, Plan d'action pour la transparence]; il se pourrait que ces activités ne soient pas encore prises en compte dans le programme de travail de 2018 étant donné qu'elles dépendront de la façon dont les initiatives en question se dérouleront.

⁹ Quatre réunions ordinaires et deux sessions extraordinaires.

¹⁰ Une fois par téléconférence et une fois dans le cadre d'une réunion physique tenue au Trésor italien avec deux représentants connectés par téléphone.

¹¹ Une fois avant l'examen des états financiers vérifiés et une fois avant la présentation du rapport d'audit relatif à l'année écoulée et du plan de travail pour l'année suivante. Voir Mandat et Règlement intérieur du Comité d'audit du Conseil d'administration, paragraphe 3.1 c) et 3.1 d).

¹² Voir paragraphe 3.1 i) i) du Mandat du Comité d'audit.

Conseil d'administration¹³. Les interactions avec AUO concernant le plan de travail revêtent une grande importance. À l'issue d'un échange de vues constructif avec le Directeur d'AUO, à compter de 2018, tous les audits des bureaux de pays du FIDA seront davantage centrés sur la gestion des ressources humaines et les mécanismes de contrôle des bureaux de pays.

12. Par souci d'efficacité, la réunion préalable du Comité d'audit qui se tenait habituellement entre le président et la direction a été remplacée, dans certains cas, par des réunions ciblées entre le président et les responsables de questions spécifiques.
13. Enfin, en vue de rationaliser les débats sur les rapports d'audit interne en séance à huis clos, le Comité d'audit a récemment adopté une procédure interne en vertu de laquelle les membres sont tenus de notifier à l'avance au président et au Bureau du secrétaire le moment où ils souhaitent examiner des rapports d'audit spécifiques. Cette procédure vise à laisser à AUO suffisamment de temps pour se préparer à la conduite d'un débat constructif, fructueux et exhaustif sur les rapports sélectionnés.

B. Initiatives actuellement en cours d'évaluation

14. Le Comité d'audit évalue actuellement la possibilité d'organiser des réunions virtuelles par téléconférence avec les membres, avant l'examen de documents importants dans le cadre des réunions du comité. Ce système pourrait favoriser la tenue de débats mieux ciblés avec la direction lors des réunions physiques au FIDA. La communication mutuelle entre les membres du comité concernant les positions des États membres en amont des réunions – à condition qu'il n'y ait pas d'obstacle particulier ni d'opposition à cet égard – permettrait également de parvenir à un consensus sur des questions ou des documents spécifiques à l'examen, lorsque cela est jugé utile.
15. En complément de ce qui précède, le Comité d'audit étudie également la possibilité d'analyser certains documents au sein de sous-groupes, sous réserve de l'accord et de la disponibilité des membres. Cette démarche pourrait s'avérer plus efficace que le processus actuel, au titre duquel tous les documents sont examinés par tous les membres (un processus qui ne sera pas remis en cause). En outre, les membres du comité estiment qu'il pourrait être utile d'examiner les avantages que comporterait la poursuite d'un dialogue avec le Comité d'évaluation concernant certains documents stratégiques, le cas échéant.
16. Pour améliorer l'efficacité du Comité d'audit, il conviendrait également de rationaliser le processus de collecte et de présentation des informations pertinentes sur la performance des systèmes de contrôle interne et d'audit. À cette fin, au cours de la seconde moitié de 2017, la haute direction a été invitée à se pencher sur la possibilité de concevoir un tableau de bord des risques stratégiques qui soit susceptible d'appuyer et de compléter l'évaluation de certains contrôles sur les risques financiers et non financiers gérés par l'Organisation. L'examen régulier d'un

¹³ Les Normes internationales pour la pratique professionnelle de l'audit interne considèrent l'approbation du plan d'audit par le Conseil d'administration comme une preuve de l'indépendance de la fonction d'audit interne:

"Norme 1110 – Indépendance organisationnelle: le responsable de l'audit interne doit être rattaché à un niveau de l'organisation qui permette à la fonction d'audit interne d'exercer ses responsabilités. Le responsable de l'audit interne doit, au moins chaque année, confirmer au Conseil l'indépendance de l'audit interne dans l'organisation.

(...)

L'indépendance est effectivement atteinte lorsque le responsable de l'audit interne est fonctionnellement rattaché au Conseil. Le rattachement fonctionnel implique, par exemple, que le Conseil:

(...)

- *approuve le plan d'audit interne fondé sur une approche par les risques.*

(...)"

registre des risques stratégiques aidera le comité à émettre des avis sur l'efficacité de la gestion des risques au FIDA. Il s'agit d'une fonction essentielle du Comité d'audit qui, à l'heure actuelle, est traitée de manière informelle.

17. L'objectif est de mettre le document à la disposition du Conseil d'administration, soit dans un format condensé soit dans son intégralité, selon la décision du Conseil d'administration.
18. La direction soutient pleinement le comité sur ce projet, dont une première version devrait être achevée d'ici à la fin de 2018. Avant cette échéance, les travaux en cours sur la définition des indicateurs appropriés seront terminés, et des examens spécifiques sur le profil de risque du FIDA auront été publiés¹⁴. Le Comité d'audit est déterminé à concevoir un tableau de bord de qualité en collaboration avec la direction.
19. Enfin, en vue d'apprécier et d'examiner les activités en cours au regard des principes internationalement acceptés, et de repérer les pratiques qui pourraient être encore améliorées, le Comité d'audit prévoit de conduire une auto-évaluation dans le courant de l'année 2018.
20. À cette fin et avec l'appui de la direction, le président est déjà entré en rapport avec le Secrétaire exécutif du Comité consultatif indépendant pour les questions d'audit des Nations Unies, afin d'étudier la possibilité d'utiliser une liste de contrôle pour l'auto-évaluation normalisée à l'échelle du système des Nations Unies. Selon les informations reçues, la majorité des comités d'audit du système des Nations Unies (15 sur 24) effectuent des auto-évaluations, mais aucune liste de contrôle normalisée n'a encore été établie ni mise en place. Les membres du Comité d'audit examinent donc actuellement d'autres possibilités afin de trouver un modèle qui convienne.

II. Renforcer l'efficacité du Conseil d'administration en améliorant les rapports du Comité d'audit

21. Le rôle et les responsabilités du Comité d'audit en matière d'audit, de contrôle et de surveillance des risques sont assez vastes et couvrent de multiples sujets, cependant, la fréquence à laquelle le comité rend compte de ses activités au Conseil d'administration n'est que de trois fois par an (et, comme indiqué ci-dessus, le comité peut se réunir, et se réunit effectivement, en session extraordinaire le cas échéant).
22. Les possibilités offertes au Comité d'audit de tenir le Conseil d'administration informé et de contribuer à améliorer son efficacité sont limitées aux sessions ordinaires du Conseil. Le président rend compte de l'analyse par le comité de documents inscrits à l'ordre du jour pour examen ou approbation, et présente les sujets abordés ou traités lors de la dernière réunion du comité tenue avant la session du Conseil. Du temps est réservé aux échanges de points de vue, et toutes les questions nécessitant la prise de mesures par le Conseil d'administration sont soulevées.
23. Le Comité d'audit a débattu en interne des thèmes particuliers qui pouvaient nécessiter une attention particulière et de la manière dont la qualité des informations présentées au Conseil d'administration pouvait être améliorée. L'objectif est de permettre au Conseil d'administration de mieux définir les orientations stratégiques du Fonds.

¹⁴ Examen des risques à la suite de l'introduction des PPCF et évaluation au niveau de l'institution de l'architecture financière du FIDA par le Bureau indépendant de l'évaluation.

24. Ces réflexions pourraient être améliorées par les avis et les suggestions des représentants au Conseil d'administration. Les propositions du Comité d'audit figurant dans cette partie doivent donc être considérées comme la première étape d'une réflexion plus approfondie et d'un échange de vues avec le Conseil d'administration et la direction.
25. Le Comité d'audit a déterminé deux grands domaines dans lesquels il pourrait aider plus efficacement le Conseil d'administration à décider des orientations stratégiques:
 - a) gouvernance des risques; et
 - b) questions importantes concernant les états financiers ou les audits.
26. Pour ce qui est du premier point, l'évaluation par le comité de la pertinence de la fonction de gestion des risques devrait considérablement gagner en qualité avec l'introduction du tableau de bord des risques, qui rassemblera tous les indicateurs de risque dans un seul document.
27. À cet égard, le rôle du comité est de contribuer à la mise en place des modalités qui aideront le Conseil d'administration à évaluer et gérer les risques d'un point de vue stratégique, et lui donneront les moyens de le faire, grâce à une meilleure compréhension du contexte des risques à l'échelle de l'Organisation et à des initiatives visant à atténuer les risques.
28. Encore au stade préparatoire, une enquête préliminaire sur les domaines susceptibles d'être progressivement couverts par le tableau de bord laisse déjà penser que cet instrument pourrait comporter deux volets, l'un relatif aux indicateurs de risques financiers et l'autre aux indicateurs de risques opérationnels.
29. Le premier volet présenterait des informations sur tous les risques qui doivent respecter des limites fixes, comme les risques de change, de liquidité et de taux d'intérêt, tandis que le second volet porterait sur la mise en œuvre du programme de prêts et dons, la décentralisation, l'initiative OpEx et l'efficacité interne du FIDA en général, et mettrait un accent particulier sur l'exécution du budget administratif et les ressources humaines.
30. Un bon ensemble d'indicateurs ne doit pas nécessairement être trop technique ni trop détaillé, mais plutôt privilégier les mesures particulièrement instructives. Par souci d'efficacité, on pourrait utiliser initialement des données et des informations tirées de divers documents habituellement produits et distribués séparément. Les informations sur la gouvernance des risques opérationnels, notamment, pourraient être tirées de plusieurs cadres de suivi déjà en place.
31. S'agissant du deuxième point, l'éventail des possibilités offertes pour améliorer la qualité des informations sur les états financiers et les audits s'étoffera avec les améliorations des cadres de diffusion et de transparence récemment approuvées. Le Conseil d'administration disposera, du fait de ces améliorations, d'informations de meilleure qualité et plus détaillées, dont certaines pourraient alimenter le tableau de bord des risques.
32. En outre, le Conseil d'administration aura la possibilité de débattre de rapports d'audit interne à huis clos, s'il en fait la demande, et de bénéficier directement des clarifications fournies par AUO, avec la garantie que les rapports aient déjà été examinés par le Comité d'audit.

33. Enfin, le Comité d'audit lui-même aura la possibilité de mieux appréhender l'adéquation du cadre de contrôle financier, en profitant de l'accès facilité aux enquêtes sur les cas d'actes répréhensibles qui peuvent être communiquées par AUO sur demande, au titre des améliorations en matière de transparence prévues dans le nouveau plan d'action. Ces informations, lorsqu'elles sont pertinentes, pourraient être transmises de façon appropriée au Conseil d'administration pour un examen plus approfondi.

Collaboration avec le Conseil d'administration – Questions à examiner avec le Conseil d'administration et la direction

- Les rapports du président du Comité d'audit, dans leur ensemble, sont-ils justes, équilibrés et compréhensibles?
- Fournissent-ils au Conseil d'administration et à la direction les informations dont ils ont besoin pour prendre leurs décisions?
- Les représentants au Conseil d'administration ont-ils des propositions concernant la présentation des rapports du président du Comité d'audit?
- Les représentants au Conseil d'administration pensent-ils qu'il existe des domaines qui ne sont pas traités de manière satisfaisante par le Comité d'audit ou qui mériteraient d'être examinés de manière plus approfondie?
- Comment les représentants au Conseil d'administration perçoivent-ils la communication entre le Conseil d'administration, le Comité d'audit et la direction? Existe-t-il suffisamment de possibilités d'échange? Les systèmes de retour d'information sont-ils efficaces?
- De l'avis des représentants au Conseil d'administration, quels sont les domaines dans lesquels le Comité d'audit pourrait apporter davantage de valeur ajoutée au FIDA?

Comparaison avec d'autres IFI et institutions des Nations Unies

1. L'étude comparative avait pour but de déterminer comment les comités et organes subsidiaires d'autres IFI et institutions des Nations Unies fonctionnent et font rapport à leurs conseils d'administration respectifs. Neuf organisations ont été sélectionnées pour la comparaison: cinq IFI et quatre institutions des Nations Unies, dont les deux autres organisations à vocation alimentaire sises à Rome. Huit organismes ont répondu au questionnaire, à savoir: quatre IFI – la Banque africaine de développement (BAfD), la Banque asiatique de développement (BAsD), l'Association internationale de développement (IDA) du Groupe de la Banque mondiale¹⁵ et la Banque interaméricaine de développement (BID) –; et quatre institutions des Nations Unies – le Programme alimentaire mondial (PAM), l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO), l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO) et l'Organisation mondiale de la Santé (OMS). La Banque européenne pour la reconstruction et le développement (BERD) n'a pas répondu. Les résultats sont présentés en détail dans l'appendice.
2. Le questionnaire était divisé en trois parties:
 - a) organes subsidiaires du Conseil – structure des réunions;
 - b) prise de décisions; et
 - c) rapports et comptes rendus des sessions/réunions.

A. Résultats

3. Toutes les IFI de référence sont dotées d'un conseil d'administration résident, si bien que les réponses sont très différentes de celles des institutions des Nations Unies de référence et du FIDA, en ce qui concerne la fréquence des réunions, la documentation connexe et les rapports au Conseil.

Structure des réunions des organes subsidiaires

4. Les questions de cette partie portaient sur le nombre d'organes subsidiaires, la fréquence et la durée des réunions, leur déroulement, le rôle du président et du comité dans l'établissement de l'ordre du jour et la façon dont les organes subsidiaires collaborent avec la direction. Les résultats ont été très divers s'agissant du nombre d'organes subsidiaires et du déroulement de leurs réunions.
 - Le nombre d'organes subsidiaires varie de un (OMS) à sept (BAfD). La FAO compte trois comités du Conseil; le PAM, quatre; l'UNESCO, l'IDA et la BID, cinq; et la BAsD, six. L'IDA est dotée d'un sous-comité, tandis qu'à la BID d'autres comités et groupes de travail ad hoc peuvent être créés selon que de besoin. Ces organes se composent de 5 à 10 membres en moyenne au PAM, à la FAO (pour certains comités), à la BAfD, à la BAsD et à l'IDA; de 11 à 15 membres à la FAO (pour certains comités), à l'OMS et à la BID; et de plus de 15 membres à l'UNESCO.
 - La fréquence des réunions varie également de deux fois par an à dix par mois. Dans les IFI dotées d'un conseil d'administration résident, comme la BID, ils peuvent se réunir deux fois par semaine, tandis que, dans les autres IFI, ils se réunissent deux fois par mois. À l'IDA, les réunions se tiennent sur une base ad hoc tout au long de l'année. Dans les organisations de référence autres que les IFI, les réunions se tiennent entre deux et dix fois par an (PAM, UNESCO et OMS) et deux fois par an (FAO, bien que des réunions supplémentaires peuvent être organisées selon que de besoin).

¹⁵ Les informations fournies ne concernent que l'IDA et non l'ensemble du Groupe de la Banque mondiale.

- Dans la plupart des organisations de référence, les réunions des organes subsidiaires se tiennent une à trois semaines avant la session du Conseil d'administration, sauf à la BASD, à l'IDA et à la BID, où aucun calendrier spécifique n'est prévu: soit les comités se réunissent sur une base ad hoc, soit les réunions sont programmées tout au long du mois.
 - Exception faite de la FAO, les membres des organes subsidiaires doivent être membres du Conseil d'administration. À la FAO, à l'OMS et à l'UNESCO, les membres des organes subsidiaires sont des États membres, tandis qu'au PAM, à la BAfD, à la BASD et à l'IDA les membres sont nommés à titre individuel. À la BID, les membres peuvent aussi bien être des personnes que des États membres, selon le comité concerné.
5. Le rôle des présidents dans l'établissement des ordres du jour constituait un autre élément important de l'étude. Les résultats indiquent que leur degré de participation varie également d'une organisation et d'un organe subsidiaire à l'autre.
- À l'exception de la BID, où les présidents de comité gèrent intégralement le programme de travail de leurs comités respectifs, les organes subsidiaires participent à l'établissement de l'ordre du jour de leurs réunions en examinant et en approuvant leurs futurs programmes de travail, en demandant l'inscription de nouveaux points à l'ordre du jour des futures réunions et en proposant également des sujets à discuter au titre des Autres Questions ou Questions diverses.
 - Les présidents jouent un rôle particulier dans l'établissement des ordres du jour, soit en approuvant l'ordre du jour, soit en participant à son élaboration et en veillant à ce que toutes les autres questions soulevées par les membres lors des réunions soient intégrées au titre des Autres Questions ou Questions diverses ou soient inscrites à l'ordre du jour de futures réunions.
 - Comme c'est l'usage au FIDA, dans six organisations de référence (FAO, BAfD, OMS, UNESCO, IDA et BID), le président tient une réunion préparatoire informelle avec la direction pour passer en revue les points de l'ordre du jour avant la réunion officielle. Les réunions de ce type sont considérées comme des bonnes pratiques, mais la BID et la FAO ont fait observer qu'elles n'étaient pas obligatoires. Elles n'ont pas cours au PAM.
6. Tous les organes subsidiaires examinent des questions/documents tant opérationnels que stratégiques.
7. Parité des langues. Le principe de la parité des langues est respecté lors des réunions des organes subsidiaires de toutes les organisations de référence, à l'exception de la BASD et de l'IDA, où les réunions se déroulent uniquement en anglais. Au PAM, deux des comités conduisent leurs travaux exclusivement en anglais, tandis que les autres utilisent toutes les langues officielles de leurs membres. La FAO, la BAfD, l'OMS, l'UNESCO et la BID assurent l'interprétation et la traduction dans toutes les langues des membres d'un comité donné.
8. Limite de temps pour les interventions lors des réunions. Trois des organisations de référence ont fixé une limite de temps pour les interventions lors des réunions. Bien qu'elle ne l'applique pas strictement, la BAfD a fixé une limite de temps de parole pour les interventions des membres lors des réunions (six minutes pour la plupart des comités et sept pour l'un d'entre eux); l'OMS applique une limite de trois minutes; et la BID accorde quatre minutes. À l'UNESCO, le temps de parole est à la discrétion des présidents.

Prise de décisions

9. Dans toutes les organisations de référence – ainsi qu’au FIDA –, les organes subsidiaires jouent un rôle consultatif et n’ont pas de pouvoir de décision. Ils ne votent pas, mais le président peut faire part au Conseil de toute opinion divergente. Les organes subsidiaires examinent les documents et les questions qui leur sont soumis dans le cadre de leur mandat, et rendent compte de leurs constatations, conclusions ou recommandations au Conseil en présentant des rapports écrits ou oraux. On relève néanmoins une exception: le Comité des opérations et de l’efficacité du développement de la BAfD, qui approuve les examens de la performance des portefeuilles de pays.
10. Les organes subsidiaires élisent leur président (ainsi qu’un vice-président dans le cas de la BAfD) et approuvent leur programme de travail et les ordres du jour de leurs réunions. Dans trois cas (FAO, UNESCO et IDA), le Conseil peut modifier les propositions qui lui sont présentées par les organes subsidiaires.
11. Dans l’ensemble, on constate une plus grande homogénéité entre les organisations de référence en ce qui concerne les pratiques relatives à la prise de décisions qu’en ce qui concerne les autres aspects analysés dans l’étude comparative.

Rapports au Conseil et comptes rendus officiels

12. Comme au FIDA, les procès-verbaux tiennent lieu de comptes rendus officiels des réunions des organes subsidiaires à la BAfD et à la BID. Dans les autres organisations de référence, les comptes rendus prennent diverses formes: notes pour le dossier et rapports (PAM); rapports faisant office de comptes rendus officiels (FAO, OMS et UNESCO); rapport annuel et résumé du président (BASD); et documents internes Greensheets (résumés écrits des débats et conclusions du Conseil, qui constituent le compte rendu officiel des réunions à la BAfD).
13. Calendrier pour la préparation des comptes rendus officiels. Exception faite de l’OMS et de la BASD, l’établissement des comptes rendus des réunions des organes subsidiaires obéit à un calendrier précis. Par exemple, au PAM, les comptes rendus sont élaborés dès que possible, et une séance spécifique est consacrée à leur rédaction et à l’examen des observations. De même, la FAO tient une séance de rédaction le dernier jour, et les comptes rendus sont publiés quatre semaines avant la session suivante du Conseil. À la BAfD, les procès-verbaux sont rédigés dans les 14 jours qui suivent la réunion, 14 jours sont consacrés à la communication des observations et la publication a lieu dans les deux jours qui suivent l’approbation. À la BID, les projets de procès-verbal sont établis dans les deux jours ouvrables suivant chaque réunion de l’organe subsidiaire, et les projets de résumé des délibérations dans les dix jours ouvrables suivant chaque réunion officielle.
14. Approbation des comptes rendus officiels. Pour certains organes subsidiaires, les comptes rendus sont approuvés à la fin de la réunion elle-même (certains comités du PAM, FAO). À la BAfD, à la BASD, à l’IDA et à la BID, les procès-verbaux sont diffusés par courriel pour observations et approbation avant la réunion suivante. C’est également le cas au FIDA, à la seule différence que les procès-verbaux sont mis en ligne sur la plateforme interactive réservée aux États membres. Au PAM, à la FAO, à la BASD, à l’IDA et à la BID, les présidents examinent et avalisent les comptes rendus avant leur communication aux membres pour examen. Dans un cas – l’UNESCO –, l’approbation des comptes rendus officiels est entièrement du ressort du président.
15. Les membres transmettent leurs observations sur les comptes rendus officiels des réunions des organes subsidiaires au moyen de courriels de suivi. Ces observations sont intégrées dans les comptes rendus et soumises de nouveau pour approbation.

16. Résumé des débats. À la BAfD, le président résume oralement, après l'examen de chaque point de l'ordre du jour, les questions discutées et approuvées ainsi que les divergences de points de vue. Cela permet aux membres de clarifier immédiatement tout problème si bien que le contenu des comptes rendus est déjà plus ou moins avalisé. Le processus d'approbation s'en trouve allégé d'autant. En élaborant un résumé des débats et en le lisant aux membres pour observations avant son adoption en tant que conclusions, le président joue un rôle clé dans l'établissement des comptes rendus officiels finaux.
 17. Rapports au Conseil. Au PAM, à la FAO, à la BAsD et à l'IDA, les comptes rendus sont transmis au Conseil, comme c'est le cas au FIDA pour le Comité de l'évaluation et le Groupe de travail sur le Système d'allocation fondé sur la performance. À la BAfD, les comptes rendus sont communiqués simultanément aux membres des organes subsidiaires et aux membres du Conseil. À l'OMS et à l'UNESCO, les comptes rendus ne sont pas transmis au Conseil. Dans le cas de l'UNESCO, cela s'explique par l'absence de comptes rendus officiels approuvés et par le fait que seules les décisions et recommandations sont adoptées en plénière. À la BID, les procès-verbaux et les résumés des délibérations sont approuvés par les comités respectifs, mais ne sont pas officiellement présentés au Conseil. Si l'approbation du Conseil est requise pour une question spécifique examinée par un comité, le président du comité concerné soumet un rapport présentant des recommandations pour approbation.
 18. Le rôle du président dans l'établissement de rapports à l'intention du Conseil varie d'une organisation de référence à l'autre. À la FAO et à l'UNESCO, le président présente les comptes rendus au Conseil, tandis qu'au PAM et à l'IDA les comptes rendus sont publiés pour consultation par le Conseil sans observations de la part du président. À la BAsD, le président peut faire rapport sur une question intéressant le Conseil, selon que de besoin. À la BAfD, le président présente au Conseil un résumé des principales recommandations du comité. À la BID, le président ne fait rapport au Conseil que lorsque l'approbation de ce dernier est requise concernant certaines questions. Dans tous les autres cas, les procès-verbaux et les résumés des délibérations des réunions des comités ne sont pas présentés au Conseil.
 19. Le degré de participation du Conseil à l'élaboration des comptes rendus des organes subsidiaires varie également. À l'OMS et à l'IDA, comme au FIDA, le Conseil examine les comptes rendus. Ce n'est pas le cas à la BAfD, mais les comptes rendus sont présentés pour approbation selon un calendrier prédéfini. Au PAM et à la BID, les comptes rendus ne sont communiqués qu'à titre d'information, tandis qu'à la FAO les comptes rendus des comités du Conseil sont présentés pour examen et approbation. À la BID, le Conseil peut débattre des recommandations figurant dans un rapport, mais cela n'est pas une obligation. Les rapports annuels des organes subsidiaires de la BAsD sont présentés au Conseil pour approbation, et les comités de l'IDA soumettent des propositions au Conseil pour approbation.
- Contribution des organes subsidiaires à la gouvernance stratégique
20. À la question de savoir comment les organes subsidiaires aident le Conseil à jouer son rôle de gouvernance stratégique, l'étude a permis de dégager les réponses ci-après:
 - Ils fournissent des avis fondés sur les pratiques optimales.
 - Les rapports soumis au Conseil présentent notamment des recommandations concernant des questions dont le Conseil sera saisi.
 - Les membres des organes subsidiaires sont des spécialistes et formulent donc des recommandations pertinentes à l'intention du Conseil (à la BAsD, il faut avoir des connaissances spécialisées pour pouvoir être membre d'un organe subsidiaire).

- Les comités aident le Conseil à gérer efficacement ses travaux grâce à la réduction du temps consacré aux questions qui ont déjà été examinées dans les comités. Ils soumettent au Conseil des projets de décision pour examen et recommandent également certains points pour approbation.
 - Les organes subsidiaires assurent une fonction de contrôle pour l'organisation en examinant tant les questions opérationnelles que les questions stratégiques liées aux finances, à la planification, aux programmes, au suivi et à l'évaluation.
21. Examen de l'efficacité des organes subsidiaires. Quant à l'examen de l'efficacité des organes subsidiaires par eux-mêmes au moyen d'autoévaluations ou d'évaluations externes, seule l'UNESCO a indiqué procéder régulièrement à des évaluations externes. Des examens externes indépendants de la gouvernance ont été effectués périodiquement à la FAO; et le Comité d'audit du PAM procède à des autoévaluations. Les examens de ce type n'ont pas cours au FIDA, à l'IDA, à la BID ou à la BASD. Néanmoins, le Conseil de la BASD procède à des examens informels de l'efficacité des organes subsidiaires. Des évaluations analogues ont été effectuées à la BAfD, mais elles demeurent rares.
22. Avis et observations liés à l'évaluation de la performance des chefs d'unité. Le Comité d'audit du PAM fournit des avis et des observations liés à l'évaluation de la performance de l'Inspecteur général et Directeur du Bureau des services de contrôle; à la FAO, ces rapports d'évaluation sont soumis au comité du Conseil qui en est chargé; et, à la BAfD, c'est le Comité des opérations et de l'efficacité du développement qui rend compte de la performance de l'Évaluateur général au Conseil d'administration. À la BID, le Comité d'audit examine la performance et l'efficacité de l'audit interne, et son Comité des politiques et de l'évaluation peut procéder à une évaluation du Directeur du Bureau de l'évaluation et de la surveillance. Au FIDA, le président du Comité de l'évaluation accomplit cette tâche en consultation avec les membres du Comité et avec le Président du FIDA, qui soumet des observations écrites. Ce mécanisme est inexistant à l'IDA, à la BASD et à l'OMS.
23. Examen des cadres/programmes de travail des unités de l'organisation. Comme c'est l'usage au FIDA, les programmes de travail des unités institutionnelles sont examinés par les organes subsidiaires au PAM, à la BAfD, à l'OMS, à la BASD et à la BID, tandis qu'à la FAO cet examen n'a lieu que s'il est jugé nécessaire. Par exemple, à la BID, le Comité d'audit et le Comité des politiques et de l'évaluation examinent respectivement les programmes de travail du Bureau de l'audit interne et du Bureau de l'évaluation et de la surveillance, et recommandent les programmes de travail au Conseil¹⁶. Les examens de ce type n'ont pas cours à l'UNESCO.
24. Rapport sur les activités des organes subsidiaires. Les informations suivantes ont été fournies en réponse aux questions concernant l'établissement et la présentation des rapports relatifs aux activités des organes subsidiaires.
- Au PAM, le Comité d'audit présente en juin au Conseil un rapport annuel sur ses activités.
 - À la BAfD, les comités établissent des rapports annuels qui servent d'outils de relais pour les comités entrants.
 - À la BASD, à l'IDA et à l'UNESCO, le Conseil présente à la Conférence générale un rapport sur ses activités et celles des organes subsidiaires.

¹⁶ Voir l'appendice pour en savoir plus sur la façon dont ces examens sont effectués dans les autres organisations de référence.

- À la BID, les présidents élaborent à la fin de leur mandat un rapport annuel qui présente les principales réalisations de leur comité ainsi que les domaines dans lesquels il faut continuer à travailler. Le FIDA et la FAO n'établissent pas de rapports de ce type.
- À la FAO, la présentation d'un rapport annuel n'est pas stipulée dans les textes fondamentaux.

B. Synthèse des enseignements tirés de l'étude comparative

25. L'étude comparative montre que les pratiques du FIDA sont cohérentes avec les pratiques optimales des organisations de référence. Néanmoins, les résultats ouvrent des pistes de réflexion concernant un certain nombre d'enseignements, de bonnes pratiques et d'expériences propres aux organisations de référence, qui pourraient permettre de compléter les bonnes pratiques déjà en place au FIDA. Certains exemples en sont donnés ci-après:
- **Rôle du président.** Les présidents des organes subsidiaires du FIDA pourraient jouer un rôle crucial dans l'amélioration de la gouvernance s'ils synthétisaient les principaux éléments des débats relatifs à chaque point de l'ordre du jour de manière à ce que les membres s'accordent sur les conclusions, mais signalaient aussi toute opinion divergente. Cela devrait faciliter la présentation des rapports au Conseil.
 - **Efficacité des organes subsidiaires.** Les organes subsidiaires pourraient évaluer leur efficacité au moins une fois au cours de leur mandat type de trois ans, comme c'est le cas dans certaines des organisations de référence. Cela contribuerait à assurer une transition fluide lors des changements de membres ou de président, et constituerait un moyen de suivre les réalisations des comités.
 - **Compétences.** Lorsqu'ils nomment des candidats aux sièges d'organes subsidiaires, les Coordonnateurs pourraient veiller à ce que leurs listes respectives proposent des candidats qui possèdent les compétences requises pour siéger dans tel ou tel comité spécialisé (comme c'est l'usage à la BAfD et à la BASD).
 - **La présentation des rapports au Conseil doit être l'occasion pour les organes subsidiaires de mettre l'accent sur les questions stratégiques intéressant les travaux du Conseil et ne doit pas être considérée comme une simple activité de routine.** Les organes subsidiaires doivent continuer de veiller à ce que leurs rapports au Conseil soient pleinement approuvés par l'ensemble des membres. Lorsque des points de vue minoritaires sont exprimés, ils devraient être pris en compte et présentés au même titre que les autres.

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	For EBB and AC the WFP Secretary sets the agenda with the President and AC Chair, respectively. For the AC I out is	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

	IFAD	WFP	FAO	AfDB	WHO	ADB	UNESCO	World Bank-IDA	IDB
the items?	Chairs before the subsidiary body meetings.	received from 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.							take place. 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.	The 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

	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.					of each formal 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	In follow-up emails. The AC also issues a follow-up action table for further discussion or consideration at subsequent AC	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	n/a	Draft Chair summary is circulated to members for an opportunity to comment and modify before	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,

	I FAD	WFP	FAO	AfDB	WHO	AsDB	UNESCO	World Bank- IDA	IDB
	informed about the comments/changes made to the minutes for their approval.	meeting.		views. At the end of the discussion 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.		finalizing and approval.			posted with the comments 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

	IFAD	WFP	FAO	AfDB	WHO	AsDB	UNESCO	World Bank-IDA	IDB
									submits to the Board a 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	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
				comments.					
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

	IFAD	WFP	FAO	AfDB	WHO	AsDB	UNESCO	World Bank-IDA	IDB	
									of most Committees is the same as that of the Board, i.e., all 14 Chairs. Issues agreed upon at 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.
14	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.	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,	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>Committees enable the Board to manage its business effectively and expeditiously. At 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>the role of the Audit Committee is to assist the Board in overseeing ADB's finances, 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</p>			

	IFAD	WFP	FAO	AfDB	WHO	AsDB	UNESCO	World Bank-IDA	IDB
						<p>assist the Board to carry out its responsibility of ensuring that the programmes and activities 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</p>			

	IFAD	WFP	FAO	AfDB	WHO	AsDB	UNESCO	World Bank-IDA	IDB
						Board can provide guidance on the human resources management of ADB. The Ethics 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.			
17 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	To both in a way.	No	To Management only.

	IFAD	WFP	FAO	AfDB	WHO	AsDB	UNESCO	World Bank-IDA	IDB
						with some departments e.g Human Resource Committee with our Budget, Personnel and 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 work plans 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

	IFAD	WFP	FAO	AfDB	WHO	AsDB	UNESCO	World Bank-IDA	IDB
									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 committees. These are not publicly disclosed.	The subsidiary body agrees on its report at each of its meetings, which is submitted to the Board as an official document.	Yes	The Board submits to the General Conference a report on its activities, including those of its subsidiary bodies.	Yes	At the end of their mandates, Committee Chairs, with support from SEC, prepare an annual report, identifying the Committee's main achievements as well as areas where further work is required. These reports are publicly disclosed.