

ADVISORY REPORT

Governance Review

GF-OIG-14-008 ■ 6 June 2014

La version en langue française
de ce rapport est une
traduction de courtoisie, la
version en langue anglaise
faisant foi.



Introduction

La gouvernance du Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme doit évoluer à mesure que l'institution change et grandit.

Dans ce rapport, le Bureau de l'Inspecteur général présente ses principales observations, après consultation du Conseil d'administration, du Groupe de coordination et de trois comités permanents du Fonds mondial.

Ce rapport a pour principal objet d'informer le Conseil d'administration sur son efficacité et son efficience en matière de gouvernance du Fonds mondial.

À ces fins, le Bureau de l'Inspecteur général s'appuie sur les évaluations précédentes qui ont servi à améliorer la gouvernance du Fonds mondial, ainsi que sur de nouvelles données, notamment des entretiens, des analyses, des évaluations et des comparaisons avec les codes de pratiques internationaux.

Cet examen était initialement prévu dans le plan d'audit du Bureau de l'Inspecteur général de 2013 et devait, à la demande de la direction du Conseil, approfondir les réformes de gouvernance de 2011.

Les observations du Bureau de l'Inspecteur général sont présentées en quatre parties. La 1^{ère} partie résume la démarche et les observations générales sur les six principales fonctions de gouvernance ; la 2^e partie détaille ces observations au regard d'éléments justificatifs ; la 3^e partie présente les options envisagées pour l'avenir et la dernière partie détaille les résultats d'une enquête sur ces différentes options.

Table des matières

Introduction	2
1^{ère} partie. Résumé	3
Contexte	4
Objectif et démarche	6
Éléments à l'appui	7
Observations générales	9
2^e partie. Observations	11
Établissement de la stratégie	12
Engagement des ressources financières	13
Engagement de partenariats, mobilisation des ressources et plaidoyer	14
Évaluation des résultats de l'organisation	15
Gestion des risques	17
Suivi de la gouvernance	21
3^e partie. Options	28
4^e partie. Enquête	43

PREMIÈRE PARTIE

Résumé

La première partie présente les observations générales du Bureau de l'Inspecteur général relatives aux six principales fonctions du Conseil d'administration identifiées dans les Statuts du Fonds mondial : établissement de la stratégie, engagement des ressources financières, engagement de partenariats, mobilisation des ressources et plaidoyer, évaluation des résultats de l'organisation, suivi de la gouvernance et gestion des risques.

Elle examine la conception du cadre de gouvernance du Fonds mondial et sa mise en application.

La première partie résume également la démarche et la méthodologie utilisées, notamment les cinq principales sources d'informations à l'appui de ces observations.

Contexte

Gouvernance du Fonds mondial

Le cadre de gouvernance du Fonds mondial se compose du Conseil d'administration, du Groupe de coordination et de trois comités permanents. Ces entités sont régies par les politiques et les procédures définies ci-après.

Principaux documents de gouvernance

Statuts Le Fonds mondial est une institution internationale comptant de multiples parties prenantes. Il est régi par ses statuts et par les dispositions applicables du droit suisse.

Règlement intérieur Le Conseil d'administration et les comités sont soumis au Règlement intérieur du Conseil et des comités.

Actes constitutifs des comités Chacun des comités est établi en vertu d'un acte constitutif définissant les pouvoirs décisionnels, consultatifs et de suivi stratégique qui lui sont conférés.

Mandats Les rôles et responsabilités du Président et du Vice-président du Conseil d'administration, du Groupe de coordination, du Directeur exécutif et de l'Inspecteur général sont définis dans leurs mandats respectifs.

Conseil d'administration

Groupe de coordination

Le **Groupe de coordination** se compose du Conseil d'administration et des dirigeants des comités. Ce n'est pas une entité décisionnaire.

Comité de la stratégie, des investissements et de l'impact

Comité d'audit et d'éthique

Comité des finances et des résultats opérationnels

Les trois **comités permanents du Conseil** sont habilités à prendre certaines décisions, à fournir un suivi et à émettre des recommandations dans leurs domaines de responsabilités respectifs.

Secrétariat

Structure opérationnelle

Bureau de l'Inspecteur général

Structure de garantie

Source : Manuel de gouvernance, structures directrices

Conseil d'administration du Fonds mondial

Le Conseil d'administration du Fonds mondial est l'instance suprême du Fonds mondial.

Le Conseil du Fonds mondial comprend 28 membres qui se réunissent deux fois par an en moyenne. Quelque 200 délégués assistent à chaque réunion, chaque membre pouvant inviter neuf personnes.

Le Conseil est constitué de deux groupes délibératifs : le groupe des maîtres d'œuvre et le groupe des donateurs.

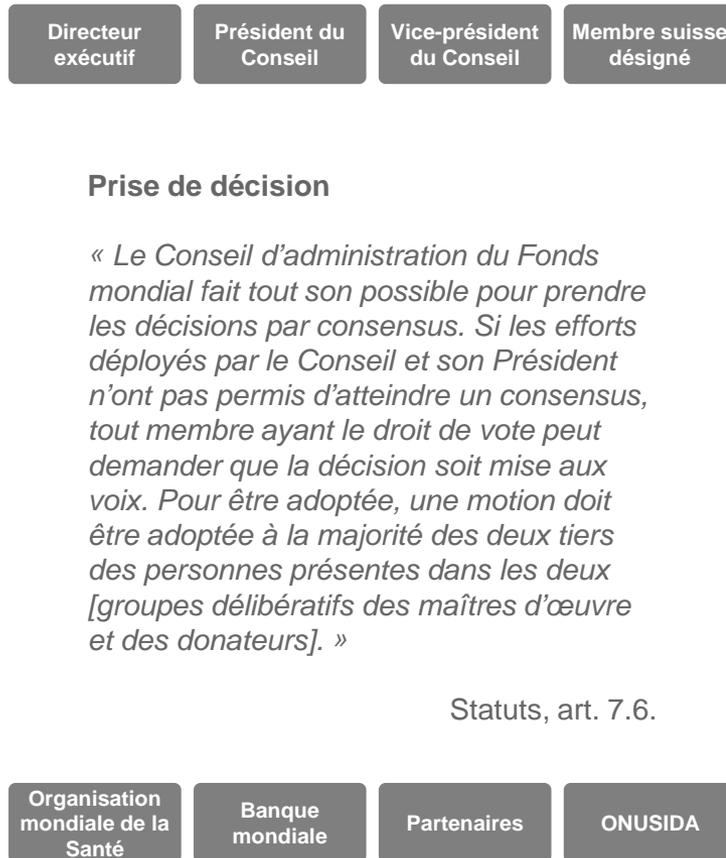
Il comprend également huit membres sans droit de vote, dont un Président et un Vice-président sans droit de vote, qui sont élus par les groupes délibératifs par alternance tous les deux ans.

Les autres membres sans droit de vote sont le Directeur exécutif du Secrétariat du Fonds mondial, trois partenaires du secteur de la santé internationale, la Banque mondiale et un citoyen suisse, comme indiqué dans les statuts de l'institution.

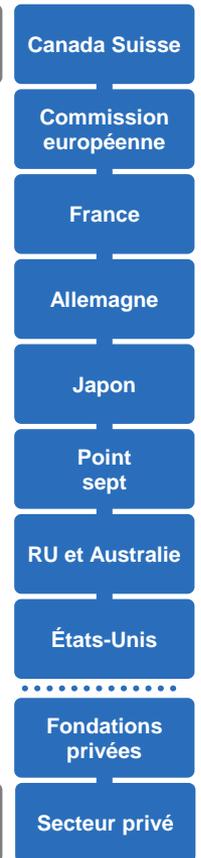
Groupe des maîtres d'œuvre



Membres sans droit de vote



Groupe des donateurs



Prise de décision

« Le Conseil d'administration du Fonds mondial fait tout son possible pour prendre les décisions par consensus. Si les efforts déployés par le Conseil et son Président n'ont pas permis d'atteindre un consensus, tout membre ayant le droit de vote peut demander que la décision soit mise aux voix. Pour être adoptée, une motion doit être adoptée à la majorité des deux tiers des personnes présentes dans les deux [groupes délibératifs des maîtres d'œuvre et des donateurs]. »

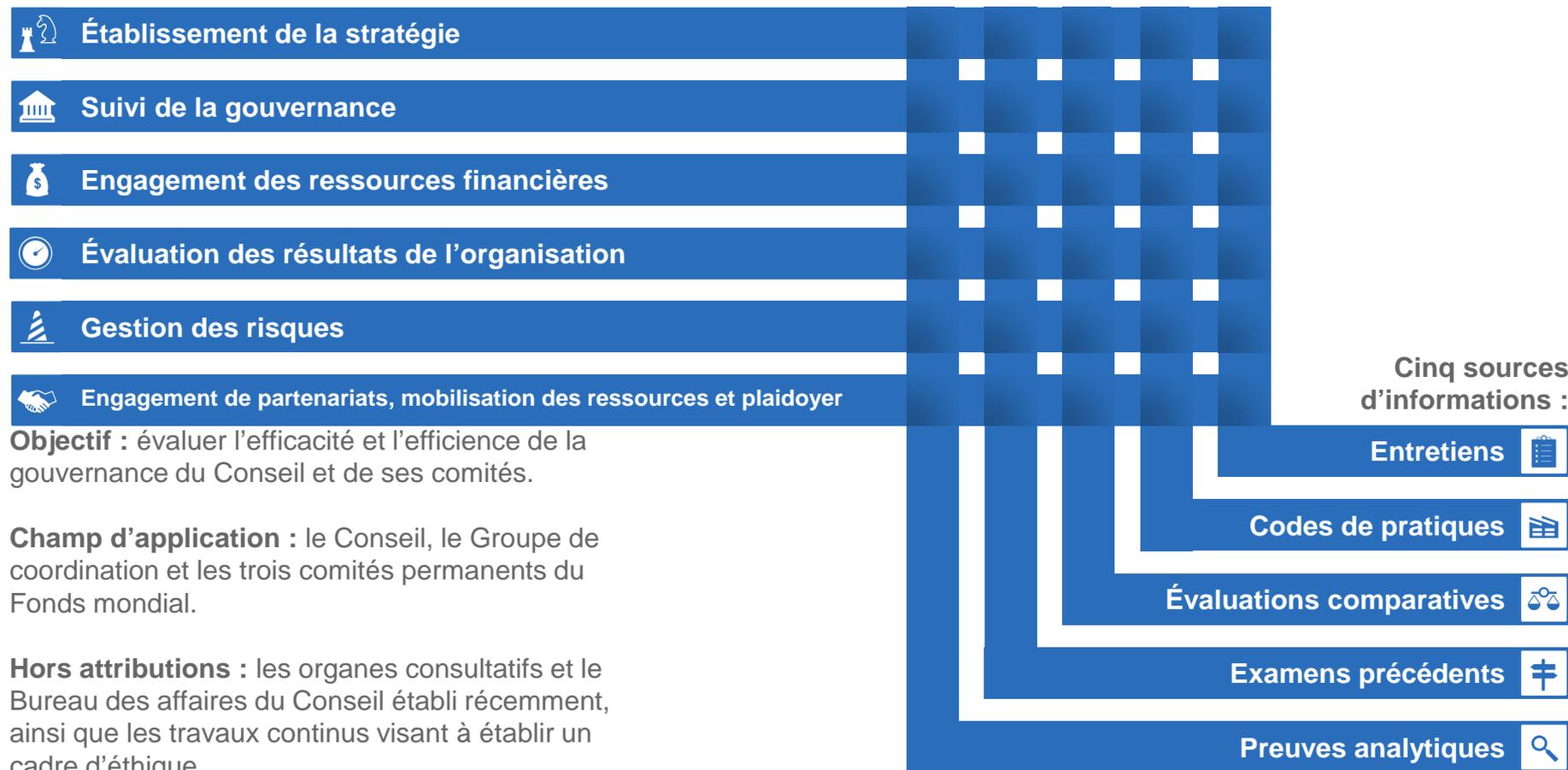
Statuts, art. 7.6.

Objectif et démarche

Résumé

Le Bureau de l'Inspecteur général a examiné six fonctions principales du Conseil en s'appuyant sur cinq sources d'informations.

Les six fonctions du Conseil d'administration définies dans les statuts :



Éléments à l'appui

Faits et chiffres

5457

pages de documents
du Conseil et des
comités examinées

2136

délégués du Conseil
dont la participation a
été suivie afin d'en
analyser les tendances

1007

pages de transcriptions
du Conseil analysées
depuis 2011

901

décisions du Conseil
évaluées

182

membres du
Secrétariat interrogés

63

nominations de
membres de comités
examinées

49

membres actuels et
précédents du Conseil
interrogés

32

réunions du Conseil
examinées

29

réunions de comités
analysées

25

délégations sur 28
interrogées

12

années d'archives du
Fonds mondial
consultées

11

organisations paires
prises en compte dans
les évaluations
comparatives

8

codes de pratiques et
normes sectorielles
étudiés

6

fonctions du Conseil
évaluées

3

réformes de la
gouvernance (2004,
2009 et 2011)
examinées

Éléments à l'appui

Cinq sources

Le Bureau de l'Inspecteur général a évalué l'efficacité et l'efficience du cadre de gouvernance en s'appuyant sur cinq sources d'informations.



Entretiens

Le Bureau de l'Inspecteur général a rencontré des membres actuels et précédents du Conseil et des comités. Les conclusions initiales ont ensuite été partagées lors d'entretiens de suivi. L'équipe a également recueilli les contributions du personnel du Fonds mondial pertinent ainsi que de représentants d'organisations homologues.



Codes de pratiques

Le Bureau de l'Inspecteur général a comparé la structure de gouvernance du Fonds mondial avec les codes de pratiques et les directives sectorielles internationales de diverses entités issues du secteur public, du secteur privé et d'organisations à but non lucratif.



Évaluations comparatives

La gouvernance du Fonds mondial a été comparée à huit procédures de gouvernance échantillonnées parmi onze organisations homologues.



Examens précédents

Le Bureau de l'Inspecteur général s'est appuyé sur les examens précédents et s'est intéressé en particulier à la mise en application des recommandations du plan de transformation consolidé de 2011 et du Groupe indépendant de haut niveau chargé d'examiner les contrôles fiduciaires et les mécanismes de suivi.



Preuves analytiques

Le Bureau de l'Inspecteur général a examiné l'évolution des statuts, politiques et règlements intérieurs du Fonds mondial. Il a également examiné la mémoire institutionnelle de la gouvernance de l'institution, notamment les documents du Conseil et de ses comités, la participation des délégués et les décisions antérieures.

Observations générales sur la conception du cadre de gouvernance du Fonds mondial

Le Bureau de l'Inspecteur général a évalué dans quelle mesure les six principales fonctions du Conseil d'administration du Fonds mondial créées par les réformes de gouvernance de 2011 s'alignaient sur les codes de pratiques internationales. Le Bureau en conclut que les fonctions du Conseil sont globalement conformes aux normes de bonne gouvernance.



Établissement de la stratégie

Le Bureau de l'Inspecteur général a examiné les codes de pratiques des secteurs à but non lucratif, public et privé ci-après :

- ▶ Principes et orientation pour une bonne gouvernance dans les organisations à but non lucratif, Australian Institute of Company Directors, 2013, Australie.
- ▶ Les normes de bonne gouvernance dans les services publics, Commission indépendante sur la bonne gouvernance dans les services publics, 2004, Royaume-Uni.



Engagement des ressources financières

Le Bureau de l'Inspecteur général a également examiné les codes de pratiques sur la gouvernance en entreprise des deux organisations ci-après :

- ▶ King Code of Governance Report III, Institute of Directors in Southern Africa, 2009, Afrique du Sud.
- ▶ Principes de gouvernance d'entreprise de l'OCDE, Organisation de coopération et de développement économiques, 2004, France.



Engagement de partenariats, mobilisation des ressources et plaidoyer

Le Bureau de l'Inspecteur général conclut que le cadre du Fonds mondial remplit les fonctions de gouvernance pour lesquelles il a été établi. Ce cadre est complet et couvre toutes les fonctions relevées dans d'autres codes de pratiques de par le monde.



Évaluation des résultats de l'organisation



Gestion des risques



Suivi de la gouvernance

Observations générales sur la mise en application du cadre de gouvernance

Le Bureau de l'Inspecteur général a évalué l'efficacité d'application des six fonctions du Conseil d'administration. Selon ses conclusions, trois fonctions sont globalement efficaces tandis que les trois autres doivent être améliorées.



Établissement de la stratégie

Le Conseil d'administration a dûment supervisé des transformations stratégiques majeures au cours des trois dernières années. Le modèle de financement de l'institution a ainsi été modifié radicalement aux fins d'accroître l'impact des investissements.



Engagement des ressources financières

Le Fonds mondial a largement revu ses procédures financières de manière à empêcher les engorgements superflus dans la gestion des subventions. Le Conseil d'administration a établi des structures efficaces aux fins d'approuver les principaux aspects financiers, notamment le rapport financier annuel et les demandes de financement.



Engagement de partenariats, mobilisation des ressources et plaidoyer

La structure de gouvernance du Fonds mondial est ouverte et encourage la collaboration et l'engagement de toutes les parties prenantes. Les partenaires sont activement impliqués à tous les niveaux ; ils appuient les initiatives de mobilisation des ressources et plaident collectivement en faveur de l'institution.



Évaluation des résultats de l'organisation

Le Conseil d'administration a régulièrement examiné le modèle du Fonds mondial et instauré des modifications majeures visant à améliorer les résultats de l'organisation et des organes de gouvernance. À l'avenir, il doit consacrer du temps à l'évaluation des résultats au regard de la stratégie et suivre l'efficacité de ses comités.



Gestion des risques

Le Conseil d'administration est tenu de déterminer la propension au risque de l'institution et de garantir qu'un système de gestion des risques efficace est en place. La manière dont le Conseil remplit son mandat à cet égard n'est pas claire.



Suivi de la gouvernance

Les fondements de la gouvernance ne sont pas établis et ne fournissent pas de levier efficace pour la prise de décision, la coordination et le suivi stratégique.

DEUXIÈME PARTIE

Observations

La deuxième partie constitue la partie centrale du rapport et détaille les six fonctions de gouvernance. Une attention particulière est apportée aux fonctions devant être améliorées : l'évaluation des résultats de l'organisation, la gestion des risques et le suivi de la gouvernance.

Pour chaque fonction, le Bureau de l'Inspecteur général appuie ses observations au moyen d'informations provenant de cinq sources, indiquées dans la barre latérale de droite : entretiens, codes de pratiques, examens précédents, évaluations comparatives et preuves analytiques.



Observations

Établissement de la stratégie

Le Conseil d'administration a dûment supervisé des transformations stratégiques majeures au cours des trois dernières années. Le modèle de financement de l'institution a ainsi été modifié radicalement aux fins d'accroître l'impact des investissements.

Le Conseil d'administration est chargé de définir la stratégie globale du Fonds mondial et d'établir les principes qui orientent l'établissement des subventions.

En 2011, au terme d'un processus consultatif solide et inclusif supervisé par le Conseil d'administration, une nouvelle stratégie transformatrice visant à orienter l'institution au cours des cinq prochaines années a été adoptée. Depuis, le Conseil a pris des mesures supplémentaires aux fins de mettre en œuvre cette stratégie et a notamment établi un nouveau modèle de financement qui permettra d'investir les ressources du Fonds mondial de manière plus stratégique, d'engager les maîtres d'œuvre et les partenaires plus efficacement et d'obtenir un impact plus marqué à l'échelle internationale. Ce modèle de financement tient également compte des recommandations du Groupe de haut niveau.

L'évolution du modèle de financement, dorénavant mieux aligné sur les besoins des pays, tient compte des dix premières années d'existence du Fonds mondial et marque des améliorations majeures par rapport à l'ancien modèle basé sur les séries. Les modifications apportées par le Conseil sont complexes, profondes et tiennent compte de l'impact sur le portefeuille actuel. Nous devons au Conseil et à ses comités d'avoir approuvé ces changements aussi rapidement, ce qui a permis d'investir les crédits de la quatrième reconstitution des ressources selon la nouvelle démarche davantage axée sur l'impact.

La stratégie qui sera mise en place après 2016 sous-tendra le cycle de reconstitution des ressources et servira le Fonds mondial après la date butoir des objectifs du Millénaire pour le développement. Désormais, le Conseil d'administration doit s'atteler à la préparation de la stratégie du Fonds mondial au-delà de 2016, par l'entremise de son Comité de la stratégie, des investissements et de l'impact.



Preuves analytiques

Allocation du Directeur exécutif à la 29^e réunion du Conseil : « L'[objet du nouveau modèle de financement] est d'optimiser l'impact au moyen de partenariats, d'une bonne prévisibilité et d'en faire une plateforme pour la santé qui s'étende au-delà du sida, de la tuberculose et du paludisme. »



Preuves analytiques

Rapport de fin de mandat du Comité de la stratégie, des investissements et de l'impact : « Bien que la stratégie quinquennale s'achève en 2016, les travaux préparatoires de la stratégie suivante doivent commencer bien avant le début de 2017. L'établissement d'une stratégie à l'aide d'un processus consultatif solide est un projet de grande ampleur, mais également une belle opportunité de faire participer les nombreuses parties prenantes aux travaux du Fonds mondial. »



Engagement des ressources financières

Le Fonds mondial a largement revu ses procédures financières de manière à améliorer la gestion des subventions. Le Conseil d'administration a établi des structures efficaces aux fins d'approuver les principaux aspects financiers, notamment le rapport financier annuel et les demandes de financement.

Depuis 2011 et la crise qu'il a subie, le Fonds mondial a réalisé des avancées considérables et a levé 12 milliards de dollars US lors de la quatrième reconstitution des ressources. C'est la somme la plus importante jamais engagée en sa faveur. Cette mobilisation est le fruit de plusieurs améliorations majeures des contrôles internes, notamment :

- ▶ Le Conseil, à travers les travaux du Comité des finances et des résultats opérationnels, a adopté une nouvelle politique globale de financement alignée sur le nouveau modèle de financement. Elle établit notamment des procédures améliorées d'équilibre entre les actifs et les passifs, de gestion de la trésorerie et du risque de liquidité.
- ▶ Le Secrétariat, au travers des projets Mise à niveau des systèmes financiers (Finance Step-Up) et Achats pour garantir l'impact (Procurement for Impact), a commencé l'élaboration de procédures internes visant à garantir un investissement des crédits pour un impact optimal.
- ▶ En 2013, le Secrétariat a modifié les procédures de sanction du Fonds mondial en complément du Code de conduite des fournisseurs. Sous la supervision du Comité d'audit et d'éthique, il a également créé un Comité de sanctions chargé de gérer les infractions à ce code. En juin 2012, le Secrétariat avait déjà mis sur pied un Comité de recouvrement, sous la direction du Comité d'audit et d'éthique, chargé de déterminer si les bénéficiaires devaient rembourser les crédits des subventions le cas échéant.
- ▶ Le Secrétariat s'apprête à déployer un système automatisé de gestion en ligne des subventions. Accessible aux parties prenantes, le système devrait sensiblement réduire le délai entre la signature des subventions et la réception des crédits par les maîtres d'œuvre.

Le Comité d'audit et d'éthique supervise la nomination du vérificateur externe, la réponse du Secrétariat aux conclusions du vérificateur, et soumet les états financiers à l'approbation du Conseil. Le budget annuel des frais d'exploitation est examiné par le Comité des finances et des résultats opérationnels.



Preuves analytiques

Rapport de fin de mandat du Comité des finances et des résultats opérationnels : « La direction du Comité des finances et des résultats opérationnels se réjouit des évolutions rapides. Fin 2012, le Secrétariat était déjà en mesure de présenter les priorités du département des Finances pour l'année à venir et le nouveau projet Mise à niveau des systèmes financiers (« Finance Step-Up »), une initiative visant à établir et mettre en œuvre une refonte complète des procédures financières et des systèmes financiers du Fonds mondial.

Le Comité loue la volonté du Secrétariat d'établir des outils et des systèmes financiers solides, qui ont permis de mieux structurer la communication de l'information ordinaire relative aux finances de l'institution. Dès la fin du premier mandat, les membres du Comité se sont dits très confiants dans la capacité du Secrétariat à gérer les ressources de l'institution. »



Observations Engagement de partenariats mobilisation des ressources et plaidoyer

La structure de gouvernance du Fonds mondial est inclusive et encourage la collaboration et l'engagement de toutes les parties prenantes. Les partenaires sont activement impliqués à tous les niveaux ; ils appuient les initiatives de mobilisation des ressources et plaident collectivement pour l'institution.

Le Conseil d'administration se compose de divers partenaires : secteurs public et privé, maîtres d'œuvre et pays donateurs, partenaires techniques et société civile. Au delà du Conseil, le modèle du Fonds mondial tout entier repose sur des partenariats à tous les niveaux. Les partenaires sont activement impliqués dans les comités, ils fournissent un appui technique, coordonnent avec les parties prenantes et s'engagent auprès d'elles afin d'aider à la mise en œuvre des programmes dans les pays.

La stratégie 2012-2016 et le nouveau modèle de financement ont encore souligné l'importance du partenariat dans le modèle du Fonds mondial. Non seulement la stratégie et le modèle de financement découlent de la collaboration avec les partenaires, mais leur réussite implique un renforcement de l'engagement et des partenariats à tous les niveaux, en particulier dans les pays. Cela se vérifie déjà dès les premières étapes de la mise en œuvre du nouveau modèle de financement. La diversité et la représentation inhérentes aux délégations du Conseil, de ses comités et d'autres instances ont toujours contribué à la collaboration et à l'engagement.

La nature inclusive du Conseil d'administration a également permis de plaider d'une seule voix pour la mobilisation des ressources, ce qui a donné lieu à des promesses de dons de 12 milliards de dollars US dans le cadre de la 4^e reconstitution des ressources.

Le Forum de partenariat, qui réunit de multiples parties prenantes tous les 24 à 30 mois, accuse un retard que rien ne prévoit de rectifier à l'heure actuelle. À cet égard, le Fonds mondial ne respecte pas ses statuts. Le Conseil doit déterminer si le Forum de partenariat doit être maintenu sous sa forme actuelle ou si d'autres solutions doivent être explorées.



Preuves analytiques

Le Conseil d'administration du Fonds mondial se compose de 28 membres qui se réunissent en moyenne deux fois par an. Chaque membre peut inviter 9 délégués, de sorte que 199 membres et observateurs assistent à chaque réunion en moyenne.



Codes de pratiques

La commission indépendante pour une bonne gouvernance dans les services publics recommande que « puisque les entités du secteur public servent le public, elles doivent être transparentes en termes d'activités et utiliser des canaux de communication et de consultation clairs et fiables aux fins de s'engager efficacement auprès des citoyens et des utilisateurs des services, ainsi que des parties prenantes institutionnelles. »



Entretiens

Un membre du Conseil d'administration : « Le Forum de partenariat – il convient de s'interroger sur sa mission, ses objectifs et ses résultats. »



Évaluation des résultats de l'organisation 2/2

À ce jour, le Conseil n'a cependant pas entrepris d'évaluation complète des avancées dans le cadre de la stratégie globale. L'approbation du cadre des indicateurs clés de résultats a elle aussi pris un temps considérable (voir la figure 1 ci-après) et plusieurs éléments importants ne sont toujours pas arrêtés.

À l'avenir, le Conseil doit demander au Comité de la stratégie, des investissements et de l'impact de l'informer régulièrement des avancées au regard de la stratégie et des indicateurs clés de résultats, comme cela avait été envisagé lors de l'adoption de la stratégie. Le Conseil sera ainsi amené à engager des discussions plus stratégiques. Notre analyse des discussions du Conseil révèle une nécessité et un souhait d'apporter une dimension plus stratégique aux conversations, ce qui a été confirmé par les entretiens avec les membres du Conseil.

2. Évaluation des résultats du Conseil et de ses comités :

Selon les statuts, le Conseil d'administration doit établir un cadre d'évaluation périodique des organes de gouvernance et des organes consultatifs. Le Groupe de coordination doit soutenir ce processus. Les comités ont entrepris des autoévaluations ou des enquêtes de satisfaction. Cependant, depuis sa création en 2011, le Groupe de coordination n'a évalué aucun comité permanent.

Dans ce même rapport, le Bureau de l'Inspecteur général indique que le Groupe de coordination doit améliorer sa planification. À ce titre, il doit définir les étapes d'évaluation de l'efficacité des comités et la pertinence de la composition des comités en matière de compétences et de représentation par exemple.

Fig. 1 – Calendrier d'approbation du cadre d'indicateurs clés de résultats de l'institution 2014-2016



Codes de pratiques

Selon le 3^e rapport du King code of governance, « une évaluation du Conseil, de ses comités et de chaque directeur doit être réalisée chaque année »



Preuves analytiques

Rapport de fin de mandat du Comité des finances et des résultats opérationnels : « Les membres ont exprimé le besoin de revoir les actes constitutifs de tous les comités, aux fins de préciser les champs d'application de chacun et d'établir des mécanismes de communication de l'information au Conseil, appropriés pour les questions transversales telles que les indicateurs de résultats. »



Entretiens

Un membre du Conseil : « Il n'y a jamais eu d'examen des résultats des comités, ni hier, ni aujourd'hui. »



Preuves analytiques

Rapport de fin de mandat du Comité de la stratégie, des investissements et de l'impact : « Le Comité était censé réaliser des évaluations annuelles des résultats, mais nous n'en avons pas le temps. »



Observations

Gestion des risques 1/4

Le Conseil d'administration est tenu de déterminer la propension au risque de l'institution et de garantir qu'un système de gestion des risques efficace est en place. La manière dont le Conseil remplit son mandat à cet égard n'est pas claire.

Depuis la publication du rapport du Groupe de haut niveau, le Conseil d'administration a pris plusieurs mesures de gestion des risques, dont la création d'un poste de Directeur de la gestion des risques, et l'intégration des activités de gestion des risques dans les mandats des organes de gouvernance. Avant tout, le Secrétariat a mis en place plusieurs initiatives visant à renforcer les mesures de gestion des risques, notamment :

- ▶ la création d'un registre des risques institutionnels mis à jour périodiquement ;
- ▶ le déploiement de directives à l'intention des équipes de pays et d'un cadre de responsabilité leur incombant ; et
- ▶ la création du Comité des risques opérationnels et le déploiement de l'outil d'évaluation qualitative des risques, de planification et de suivi des mesures, conçu pour évaluer les risques au niveau des activités, de manière à mieux appréhender les risques, tant dans les pays qu'à l'échelle du portefeuille. Les validations par l'équipe de pays et par la direction, les contrôles de la qualité et les examens par le Comité des risques opérationnels garantissent l'identification des risques et que les mesures d'atténuation sont approuvées aux niveaux appropriés.

Néanmoins, le suivi de ces éléments et d'autres aspects de la gestion des risques habituellement requis d'un Conseil d'administration, est fragmenté, incomplet et manque de cohérence.

Ces points sont classés en trois catégories comme suit et traités dans les prochaines diapositives :

- ▶ Suivi stratégique
- ▶ Propension et tolérance au risque
- ▶ Atténuation des risques



Preuves analytiques

Rapport de fin de mandat du Comité des finances et des résultats opérationnels : « [...] il faut impérativement adopter une démarche plus systématique de l'identification et de la gestion des risques au sein du Fonds mondial. »



Entretiens

Un membre du Conseil : « La plupart des membres du Conseil ne tiennent nullement compte de la gestion des risques. »



Entretiens

Un membre du Conseil : « Le Conseil n'aborde pas la question de la gestion des risques. »



Entretiens

Un membre du Conseil : « La gestion des risques incombe au Conseil mais elle n'est pas encore entrée dans sa culture. »



Preuves analytiques

Rapport de fin de mandat du Comité d'audit et d'éthique, février 2014, par. 6.5 : « [Les risques] ne font pas l'objet de rapports spécifiques au sein des sous-comités du Conseil, comme le veulent les pratiques de bonne gouvernance. »



Observations

Gestion des risques 2/4

1. Suivi stratégique

Quand les fonctions principales du Conseil d'administration ont été inscrites dans les statuts, la gestion des risques fut considérée comme suffisamment importante pour mériter une mention spécifique et séparée et constituer une de ces six fonctions. Cependant, au vu de la nature fragmentée et parcellaire du suivi des risques, réparti entre le Conseil, le Groupe de coordination et les trois comités, il est difficile de voir comment les structures de gouvernance actuelles démontrent l'importance de la gestion des risques, ce qui a eu les conséquences ci-après :

- ▶ les responsabilités de suivi entre les comités souffrent d'un manque de coordination et d'allocation ;
- ▶ le Conseil n'a jamais examiné le registre des risques, malgré l'obligation d'examiner annuellement les risques auxquels l'institution est confrontée ;
- ▶ l'établissement d'une stratégie globale de gestion des risques n'a pas été mis en œuvre ; et
- ▶ le cadre actuel de gestion des risques a été approuvé en 2009. Or, l'évolution du Fonds mondial l'a rendu obsolète, comme indiqué dans le Plan de transformation consolidé. La direction du Conseil d'administration a annoncé qu'un cadre modifié serait établi d'ici février 2014. Le Directeur de la gestion des risques a présenté trois versions « revues et corrigées » du cadre de gestion des risques au Comité d'audit et d'éthique depuis avril 2013, mais aucune n'a été présentée au Conseil. Le Directeur de la gestion des risques doit présenter la version modifiée actuelle, baptisée « Politique de gestion des risques » en décembre 2014.

Contrairement à d'autres organisations, les organes de gouvernance du Fonds mondial n'exigent pas du Directeur de la gestion des risques des rapports réguliers sur le paysage global des risques et sur la manière dont les risques importants et émergents sont gérés et atténués. Au lieu de cela, des sujets spécifiques sont sélectionnés de manière aléatoire à chaque réunion des comités.



Entretiens

Un membre du Conseil : « La gestion des risques est partout et nulle part. »



Preuves analytiques

La supervision de la gestion des risques est répartie conformément aux actes constitutifs des comités, aux statuts et aux autres réglementations, entre le Conseil, le Groupe de coordination et les trois comités.



Examens précédents

Plan de transformation consolidé : « Établissement d'un nouveau cadre de gestion des risques pour le Fonds mondial [...] Établissement et approbation du cadre de gestion des risques modifié et du registre des risques d'ici mai 2012, examen du Conseil/des comités à la dernière réunion du Conseil de 2012.



2. Propension et tolérance au risque

Le Conseil d'administration est tenu de déterminer la propension au risque de l'institution et l'approbation d'un cadre de tolérance au risque est une fonction clé du Conseil dans les statuts. Pourtant, aucun cadre de propension ou de tolérance au risque n'a été approuvé. La discussion la plus récente du Conseil portant sur l'établissement d'une tolérance au risque date de juin 2013 et aucune avancée majeure n'a été réalisée depuis.

Le Bureau de l'Inspecteur général a constaté que la propension au risque et/ou la tolérance vis-à-vis du risque sont des concepts étrangers à la plupart des membres du Conseil. La figure 2 illustre une proposition de modèle simplifié de propension au risque, qui exprime la propension au risque sous forme de « niveau de confiance associé à l'atteinte des objectifs stratégiques » et son rapport non linéaire à l'effort de garantie cumulé requis pour obtenir ce niveau de confiance.

Fig. 2 – Propension au risque, indiquant le coût de garantie par rapport à la confiance fournie par la garantie (les pourcentages sont donnés à titre indicatif).



Codes de pratiques

Selon les règles de bonne gouvernance, l'établissement de la « propension au risque [...] est essentiel à tout processus de gouvernance ».



Preuves analytiques

« Conformément au mandat du Conseil d'établir et de superviser la philosophie et la tolérance de l'institution en matière de risque, les membres du Conseil seront invités à contribuer à la révision du cadre de gestion des risques de 2009, de manière qu'au plus tard à la réunion du Conseil de février 2014, nous puissions adopter les modifications requises. » Ce plan, souligné dans une lettre datée d'août 2013 de la direction du Conseil d'administration, n'a pas été suivi d'effet.



3. Atténuation des risques – cadre de garantie combiné

En l'absence de représentation dans le pays, le modèle de fonctionnement du Fonds mondial s'appuie sur la garantie d'atténuation des risques associés à la réalisation de ses objectifs stratégiques. De ce fait, plus de 120 millions de dollars sont consacrés à la garantie chaque année.

En 2011, le rapport du Groupe indépendant de haut niveau notait que le Fonds mondial multipliait les audits et les examens financiers non coordonnés de ses subventions, sans qu'ils semblent apporter une garantie supplémentaire.

Depuis, le Secrétariat du Fonds mondial a longuement œuvré à mieux définir les besoins et à établir des directives à l'intention des fournisseurs de garantie, en particulier pour la fourniture de garantie opérationnelle de première ligne dans la gestion des subventions.

Malgré ces efforts, le Fonds mondial ne possède pas de formulation officielle, validée ou approuvée par le Conseil, du cadre de garantie qu'il adopte aux fins de s'assurer que les stratégies de gestion des subventions dans les pays et les régions sont globalement appliquées comme prévu. En conséquence, les travaux des fournisseurs de garantie restent peu coordonnés et nul ne sait si certains domaines font double emploi ou présentent des lacunes importantes.

Il convient néanmoins de souligner que le Comité exécutif de direction a déjà donné la priorité à la garantie et a établi un « groupe de travail sur la garantie combinée », aux fins d'adopter un modèle de garantie combinée. Ce modèle doit intégrer et aligner les processus de garantie, de manière à renforcer l'efficacité du suivi, de la gouvernance et du contrôle, tout en optimisant la garantie en général.



Preuves analytiques

Rapport de fin de mandat du Comité des finances et des résultats opérationnels : « Aussi est-il très important, et grandement apprécié des membres du Comité des finances et des résultats opérationnels, que le Directeur exécutif donne la priorité à la gestion des risques à travers le "Projet de garantie combinée". Le projet a pour objet d'établir les fondements et des procédures solides d'un modèle de garantie au service des besoins spécifiques du Fonds mondial, qui facilite les travaux du Conseil et de ses comités en matière de suivi des risques. »



Observations

Suivi de la gouvernance 1/7

Les fondements de la gouvernance ne sont pas établis et ne fournissent pas de levier efficace pour la prise de décision, la coordination et le suivi stratégique.

À ses 24^e et 25^e réunions en 2011, le Conseil d'administration a adopté plusieurs initiatives visant à renforcer la gouvernance. Celles-ci faisaient suite à un projet de réforme de la gouvernance dirigé par le Président et le Vice-président du Conseil, lui-même inspiré des recommandations du groupe de travail sur des réformes globales et du groupe de haut niveau, tous deux inscrits dans le plan de transformation consolidé, également adopté par le Conseil à sa 25^e réunion en novembre 2011.

Les décisions prises par le Conseil à ces réunions sont variées. Elles comprennent notamment la révision des statuts et du règlement intérieur, l'établissement des structures des comités actuels et du Groupe de coordination, et la définition des actes constitutifs et des mandats y afférents. L'adoption de ces réformes renforce la fonction de suivi de la gouvernance.

Le suivi de la gouvernance demeure néanmoins problématique. Certains des piliers attendus de toute organisation ne sont pas en place. Les principales difficultés sont classées dans les six catégories ci-après et traitées dans les diapositives suivantes :

- ▶ la plateforme de direction et de coordination
- ▶ le cycle de vie des membres du Conseil d'administration
- ▶ les conflits d'intérêt
- ▶ la mémoire institutionnelle
- ▶ la conformité aux législations applicables
- ▶ les comportements du Conseil d'administration



Entretiens

Entretien avec un membre du Conseil d'administration :
« Les membres représentent davantage leur circonscription que leur obligation de diligence envers le Fonds mondial. Nous nous réunissons autour de la table afin de déterminer ce que nos groupes constitutifs peuvent tirer du Fonds mondial. »



Entretiens

Un membre du Conseil d'administration : Personne ne peut reprocher à un autre membre du Conseil ses mauvais résultats, ce n'est pas tenable politiquement. Les membres du Conseil s'appuient sur le Président/Vice-président à cet égard. »



Observations

Suivi de la gouvernance 2/7

1. La plateforme de direction et de coordination

L'examen du Bureau de l'Inspecteur général a identifié de nombreuses lacunes dans la coordination des questions de gouvernance et la communication y afférente, en particulier dans la gestion des questions transversales. Le Bureau de l'Inspecteur général a néanmoins estimé qu'elles étaient révélatrices d'un problème structurel plus large, à savoir que la conception combinée de la direction du Conseil et du Groupe de coordination était déficiente et impropre à fournir les résultats attendus et exigés. Les principales conclusions sont présentées ci-après :

- ▶ Le duo constitué par la direction du Conseil et le Groupe de coordination est un organe de gouvernance du Fonds mondial, chargé de superviser les activités de l'institution et d'agir au nom du Conseil d'administration, selon des paramètres définis dans les grandes lignes. D'autres organisations ont adopté des délégations de pouvoir plus officielles telles qu'un comité exécutif plus fortement ancré dans le cadre de gouvernance et appuyé plus solidement.
- ▶ Contrairement aux trois comités permanents, le Groupe de coordination ne possède pas d'acte constitutif définissant ses fonctions en matière de prise de décision, de conseil et de suivi.
- ▶ Le mandat de la direction du Conseil est vaste, sans être cohérent avec l'engagement en termes de temps annoncé. De plus, les rôles respectifs du Président et du Vice-président ne sont pas clairement définis ; la séparation entre les activités de suivi et de prise de décision n'est pas claire, en particulier sur la question de l'habilitation entre les séances du Conseil.
- ▶ Les questions transversales ne figurent pas parmi les points prioritaires à l'ordre du jour des réunions du Conseil et la communication sur les activités du Groupe de coordination reste limitée.
- ▶ La planification et l'établissement de l'ordre du jour doivent permettre d'organiser les réunions suffisamment à l'avance et la fréquence, la longueur et la priorité doivent en être optimisées. Depuis 2011, les dates des réunions du Conseil sont systématiquement données moins d'une réunion à l'avance et les trois comités permanents se sont réunis en moyenne trois à quatre fois par an. Les réunions des comités durent deux jours en moyenne, ce qui est considérablement plus long que l'engagement en termes de temps attendu des membres des comités selon le Règlement intérieur. Un meilleur établissement des priorités et une meilleure planification permettraient de réduire la charge de travail de chacun et de distribuer les documents en temps opportun.



Codes de pratiques

Les règles de bonne gouvernance recommandent que « le rôle du Président soit officialisé ».



Évaluations comparatives

Les organisations homologues différencient les rôles du Président et du Vice-président.



Évaluations comparatives

Les organisations homologues possèdent des organes exécutifs officiels, généralement présidés par le Président du Conseil, chargés des décisions exécutives entre les séances.



Entretiens

Un membre du Conseil : « Les activités du Groupe de coordination ne sont pas clairement communiquées, nous ne sommes pas tenus au fait de ses réunions et des points inscrits à l'ordre du jour. Nous avons besoin d'une plus grande transparence. » “



Preuves analytiques

Récemment, 53 % des réunions des comités ont eu lieu six semaines ou moins avant une réunion du Conseil, et 88 % des documents du Conseil ont été communiqués tardivement.



Observations

Suivi de la gouvernance 3/7

2. Cycles de vie des membres du Conseil d'administration

Le cycle de vie des membres du Conseil d'administration du Fonds mondial n'est pas géré solidement, ce qui nuit à l'efficacité et à l'efficience du suivi et de la prise de décision :

- ▶ **Évaluation et sélection** : les membres des comités devraient être nommés selon une procédure officielle de manière à garantir une représentation équilibrée des compétences, expériences et connaissances requises. Ce n'est pas totalement le cas actuellement. Par exemple, la majorité des membres du Comité des finances et des résultats opérationnels ne possèdent pas les compétences techniques requises selon le Règlement intérieur pour remplir leur mandat.
- ▶ **Accompagnement à la prise de fonctions** : contrairement à de nombreuses entreprises du secteur privé, aucune relation écrite ne lie les membres du Conseil d'administration et l'organisation. En particulier, aucune orientation ne régit la gestion des tensions potentielles inhérentes à l'obligation d'un membre du Conseil d'agir dans l'intérêt supérieur de l'institution et à la responsabilité qui lui incombe de représenter son groupe constitutif.
- ▶ **Formation initiale et programme de développement personnel continu** : cette recommandation du groupe de haut niveau, approuvée par le Conseil, confirmée par le Plan de transformation consolidé et approuvée une nouvelle fois par le Conseil, n'a toujours pas été appliquée. Les formations initiales qui ont été dispensées l'ont été de manière irrégulière.
- ▶ **Évaluation continue** : en l'absence d'une relation écrite et compte tenu du manque de clarté des résultats attendus, les membres du Conseil d'administration ne sont pas formellement évalués. Il s'agit d'une lacune importante pour les rôles clés tels que les présidents et les vice-présidents des différents comités.
- ▶ **Succession** : les conseils devraient planifier la succession de leurs membres aux fins de garantir un équilibre entre continuité et renouvellement. Les rotations actuelles sont à la fois courtes et longues, et ne sont pas alignées sur les cycles de reconstitution des ressources. Quarante-cinq pour cent seulement des délégués assistent à deux réunions consécutives. Ce constat est encore plus flagrant au sein des représentants des pays maîtres d'œuvre. À l'inverse, certaines rotations n'ont pas eu lieu. De plus, aucune procédure de planification des successions n'est établie pour les rôles clés.



Examens précédents

Recommandation du Plan de transformation consolidé non appliquée : « Améliorer l'auto-gouvernance du Conseil et des comités [...] établir et mettre en œuvre un programme de formation initiale et de développement personnel continu pour le Conseil et ses comités. »



Codes de pratiques

Selon les pratiques de bonne gouvernance, le Conseil doit planifier la succession de ses membres de manière à obtenir un équilibre entre continuité et renouvellement. Les membres du Conseil doivent recevoir une formation initiale officielle et suivre un programme de développement continu afin de rester efficaces. Les membres du Conseil doivent être nommés selon une procédure officielle afin de garantir une représentation équilibrée des compétences, de l'expérience et des connaissances.



Évaluations comparatives

Certaines organisations homologues possèdent un Comité de nomination ou un Comité de nomination et d'examen du Conseil d'administration, chargé d'examiner les nominations des responsables de la gouvernance et de garantir que les membres sélectionnés répondent aux critères d'admissibilité.

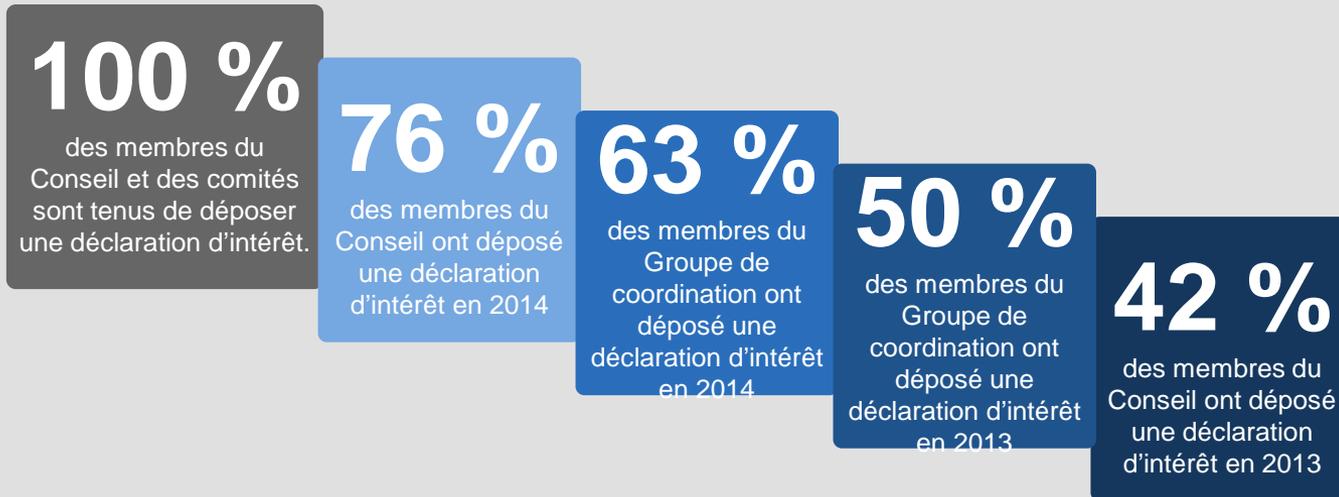


3. Conflits d'intérêts

Contrairement à de nombreuses organisations du secteur privé qui sont moins exposées aux conflits d'intérêts mais qui les gèrent et les contrôlent plus sévèrement, le Fonds mondial compte de nombreux conflits d'intérêts et peu de contrôles. Nombre de ces conflits étant inhérents au fonctionnement de l'institution (en quête d'ouverture et de nouveaux partenariats), il devient essentiel de renforcer la gestion et le contrôle. Ceci est particulièrement important quand les membres des comités votent des décisions qui bénéficieront directement à l'institution ou à leur groupe constitutif.

Le Bureau de l'Inspecteur général a également constaté que la définition du conflit d'intérêt était restrictive et limitée aux intérêts financiers d'ordre professionnel ou personnel. Cette situation est aggravée par un manque de clarté et une incohérence quant à la perception de l'obligation de diligence (envers le Fonds mondial ou le groupe constitutif). De plus, aucune orientation claire ne régit la gestion des conflits d'intérêts dans le cadre des votes électroniques et du mécanisme de vote de non objection.

Fig. 3 – Conformité à la politique du Fonds mondial en matière d'éthique et de conflit d'intérêt.



Codes de pratiques

Selon les pratiques de bonne gouvernance, le Conseil s'assure que les codes d'éthique de l'organisation sont gérés efficacement, ce qui implique le contrôle et la gestion des conflits d'intérêts potentiels. Les normes d'éthique peuvent être officialisées dans un code de conduite.



Évaluations comparatives

Certains pays maîtres d'œuvre et donateurs exigent de leurs hauts responsables une déclaration exhaustive de leurs revenus et de leur patrimoine pour l'année, qui est ensuite rendue publique.



Entretiens

Un membre du Conseil : « Les récipiendaires principaux devraient avoir l'interdiction de siéger au Conseil. Des mesures devraient empêcher les donateurs de protéger leurs propres crédits. »



Entretiens

Un membre du Conseil : « Aucun membre du Conseil n'est indépendant. Ils servent l'intérêt supérieur du Fonds mondial tant qu'il rejoint leurs propres intérêts. »



Observations

Suivi de la gouvernance 5/7

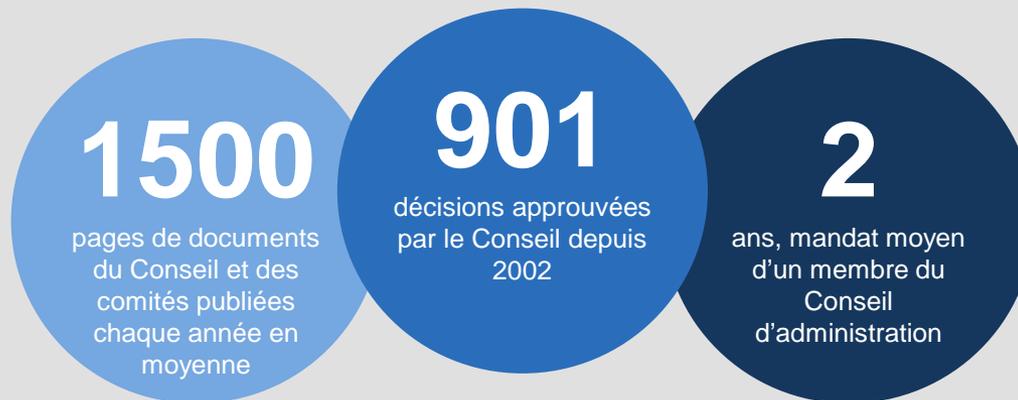
4. Mémoire institutionnelle

Il n'existe pas d'inventaire des décisions récentes permettant d'éclairer la prise de décision. Malgré une recommandation officielle du Groupe de haut niveau, approuvée par le Conseil d'administration, consistant à charger un cadre du « suivi d'effet des décisions », le Conseil ne possède toujours pas de mécanisme de contrôle des décisions actuelles et des engagements.

De ce fait, de nouvelles décisions sont prises sans tenir dûment compte des implications des décisions actuelles que le Conseil devrait garder à l'esprit, et les décisions en instance ne figurent pas à l'ordre du jour des réunions du Conseil. Cela signifie que beaucoup de bonnes intentions traduites en engagements officiels ne dépassent pas le stade de l'intention.

La mémoire institutionnelle est également affectée par la gestion du cycle de vie des membres du Conseil d'administration précitée, à la diapositive 24.

Fig. 4 – Les membres du Conseil doivent assimiler une quantité importante d'informations et connaître de nombreuses décisions approuvées, alors qu'ils se succèdent en moyenne tous les deux ans.



Examens précédents

Rapport du Groupe de haut niveau : « [Le] Conseil a besoin d'un plus grand soutien exécutif afin de garantir l'inscription des questions stratégiques à l'ordre du jour. Le Groupe de haut niveau recommande la création de postes de personnel exécutif au service du Conseil, [qui] [...] [se porterait au service] du Conseil et de ses comités, en [...] donnant suite aux décisions. »



Évaluations comparatives

Les organisations homologues publient sur leurs sites web publics un registre des décisions du Conseil actuelles et passées.



Observations

Suivi de la gouvernance 6/7

5. Conformité aux législations applicables

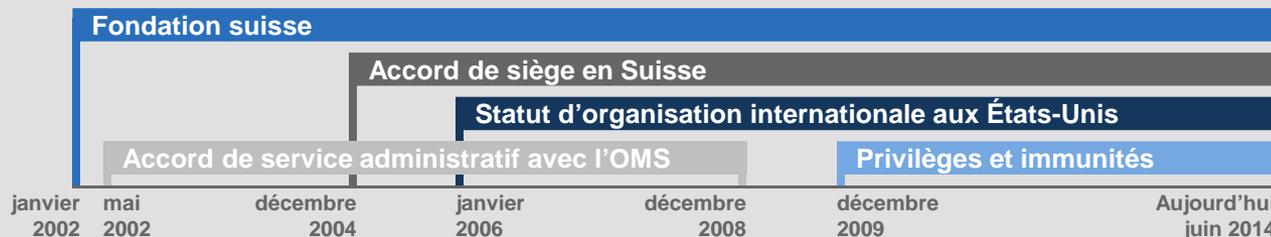
Le Conseil d'administration est tenu de garantir la conformité aux législations applicables. Pourtant, le statut du Fonds mondial est source de complexité et d'incertitudes. Du fait de son histoire, le Fonds mondial se trouve dans une situation juridique unique et sans précédent. D'un côté, son statut de fondation suisse lui confère une personnalité juridique ; de l'autre, son statut d'organisation internationale reflète la substance de sa mission. La structure de la gouvernance du Fonds mondial traduit sa nature hybride.

Le rapprochement de ces statuts pose des questions très complexes, tant en théorie qu'en pratique, particulièrement sur le plan de la conformité. Le Fonds mondial se conforme volontairement à certaines lois et réglementations suisses. Cela signifie que nous ne pouvons pas déclarer sans équivoque que l'institution se conforme aux législations applicables qui la régissent.

Le modèle de fondation, soutenu par des accords avec la Banque mondiale et l'OMS, fut initialement choisi pour des raisons d'opportunité en vue de transformer l'institution en « organisation quasi-internationale », principalement au moyen d'un accord de siège avec la Suisse. Cet accord existe, mais la transformation n'a pas pleinement abouti de manière à conférer une personnalité juridique au Fonds mondial au-delà d'une fondation suisse.

Le Conseil d'administration a approuvé un Accord de privilèges et d'immunités, mais depuis 2010, il a été signé par sept États seulement, sur plus de 140 pays où le Fonds mondial est actif.

Fig. 5 – Évolution du statut juridique du Fonds mondial



Codes de pratiques

Selon les pratiques de bonne gouvernance, le Conseil est tenu de garantir la conformité aux lois applicables.



Examens précédents

Rapport du Groupe de haut niveau : « L'absence de statut juridique défini accordé à l'institution dans la plupart des pays où elle investit et intervient pose certains risques [...]. Au minimum, les nations qui siègent au Conseil d'administration du Fonds mondial doivent accélérer leurs procédures nationales aux fins d'accorder des privilèges et immunités à l'institution [...]. »



Preuves analytiques

Rapport de fin de mandat du Comité d'audit et d'éthique, mai 2014, par. 8.1-4 : « Le Comité d'audit et d'éthique s'est penché sur la question des privilèges et des immunités comme moyen de protéger le personnel du Secrétariat et du Bureau de l'Inspecteur général dans l'exercice de leurs fonctions dans les pays au titre de ces accords. [...] Le Comité réitère la nécessité exprimée ci-avant de créer un poste séparé de Responsable de l'éthique et de la conformité et de fournir les ressources y afférentes, aux fins de permettre au conseiller juridique de se concentrer sur la fourniture de services juridiques au Secrétariat et au Conseil d'administration. »



6. Comportements du Conseil d'administration

Les 49 entretiens avec des membres actuels ou précédents du Conseil et des comités font ressortir trois schémas comportementaux qui ne favorisent pas une bonne gouvernance selon eux :

- ▶ La menace de blocage d'un vote par une minorité de membres du Conseil est fréquemment utilisée pour que les décisions servent les intérêts de la minorité plutôt que l'intérêt supérieur de l'institution. S'ensuivent des négociations à l'issue des séances du Conseil et une solution de compromis qui satisfait peu de monde. Compte tenu de la manière dont ce comportement se traduit, le Bureau de l'Inspecteur général n'a pas été en mesure de le valider par d'autres moyens.
- ▶ Des membres ont parfois voté en faveur d'une décision au sein de leur comité, avant de voter contre lors des délibérations au Conseil. Le Bureau de l'Inspecteur général n'a pas pu le confirmer puisque le résultat des votes, ou des décisions par consensus, n'est pas consigné dans les dossiers publics.
- ▶ La voix des délégations des pays maîtres d'œuvre doit être mieux entendue. Ce constat rejoint notre analyse des transcriptions des réunions du Conseil d'administration.



Entretiens

Un membre du Conseil sur les minorités de blocage : « Les minorités de blocage sont totalement inefficaces. Les minorités de blocage ne doivent plus pouvoir manœuvrer de la sorte. »



Preuves analytiques

Rapport de fin de mandat du Comité de la stratégie, des investissements et de l'impact, mai 2014, par 2.10 : « Sur plusieurs décisions délicates, [le Comité de la stratégie] n'a pas pu [parvenir à un consensus], même après avoir longuement débattu. [...] Certains groupes constitutifs avaient accordé à leurs membres peu de liberté pour trouver un compromis. »



Examens précédents

Plan de transformation consolidé, approuvé par le Conseil en novembre 2011 : « Garantir que le Conseil [...] examine et ajuste la composition du Conseil aux fins d'optimiser l'engagement des principales parties prenantes. Transformation potentielle de [...] la configuration du Conseil en un modèle qui différencie la participation du Conseil au-delà du cadre actuel articulé autour des notions de « don monétaire » et de « mise en œuvre de subventions ». Établissement et mise en œuvre d'une stratégie visant à améliorer l'engagement des maîtres d'œuvre [...] »

Fig. 6 – Participation des pays maîtres d'œuvre

30 %

de délégations à des suppléants par les membres du Conseil représentant les pays maîtres d'œuvres, soit un taux d'absentéisme supérieur à celui de tout autre groupe du Conseil.

27 %

du temps de parole accordé aux pays maîtres d'œuvre sur l'ensemble des membres ayant le droit de vote aux réunions du Conseil

11 %

des délégués des pays maîtres d'œuvre assistent à au moins cinq réunions du Conseil, le taux le plus important au sein du Conseil

TROISIÈME PARTIE

Options

La troisième partie se tourne vers l'avenir et propose différentes options visant à améliorer et renforcer la gouvernance du Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme.

Pour chaque option, le Bureau de l'Inspecteur général présente également dans la barre latérale de droite les implications de chaque mesure proposée.

Les membres du Conseil seront invités à se prononcer sur ces options dans le cadre d'une enquête en ligne.



Série d'options n° 1

Forum de partenariat

Les statuts stipulent qu'un Forum de partenariat doit se réunir tous les 24 à 30 mois. Le prochain Forum aurait déjà dû avoir lieu. Compte tenu des avantages liés au Forum de partenariat, comment devrait-il être structuré à l'avenir ?

Options	Implications
<p>Option a Pas de changement structurel. Réunion du Forum de partenariat conformément aux statuts et mise en place d'un mécanisme de contrôle.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Le Conseil reconnaît que le Forum accuse un retard et procède immédiatement à l'établissement d'un comité d'orientation afin d'entamer une planification détaillée. Le coût de l'opération serait d'environ 2 millions de dollars US. Idéalement, le Forum doit se réunir dans un délai de six à huit mois suivant la prise de décision, tout en gardant à l'esprit que l'organisation d'un tel événement requiert un temps considérable.
<p>Option b Revoir la forme, tout en conservant globalement le Forum tel qu'il est défini dans les statuts ; par exemple revoir la fréquence des rencontres, l'ordre du jour, si le Forum doit être régional, etc.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Le Conseil reconnaît que le Forum accuse un retard et décide d'en affiner le modèle actuel. Cela impliquerait un délai plus long avant la prochaine édition du Forum, quelle qu'en serait la forme. Le coût dépendrait des modifications prévues.
<p>Option c Réaliser une analyse des coûts/avantages du Forum, notamment déterminer s'il est toujours pertinent et bénéfique. Comprendre pourquoi le Forum ne s'est pas réuni.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ L'avenir du Forum est mis en berne car l'analyse sera longue et les résultats ne seront probablement pas disponibles avant la fin de l'année si des consultations à grande échelle sont entreprises.
<p>Option d Pas de préférence marquée entre les options proposées.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sans objet
<p>Option e Aucune des options précitées, une autre solution doit être trouvée.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sans objet



Évaluation des résultats de l'organisation

L'une des principales fonctions du Conseil consiste à évaluer les résultats de l'organisation au regard des objectifs stratégiques. Comment cette fonction peut-elle être améliorée ?

Options	Implications
<p>Option a Pas de changement des critères, mais s'assurer que le cadre des indicateurs clés de résultats de l'institution est déployé, que l'examen à mi-parcours du Groupe technique de référence en évaluation est réalisé, et que le suivi et l'évaluation des résultats de l'organisation au regard des objectifs stratégiques sont effectués comme indiqué dans les décisions existantes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Le Groupe de coordination devra consacrer davantage de temps à demander des évaluations ponctuelles des résultats de l'organisation, conformément aux décisions déjà prises et aux bonnes pratiques générales. Abstraction faite du temps requis, ce point peut être appliqué relativement rapidement.
<p>Option b Renforcer l'établissement de l'ordre du jour des réunions des comités, aux fins d'élever le niveau des conversations et de garantir que le suivi et l'évaluation continus des résultats de l'organisation au regard des objectifs stratégiques dominent les débats. S'assurer que le suivi des résultats au regard des objectifs stratégiques est systématiquement inscrit à l'ordre du jour des réunions du Conseil.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Avant même l'option a, cela nécessite du Groupe de coordination une volonté de mieux planifier les activités de manière à donner la priorité aux questions stratégiques. Cela permettra d'élever les discussions au sein du Conseil, de les recentrer sur les résultats et de mieux informer les participants. Le Conseil peut commencer à appliquer ces changements avant six mois.
<p>Option c Réévaluer les structures de gouvernance actuelles et déterminer si le suivi et l'évaluation continus des résultats de l'organisation au regard des objectifs stratégiques doivent constituer une responsabilité prioritaire d'un groupe de coordination amélioré ou d'une entité équivalente.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Les implications sont similaires à l'option b, sous la direction d'un Groupe de coordination amélioré ou d'une entité équivalente, dont le rôle et la composition sont définis par le Conseil. Délai de mise en œuvre : 6 à 12 mois.
<p>Option d Pas de préférence marquée entre les options proposées.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sans objet
<p>Option e Aucune des options précitées, une autre solution doit être trouvée.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sans objet



Évaluation du Conseil et des comités

L'une des principales fonctions du Conseil consiste à évaluer les résultats de ses organes de gouvernance (par ex. des comités). Comment cette évaluation doit-elle être réalisée ?

Options	Implications
<p>Option a Se conformer à l'obligation actuelle du Conseil de réaliser des évaluations régulières approfondies des résultats des organes de gouvernance.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Le Groupe de coordination devra consacrer davantage de temps à demander des évaluations ponctuelles des résultats des organes de gouvernance, en particulier des comités permanents. Une procédure transparente et solide est établie pour ces évaluations. Ce point peut être appliqué dès maintenant puisque les nouveaux mandats des comités commencent juste. La fréquence des évaluations doit être définie, par exemple si elles doivent être annuelles ou à la fin des mandats de deux ans.
<p>Option b Demander à un tiers externe d'évaluer les résultats des organes de gouvernance, sous la direction du Groupe de coordination.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Les implications sont similaires à celles de l'option a, à ceci près qu'un tiers externe indépendant serait également désigné pour réaliser les évaluations. Cette obligation deviendrait permanente pour tous les comités, ce qui induirait un coût supplémentaire.
<p>Option c Modifier les structures et établir un comité chargé uniquement du suivi et de l'évaluation des activités de gouvernance, notamment de l'évaluation des résultats des comités, par exemple un comité de gouvernance supervisant la gouvernance de la gouvernance.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Les implications sont similaires à celles de l'option a, si ce n'est que l'obligation d'appliquer ce suivi n'incombe plus au Groupe de coordination mais à un comité chargé des questions de gouvernance. Les obligations globales de ce nouveau comité devraient être soigneusement définies, de même que les rôles respectifs des autres comités, de manière à éviter tout double emploi. La création d'un nouvel organe de gouvernance entraînerait des frais administratifs, mais cela permettrait néanmoins d'apporter une attention accrue aux questions de « gouvernance de la gouvernance », ce qui augmenterait indirectement les chances de réussite.
<p>Option d Pas de préférence marquée entre les options proposées.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sans objet
<p>Option e Aucune des options précitées, une autre solution doit être trouvée.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sans objet



Série d'options n° 4

Gestion des risques

Le Conseil d'administration est tenu de déterminer la propension au risque de l'institution et de garantir qu'un système de gestion des risques efficace est en place. La manière dont le Conseil remplit son mandat à cet égard n'est pas claire. Comment la gestion des risques peut-elle être améliorée ?

Options	Implications
<p>Option a Pas de changement structurel. Comme prévu, la Politique de gestion des risques (qui pourrait englober les nouveaux cadres de gestion des risques et de tolérance au risque) est revue et approuvée par le Conseil en novembre 2014.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Le suivi des risques reste fragmenté, de sorte que la gestion des risques au sein de l'institution n'est pas optimisée. De plus, le Conseil court le risque de ne pas remplir pleinement ses obligations en la matière.
<p>Option b Revoir les attributions d'un des comités permanents afin de lui confier le suivi de la gestion des risques et la communication de l'information y afférente au Conseil.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Le Conseil doit charger un des comités permanents de superviser la gestion des risques et d'en rendre compte. Cela suppose de modifier les documents de gouvernance clés en conséquence. Cette meilleure appropriation devrait permettre une meilleure coordination du suivi des risques, bien que cela ne changera pas radicalement la manière dont l'institution gère les risques.
<p>Option c Appliquer l'option b et réévaluer intégralement la manière dont le Conseil supervise la gestion des risques et remplit ses obligations. En particulier, examiner comment les risques importants sont définis, identifiés, atténués et signalés, et étudier les mécanismes de supervision des risques (stratégiques et opérationnels) à tous les niveaux du Fonds mondial.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Le Conseil s'engage à augmenter la capacité des membres du Conseil et des comités, inscrit régulièrement les discussions sur le risque à l'ordre du jour de ses réunions plutôt que dans le cadre de séances d'urgence ad hoc. Ceci pourrait améliorer sensiblement la gestion des risques au sein de l'institution. En conséquence, le Conseil pourrait décider de créer un nouveau comité chargé exclusivement des questions de gestion des risques. Des crédits et des ressources supplémentaires seraient requis et la mise en œuvre pourrait prendre jusqu'à 12 mois.
<p>Option d Pas de préférence marquée entre les options proposées.</p>	
<p>Option e Aucune des options précitées, une autre solution doit être trouvée.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sans objet



Série d'options n° 5

Organe exécutif de décision

Le duo constitué par la direction du Conseil et le Groupe de coordination est un organe de gouvernance du Fonds mondial, chargé de superviser les activités de l'institution. Comment peut-on améliorer la plateforme de direction et de coordination ?

Options	Implications
<p>Option a Pas de changement structurel. Le Groupe de coordination doit fonctionner comme prévu dans son mandat et les résultats doivent être évalués en conséquence.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Le Conseil doit s'assurer que le Groupe de coordination remplit ses fonctions plus efficacement et rend compte plus régulièrement. Cela dit, les prérogatives du Président et du Vice-président et celles qui les lient, ainsi que leurs pouvoirs décisionnels, restent ambigus et les attentes et exigences liés à leurs postes sont ambitieuses.
<p>Option b Les mandats du Groupe de coordination et de la direction du Conseil sont clarifiés ; du temps et des ressources supplémentaires sont alloués aux fins de garantir la réalisation des objectifs et le suivi des résultats.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Cette option peut nécessiter une allocation de temps et de ressources supplémentaires de manière que la direction du Conseil et le Groupe de coordination puissent remplir leurs fonctions.
<p>Option c Un Groupe de coordination amélioré ou une entité équivalente est établi, doté de pouvoirs décisionnels spécifiques, avec une nouvelle composition ou non. Le Président du Conseil dirige ce groupe, son mandat et le temps qui lui est alloué sont revus, et un plan de succession et de suivi approprié est établi.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Cette option implique des changements structurels plus radicaux et une redéfinition des documents de gouvernance clés, mais permettrait finalement de renforcer et de mieux définir les pouvoirs décisionnels. Cette solution serait plus longue à mettre en œuvre que les options a ou b.
<p>Option d Pas de préférence marquée entre les options proposées.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sans objet
<p>Option e Aucune des options précitées, une autre solution doit être trouvée.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sans objet



Série d'options n° 6

Gestion des conflits d'intérêts

La politique en matière d'éthique et de conflits d'intérêts du Fonds mondial limite les conflits d'intérêts exclusivement à la dimension financière. Les membres du Conseil ne respectent pas pleinement l'obligation de signer une déclaration d'intérêt. En quoi la gestion des conflits d'intérêts peut-elle être améliorée ?

Options	Implications
<p>Option a Pas de changement sinon veiller au respect des obligations actuelles (signature de la déclaration d'intérêt) et au suivi de la conformité.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Le Conseil évalue et accepte les risques liés à une définition restrictive des conflits d'intérêts. Le Conseil instaure un mécanisme visant à renforcer la conformité et le suivi. Ceci pourrait être réalisé dans un délai de six mois.
<p>Option b Approuver une définition légèrement plus large des conflits, en fournissant davantage d'orientation aux membres du Conseil et des comités, et vérifier la conformité dans la mesure du possible dans la limite des ressources existantes.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Le Conseil approuve une définition plus large des conflits et modifie en conséquence la politique actuelle en matière d'éthique et de conflits d'intérêts. Le Conseil est sensibilisé aux questions de conformité et définit un mécanisme visant à garantir un suivi régulier. Cela peut également être réalisé dans un délai de six mois.
<p>Option c Revoir la manière dont les conflits sont gérés, notamment la définition des conflits et la mise en œuvre de contrôles permettant une gestion efficace des conflits d'intérêts. Ces contrôles comprendraient notamment un mécanisme de récusation, un mécanisme de signalement des conflits d'intérêts à un comité désigné et des implications claires en cas d'enfreinte.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Cette option permettrait de renforcer sensiblement la gestion des conflits. Parallèlement aux implications de l'option b, le Conseil définit des politiques et des directives supplémentaires sur la gestion des conflits et la garantie de la conformité au moyen d'un système de suivi. Cette option nécessiterait entre six et douze mois de préparation.
<p>Option d Pas de préférence marquée entre les options proposées.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sans objet
<p>Option e Aucune des options précitées, une autre solution doit être trouvée.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sans objet



Série d'options n° 7

Obligation de diligence

Aucune orientation ne régit la gestion des tensions potentielles inhérentes à l'obligation d'un membre du Conseil d'agir dans l'intérêt supérieur de l'institution et à la responsabilité qui lui incombe de représenter son groupe constitutif. Comment peut-on y remédier ?

Options	Implications
<p>Option a Pas de changement des pratiques et des règles actuelles, mais celles-ci doivent être mieux expliquées et les éventuelles ambiguïtés doivent être levées.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Le Conseil accepte que des ambiguïtés demeurent, notamment un manque de clarté quant à la définition d'un conflit d'intérêts.
<p>Option b Modifier les statuts et les autres documents de gouvernance clés de manière à lever les ambiguïtés et à stipuler que bien qu'ils représentent leurs opinions et leurs groupes constitutifs respectifs, les membres du Conseil et des comités doivent également agir dans l'intérêt supérieur du Fonds mondial. Ceci serait officialisé par un code de conduite écrit et signé.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Cette option clarifie les responsabilités des membres du Conseil et des comités. Les membres du Conseil acceptent ce changement en signant un code de conduite. Les statuts, les réglementations et les procédures sont alignés sur la position adoptée.
<p>Option c Appliquer l'option b et modifier la structure des comités de manière à inclure les nouveaux membres des comités ou les membres indépendants/non alignés aux fins d'appuyer la gestion de ces tensions.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Les implications sont similaires à celles de l'option b. Cette option clarifie également les responsabilités des membres du Conseil et des comités, et dissipe les tensions inhérentes par la mise en place de voix impartiales. Les membres du Conseil reconnaissent ce changement en accueillant des membres indépendants. Compte tenu des changements structurels requis, cette option nécessiterait plus de temps que l'option a ou l'option b.
<p>Option d Pas de préférence marquée entre les options proposées.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sans objet
<p>Option e Aucune des options précitées, une autre solution doit être trouvée.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sans objet



Série d'options n° 8

Gestion de la mémoire institutionnelle

Les piliers de la gestion de la mémoire institutionnelle, par exemple la préparation des réunions du Conseil, les documentations du Conseil et le suivi des décisions et des engagements du Conseil ne sont pas établis. Comment peut-on y remédier ?

Options	Implications
<p>Option a Le niveau actuel de gestion de la mémoire institutionnelle est approprié, mais le Conseil doit mieux respecter ses obligations (suivi des décisions actuelles, distribution préalable des documents du Conseil et des comités, etc.) et assurer un suivi conséquent.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Cette option est relativement facile à mettre en œuvre, mais accroît le risque de passer outre une décision ou un engagement par inadvertance.
<p>Option b La gestion de la mémoire institutionnelle doit être renforcée au moyen de diverses mesures, dont l'établissement d'un plan de travail intégré par le Bureau des affaires du Conseil, et par la création par exemple, d'un registre dynamique des décisions du Conseil. Le Groupe de coordination ou une entité équivalente doit en évaluer les résultats.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Cette option nécessite une démarche plus volontariste de l'ordre du jour du Conseil. Un plan de travail permet au Conseil de mieux préparer ses réunions. La création d'un registre des décisions actuelles améliore le suivi des décisions valides et permet de prendre des décisions plus averties globalement.
<p>Option c Un plan de travail, comme dans l'option b, doit être établi par le Bureau des affaires du Conseil et les résultats doivent en être évalués par un nouveau comité permanent, par exemple un comité de gouvernance, dont le mandat reconnaîtra les fonctions relatives à ces activités.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Cette option nécessite davantage d'engagement que les options a et b. Un nouveau comité permanent est créé et chargé de responsabilités globales explicites. L'acte constitutif de ce nouveau comité est rédigé et adopté par le Conseil ; ses membres sont nommés. Les ressources requises sont communiquées au Comité des finances et des résultats opérationnels aux fins d'être incluses dans le budget des frais d'exploitation.
<p>Option d Pas de préférence marquée entre les options proposées.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sans objet
<p>Option e Aucune des options précitées, une autre solution doit être trouvée.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sans objet



Gestion du cycle de vie des membres du Conseil

Les éléments fondateurs de la gestion du cycle de vie des membres du Conseil, notamment l'évaluation et la sélection des membres des comités, la nomination, l'accompagnement à la prise de fonctions, la formation initiale, la formation continue, l'évaluation continue et la succession des membres du Conseil et des comités ne sont pas en place. Comment peut-on y remédier ?

Options

- Option a** Les dispositions actuelles de la gestion du cycle de vie des membres du Conseil sont appropriées, mais les obligations doivent être mieux respectées et leur suivi plus strict.
- Option b** La gestion du cycle de vie des membres du Conseil doit être renforcée par l'établissement d'un plan de travail sur l'intégration réalisé par le Bureau des affaires du Conseil et soumis à l'approbation du Conseil. Le Groupe de coordination ou une entité équivalente doit en évaluer les résultats.
- Option c** Appliquer l'option b et le Bureau des affaires du Conseil doit également établir un plan de travail sur la gestion du cycle de vie. Un nouveau comité permanent, par exemple un comité de gouvernance dont le mandat stipulera les activités y afférentes, doit évaluer les résultats au regard de ce plan de travail.
- Option d** Pas de préférence marquée entre les options proposées.
- Option e** Aucune des options précitées, une autre solution doit être trouvée.

Implications

- ▶ Le Groupe de coordination remplit ses fonctions de coordination des procédures et des systèmes de gouvernance, et rend compte au Conseil sur ces points. Cette option ne permet pas de combler toutes les lacunes, en particulier l'accompagnement à la prise de fonctions et la succession ou encore l'évaluation continue.
- ▶ Les implications de l'**option a** s'appliquent également. De plus, la formation initiale est étendue à l'ensemble des membres du Conseil, des suppléants et des référents en communication. Leur procédure de sélection est communiquée au Conseil. L'évaluation des résultats des membres du Conseil et des comités est systématique et un rapport récapitulatif est remis au Conseil. Cette option permet un meilleur aperçu du mandat, des compétences et des besoins en formation continue des membres du Conseil actuels.
- ▶ Les implications des **options a** et **b** s'appliquent toujours, sous la direction d'un nouveau comité permanent en remplacement du Groupe de coordination. Cette option renforce le suivi de la gouvernance car un nouveau comité permanent est chargé exclusivement des questions délicates que le Bureau des affaires du Conseil ne peut pas traiter.
- ▶ Sans objet
- ▶ Sans objet



Consignation des votes du Conseil et des comités

Le Fonds mondial ne tient pas de registre des délibérations du Conseil et des comités, ou de la nature consensuelle des décisions du Conseil et des comités. Comment peut-on y remédier ?

Options	Implications
<p>Option a Aucun changement n'est requis.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Les votes, ou la nature consensuelle des décisions prises par le Conseil et ses comités, ne sont toujours pas consignés. Cela n'a aucune incidence sur les comportements négatifs notés lors des délibérations (voir diapositive 28).
<p>Option b Les archives institutionnelles internes des réunions du Conseil et de ses comités tenues à jour par le Secrétariat doivent inclure l'ensemble des votes organisés à ces occasions.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Cette option améliore le niveau de transparence. Les votes, ou la nature consensuelle des décisions du Conseil ou des comités, sont consignés mais ne sont pas rendus publics. L'accès aux archives relatives à chaque vote est limité aux membres du Conseil et des comités. Les décisions du Conseil et des comités continuent d'être accessibles par le public à travers les rapports des réunions du Conseil et des rapports des comités au Conseil.
<p>Option c Les enregistrements des votes ayant eu lieu aux réunions du Conseil et des comités doivent être rendus publics.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Cette option respecte la volonté de transparence totale du Fonds mondial car chaque vote, ou la nature consensuelle des décisions du Conseil et des comités, est rendu public. Cela peut par exemple prendre la forme d'une base de données dynamique des décisions, ou de rapports des réunions du Conseil et de rapports des comités au Conseil d'administration.
<p>Option d Pas de préférence marquée entre les options proposées.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sans objet
<p>Option e Aucune des options précitées, une autre solution doit être trouvée.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sans objet



Série d'options n° 11

Structure de vote

Les délibérations au sein du Conseil sont organisées en deux groupes : les maîtres d'œuvre et les donateurs. Pour être adoptée, une décision doit être votée à la majorité des deux tiers par les deux groupes. Cela signifie qu'une minorité de quatre votes dans un des groupes suffit à bloquer une décision. Comment pourrait-on concevoir la prochaine structure de vote ?

Options	Implications
<p>Option a Pas de changement du cadre décisionnel ou des groupes délibératifs actuels.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Les tensions générées par les minorités de blocage ne sont pas dissipées, ce qui pourrait nuire à la qualité des décisions prises.
<p>Option b Conserver les groupes des donateurs et des maîtres d'œuvre mais relever le seuil des décisions de blocage, par exemple en exigeant un minimum de six voix dans un même groupe ou de dix voix au total.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Les deux groupes délibératifs sont conservés mais la procédure décisionnelle doit être plus représentative. Un tel changement requiert l'approbation du Conseil et une modification des statuts.
<p>Option c Déterminer si la structure actuelle à deux groupes est toujours pertinente. Par exemple, examiner si une structure de vote plus simple servirait mieux l'institution et/ou si la distribution des sièges doit être rééquilibrée au vu de la charge de morbidité et/ou des ressources engagées.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Le Conseil s'engage dans une procédure conçue pour fournir une structure optimale en termes de représentation et de prise de décision. Les solutions sont validées par le Conseil et inscrites dans les nouveaux statuts. Cette option constitue un changement majeur qui nécessitera une préparation plus longue.
<p>Option d Pas de préférence marquée entre les options proposées.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sans objet
<p>Option e Aucune des options précitées, une autre solution doit être trouvée.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sans objet



Série d'options n° 12

Représentation des maîtres d'œuvre

Les personnes interrogées ont le sentiment que la voix des maîtres d'œuvre n'est pas suffisamment entendue. Comment peut-on y remédier ?

Options	Implications
<p>Option a La représentation des pays maîtres d'œuvre au sein du Conseil reste inchangée et le Bureau des affaires du Conseil du Secrétariat continue d'apporter le même soutien.</p>	<p>► Cette option risque de ne rien changer au sentiment que la voix des maîtres d'œuvre n'est pas entendue. Le manque de contribution significative des pays maîtres d'œuvre peut nuire à la qualité des décisions prises. D'autres risquent de s'exprimer au nom des pays maîtres d'œuvre.</p>
<p>Option b Accroître le soutien du Fonds mondial et garantir une participation minimale et diversifiée des délégations des pays maîtres d'œuvre au sein du Conseil, des comités et des groupes de travail.</p>	<p>► Cette option confère une voix plus représentative et plus importante aux pays maîtres d'œuvre au sein des comités, ce qui permettrait de mieux éclairer les débats. Le Conseil s'engage à respecter une procédure ou des règles qui confèrent une plus grande représentation au sein des comités. Le Secrétariat renforce son engagement auprès de ces groupes constitutifs. Cette option pourrait induire des coûts limités.</p>
<p>Option c S'appuyer sur les travaux précédents pour définir et lever les obstacles qui résultent de cette impression. Par exemple, déterminer si les pays maîtres d'œuvre sont dûment encouragés et équipés pour agir conformément aux attentes ; possèdent les capacités administratives requises ; ont besoin d'un appui supplémentaire du Bureau des affaires du Conseil ; si la structure de vote encourage la participation et si les sièges des pays maîtres d'œuvre doivent être alloués davantage en fonction de la charge de morbidité et des besoins.</p>	<p>► Si elle est correctement gérée, cette option permettrait d'améliorer la représentation et la prise de décision. Le Conseil s'engage à examiner pleinement les raisons qui poussent certains à penser que la voix des maîtres d'œuvre n'est pas entendue. Des coûts peuvent être induits.</p>
<p>Option d Pas de préférence marquée entre les options proposées.</p>	<p>► Sans objet</p>
<p>Option e Aucune des options précitées, une autre solution doit être trouvée.</p>	<p>► Sans objet</p>



Statut juridique du Fonds mondial

Le Fonds mondial ne peut pas déclarer sans équivoque qu'il se conforme aux législations applicables, compte tenu de son statut juridique complexe. De plus, l'institution n'a pas totalement fait respecter la recommandation du Groupe de haut niveau selon laquelle « au minimum, les nations qui siègent au Conseil d'administration du Fonds mondial doivent accélérer leurs procédures nationales aux fins d'accorder des privilèges et des immunités à l'institution. » Comment le Fonds mondial peut-il conférer davantage de clarté à son statut juridique ?

Options	Implications
<p>Option a Avec son statut juridique actuel, le Fonds mondial donne la priorité aux activités actuelles liées au respect de son Accord sur les privilèges et les immunités.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Le Conseil d'administration débat des risques et des limites inhérents à son statut juridique actuel et adopte une stratégie visant à minimiser ou à atténuer ces risques.
<p>Option b Le Fonds mondial poursuit ses initiatives visant à faire adopter l'Accord sur les privilèges et les immunités, et le Conseil détermine et reconnaît officiellement les risques et les incertitudes inhérents au statut juridique actuel de l'institution, et établit une stratégie visant à minimiser ou à atténuer ces risques.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Les membres du Conseil représentant des nations encouragent la reconnaissance internationale du Fonds mondial en tant qu'organisation internationale bénéficiant de privilèges et d'immunités et y contribuent.
<p>Option c Le statut juridique actuel du Fonds mondial doit être clarifié, par exemple en lui conférant le statut d'organisation internationale de manière que le Conseil d'administration puisse recevoir annuellement une déclaration garantissant qu'il se conforme pleinement au cadre juridique et réglementaire applicable.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Les implications dépendront du statut juridique visé. Les documents de gouvernance clés et l'accord de siège sont modifiés au regard du statut juridique. À l'avenir, le Conseil reçoit annuellement une déclaration garantissant que le Fonds mondial se conforme pleinement au cadre juridique applicable.
<p>Option d Pas de préférence marquée entre les options proposées.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sans objet
<p>Option e Aucune des options précitées, une autre solution doit être trouvée.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sans objet



Série d'options n° 14

Communication du présent examen

Communication de l'examen de la gouvernance par le Bureau de l'Inspecteur général : quelles seraient vos recommandations ?

Options

- Option a** L'examen demeure un document confidentiel mis à la disposition des membres du Conseil et des comités et de la direction exécutive du Secrétariat.
- Option b** L'examen est publié immédiatement, ainsi que le plan de travail du groupe de travail ad hoc 2014 sur la gouvernance.
- Option c** L'examen et le plan de travail du groupe de travail ad hoc 2014 sur la gouvernance sont communiqués au Conseil comme lecture préparatoire à la réunion de novembre 2014 et rendus publics après la réunion du Conseil.
- Option d** Pas de préférence marquée entre les options proposées.
- Option e** Aucune des options précitées, une autre solution doit être trouvée.

QUATRIÈME PARTIE

Enquête

La quatrième partie de l'examen de la gouvernance dirigé par le Bureau de l'Inspecteur général présente les résultats d'une enquête réalisée sur une période de trois semaines en juin 2014. Les personnes interrogées comprenaient tous les membres du Conseil, des présidents et vice-présidents actuels et passés, et le comité exécutif de direction du Fonds mondial. Les questions portaient sur les options visant à améliorer la gouvernance du Fonds mondial détaillées dans la troisième partie du présent rapport. Ces options résultent des observations émises dans la deuxième partie du rapport, des recommandations d'examens précédents et d'autres sources, de manière à être aussi larges que possible.

Les commentaires émis par les membres du Conseil ayant le droit de vote sont également inclus pour chaque question.

Présentation de l'enquête

Analyse globale

Désir de changement

Toutes les personnes interrogées ont exprimé un fort désir de changement. Au total, les options représentant un changement (b et c) ont recueilli 77 % des votes, indiquant un désir d'amélioration pour l'ensemble des thèmes visés. Ce constat se vérifie dans tous les sous-groupes. Pour certaines questions, le statu quo n'est pas envisagé. Ainsi, le maintien du Forum de partenariat dans sa forme actuelle n'a recueilli que 2 % des votes.

Options largement soutenues (plus de 60 %)

Les options ayant reçu le plus grand soutien de tous les groupes sont les suivantes : élever les discussions du Conseil à un niveau plus stratégique (61 % pour l'option b, question 2) ; améliorer la représentation des maîtres d'œuvre (65 % pour l'option c, question 12) ; et renforcer la gestion de la mémoire institutionnelle (78 % pour l'option b, question 8).

Transparence

Il est clair que le Conseil et les parties prenantes à la gouvernance accordent une grande importance à la transparence, comme l'indiquent les 80 % en faveur de la publication de l'examen de la gouvernance dirigé par le Bureau de l'Inspecteur général à l'issue de la prochaine réunion du Conseil (option c, question 14). Une autre question relative à la transparence, à savoir la publication des délibérations du Conseil, fut également l'option la plus choisie à la question 10.

Commentaires

Les trois questions qui ont généré le plus de commentaires globalement sont les questions 4. Gestion des risques, 13. Statut juridique du Fonds mondial et 3. Évaluation du Conseil et des comités.

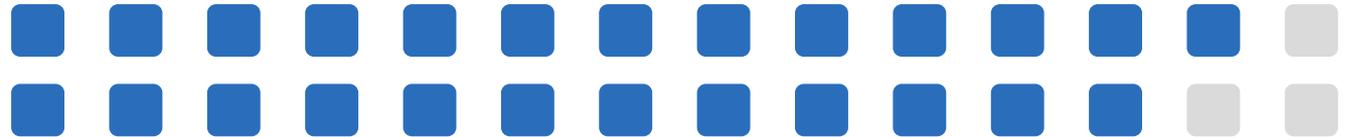
Présentation de l'enquête

Échantillon de la population

Taux de réponse

L'enquête du Bureau de l'Inspecteur général a été envoyée à 50 parties prenantes de la gouvernance du Fonds mondial. Au total, 43 membres sur 50 ont répondu, ce qui équivaut à un taux de réponse de 86 %. Trois membres sont comptés deux fois dans les résultats ci-après (la Direction du Conseil et le Directeur exécutif) puisqu'ils sont membres de deux sous-groupes distincts.

Membres du Conseil



25 membres du Conseil d'administration sur 28 ont répondu. Les référents désignés représentant leur groupe constitutif ont fourni une réponse collective aux questions.

Présidents et vice-présidents



11 présidents et vice-présidents actuels et passés sur 15 des trois comités permanents et du Conseil ont répondu à l'enquête (73 %).

Comité exécutif de direction



Chacun des 10 membres du Comité exécutif de direction du Secrétariat a voté.

Présentation de l'enquête

Taux de réponse des membres du Conseil

Participation du Conseil

Le taux de réponse total est de 89 % pour le Conseil (25 membres sur 28), de 100 % pour le groupe des donateurs et de 80 % pour le groupe des maîtres d'œuvre représenté.

Membres ayant le droit de vote



10 pays donateurs sur 10 ont participé à l'enquête.



Sur les 8 personnes interrogées dans le groupe des maîtres d'œuvre, les 3 délégations issues de la société civile ont répondu et 5 régions sur 7 ont répondu.

Membres sans droit de vote



7 membres du Conseil sans droit de vote sur 8 ont répondu à l'enquête.

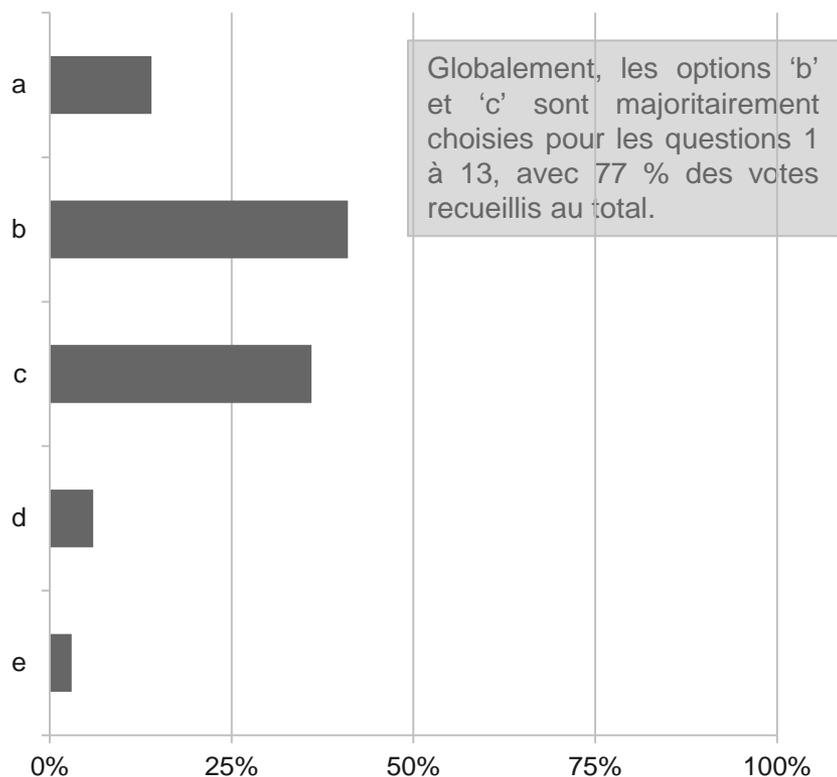
Présentation de l'enquête

Ventilation globale par option (sauf question 14)

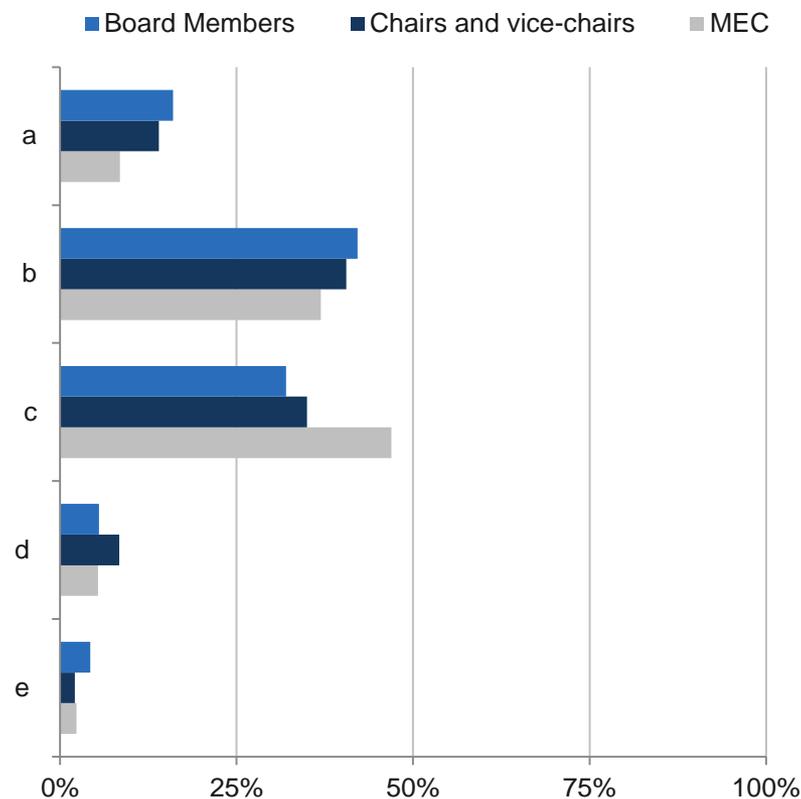
Options

Pour chaque question, les participants avaient le choix entre cinq options offrant des degrés variables de changement. Les options 'b' et 'c' représentent respectivement des changements mineurs et majeurs. L'option 'a' maintient le statu quo tout en proposant une meilleure conformité.

Préférence globale par option



Préférence globale par population





Réponses à la question 1 de l'enquête

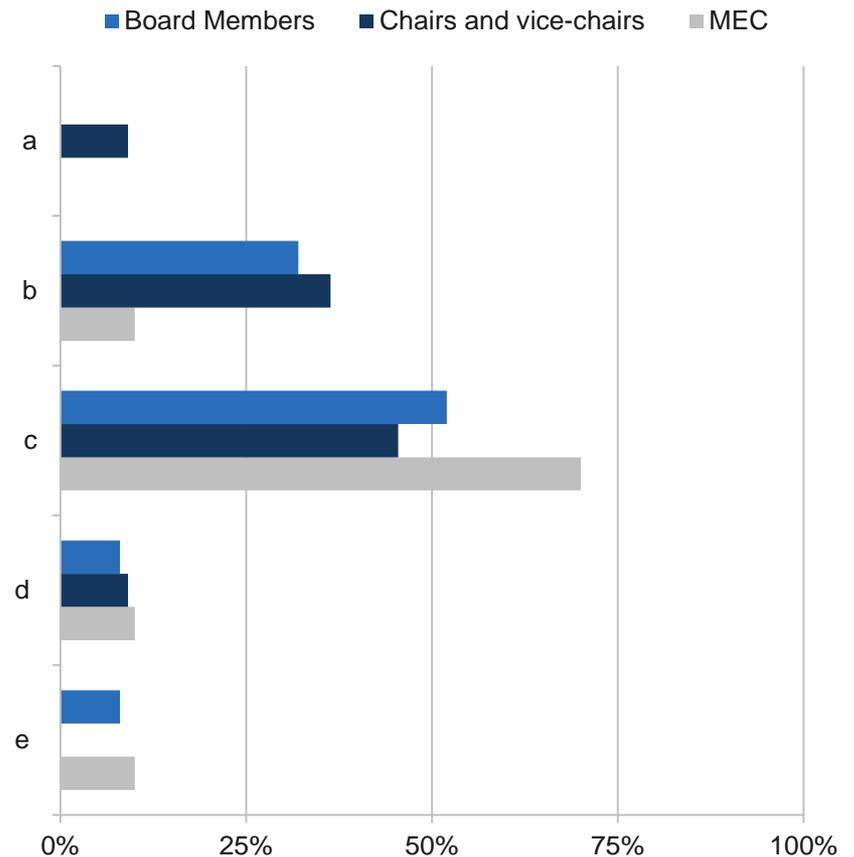
Forum de partenariat

Les statuts stipulent qu'un Forum de partenariat doit se réunir tous les 24 à 30 mois. Le prochain Forum aurait déjà dû avoir lieu. Compte tenu des avantages liés au Forum de partenariat, comment devrait-il être structuré à l'avenir ?

Options

- Option a** Pas de changement structurel. Réunion du Forum de partenariat conformément aux statuts et mise en place d'un mécanisme de contrôle.
- Option b** Revoir la forme, tout en conservant globalement le Forum tel qu'il est défini dans les statuts ; par exemple revoir la fréquence des rencontres, l'ordre du jour, si le Forum doit être régional, etc.
- Option c** Réaliser une analyse des coûts/avantages du Forum, notamment déterminer s'il est toujours pertinent et bénéfique. Comprendre pourquoi le Forum ne s'est pas réuni.
- Option d** Pas de préférence marquée entre les options proposées.
- Option e** Aucune des options précitées, une autre solution doit être trouvée.

Résultats





Commentaires sur la question 1 de l'enquête*

Forum de partenariat

* Pour des raisons d'espace, seuls les commentaires des membres du Conseil ayant le droit de vote sont inclus.

Option préférée

Option c

« ...le Conseil d'administration doit sélectionner un groupe de représentants des circonscriptions aux fins d'établir un nouveau Comité permanent chargé du Forum de partenariat, principalement chargé de répondre à plusieurs questions : Faut-il conserver le Forum de partenariat sous sa forme actuelle ? Le Forum de partenariat présente-t-il un bon rapport coût/efficacité compte tenu des frais importants qu'il induit ? Faut-il modifier des éléments du concept en général ? Quel Forum de partenariat est adapté aux besoins du Fonds mondial aujourd'hui ? Quand le comité permanent aura terminé son évaluation, il devra présenter au Conseil ses conclusions et lui demander d'approuver la nouvelle orientation/le nouveau concept. Une fois la confirmation reçue du Conseil, ce même groupe (le comité permanent) devra organiser le nouveau Forum de partenariat. Cette étape est essentielle car il nous arrive de perdre le fil entre la proposition d'une très bonne idée et sa mise en œuvre... »

« Nous appuyons cette option sur le principe. Toutefois, nous déconseillons de faire appel à un consultant onéreux. Il devrait être possible d'appliquer cette option avec des moyens internes. »

Autres

Option b

« Jusqu'ici, les Fora de partenariat se sont avérés efficaces. Les deux premiers ont donné lieu à des recommandations qui ont été suivies par le Conseil d'administration. Le troisième a permis d'émettre des recommandations au Comité de la stratégie, des investissements et de l'impact. Chaque édition du Forum avait une forme différente. Sur le principe, le Forum est un événement important, mais il doit également être évalué, notamment sur le plan des coûts et des avantages... »

Option e

« Un mélange des options b et c. Il serait utile de réaliser une analyse des coûts/avantages du Forum de partenariat, d'envisager d'autres formes que celle établie dans les statuts et d'en revoir la fréquence. »

« Le Forum de partenariat a joué un rôle important dans la création du Fonds mondial et au cours de ses premières années. Aujourd'hui que l'institution a grandi, il serait bon de revoir l'objet et la configuration du Forum de partenariat. Nous y voyons une opportunité d'insuffler un vent nouveau sur la société civile. »



Réponses à la question 2 de l'enquête

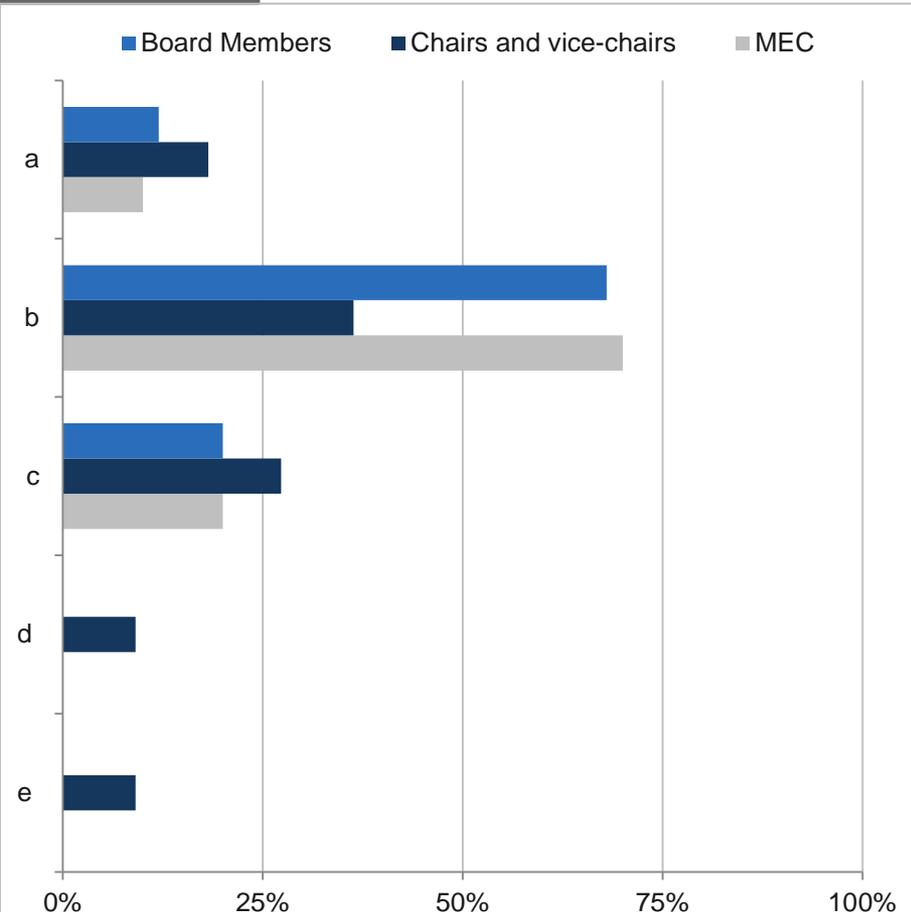
Évaluation des résultats de l'organisation

L'une des principales fonctions du Conseil d'administration est d'évaluer les résultats de l'organisation au regard des objectifs stratégiques. Comment cette fonction peut-elle être améliorée ?

Options

- Option a** Pas de changement des critères, mais s'assurer que le cadre des indicateurs clés de résultats de l'institution est déployé, que l'examen à mi-parcours du Groupe technique de référence en évaluation est réalisé, et que le suivi et l'évaluation des résultats de l'organisation au regard des objectifs stratégiques sont effectués comme indiqué dans les décisions existantes.
- Option b** Renforcer l'établissement de l'ordre du jour des réunions des comités, aux fins d'élever le niveau des conversations et de garantir que le suivi et l'évaluation continus des résultats de l'organisation au regard des objectifs stratégiques dominent les débats. S'assurer que le suivi des résultats au regard des objectifs stratégiques est systématiquement inscrit à l'ordre du jour des réunions du Conseil.
- Option c** Réévaluer les structures de gouvernance actuelles et déterminer si le suivi et l'évaluation continus des résultats de l'organisation au regard des objectifs stratégiques doivent constituer une responsabilité prioritaire d'un groupe de coordination amélioré ou d'une entité équivalente.
- Option d** Pas de préférence marquée entre les options proposées.
- Option e** Aucune des options précitées, une autre solution doit être trouvée.

Résultats





Commentaires sur la question 2 de l'enquête*

Résultats de l'organisation

* Pour des raisons d'espace, seuls les commentaires des membres du Conseil ayant le droit de vote sont inclus.

Option préférée

Option b

« Nous estimons qu'en principe, les structures de gouvernance sont en place, mais pourraient être mieux mises en œuvre. Le Groupe de coordination doit améliorer sa coordination, ce qui est différent de modifier les procédures décisionnelles. »

« Le problème ne tient pas nécessairement aux comités et à leurs ordres du jour ; le Groupe de coordination doit mieux travailler. »

Autres

Option c

« Étant donné que les présidents/vice-présidents du Conseil d'administration et des comités n'ont pas besoin d'être issus de délégations ou d'avoir des fonctions officielles dans la gouvernance du Fonds mondial, il est impératif de garantir la mémoire institutionnelle, notamment pour le Groupe de coordination. De plus, un Groupe de coordination amélioré doit également refléter l'esprit de partenariat public-privé et trouver un équilibre entre les parties prenantes en son sein. »

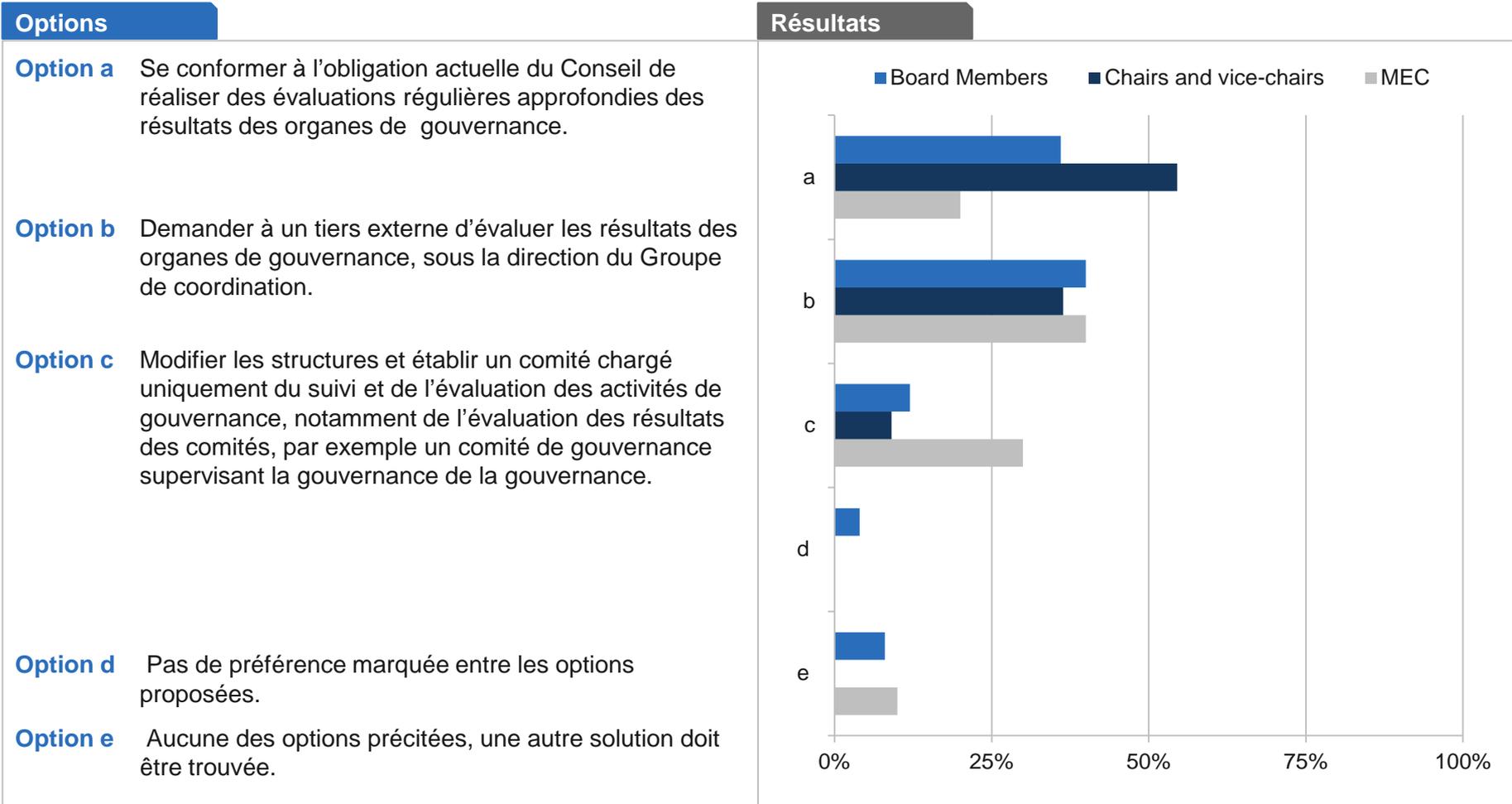
« ...les indicateurs clés de résultats institutionnels doivent également tenir compte des résultats de l'organisation. C'est pourquoi je pense que ces deux séries d'indicateurs clés doivent être évaluées conjointement. »



Réponses à la question 3 de l'enquête

Évaluation du Conseil et des comités

L'une des principales fonctions du Conseil consiste à évaluer les résultats de ses organes de gouvernance (par ex. des comités). Comment cette évaluation doit-elle être réalisée ?





Commentaires sur la question 3 de l'enquête*

Évaluation du Conseil et des comités

* Pour des raisons d'espace, seuls les commentaires des membres du Conseil ayant le droit de vote sont inclus.

Option préférée

Option b

« Nous avons besoin des avis de personnes externes et indépendantes. Un tiers pourrait également alléger la charge de travail du Groupe de coordination et assumer une fonction de supervision. »

Autres

Option a

« Il est impératif de veiller à la réalisation des évaluations. Et elles doivent être menées de manière professionnelle. Nous devons donc investir sur ce point. Une organisation hautement professionnelle devrait pouvoir apprendre à évaluer ses propres structures et procédures. »

« Il semble que le Conseil d'administration pourrait déjà apporter des améliorations sensibles, simplement en se conformant aux statuts actuels, avant d'engager une entité externe ou d'ajuster une structure de gouvernance qui date d'à peine un mandat. »

Option c

« Dans ce cas, l'option c semblerait la plus efficace... mais cela nécessiterait l'établissement d'un comité de gouvernance. »

Option e

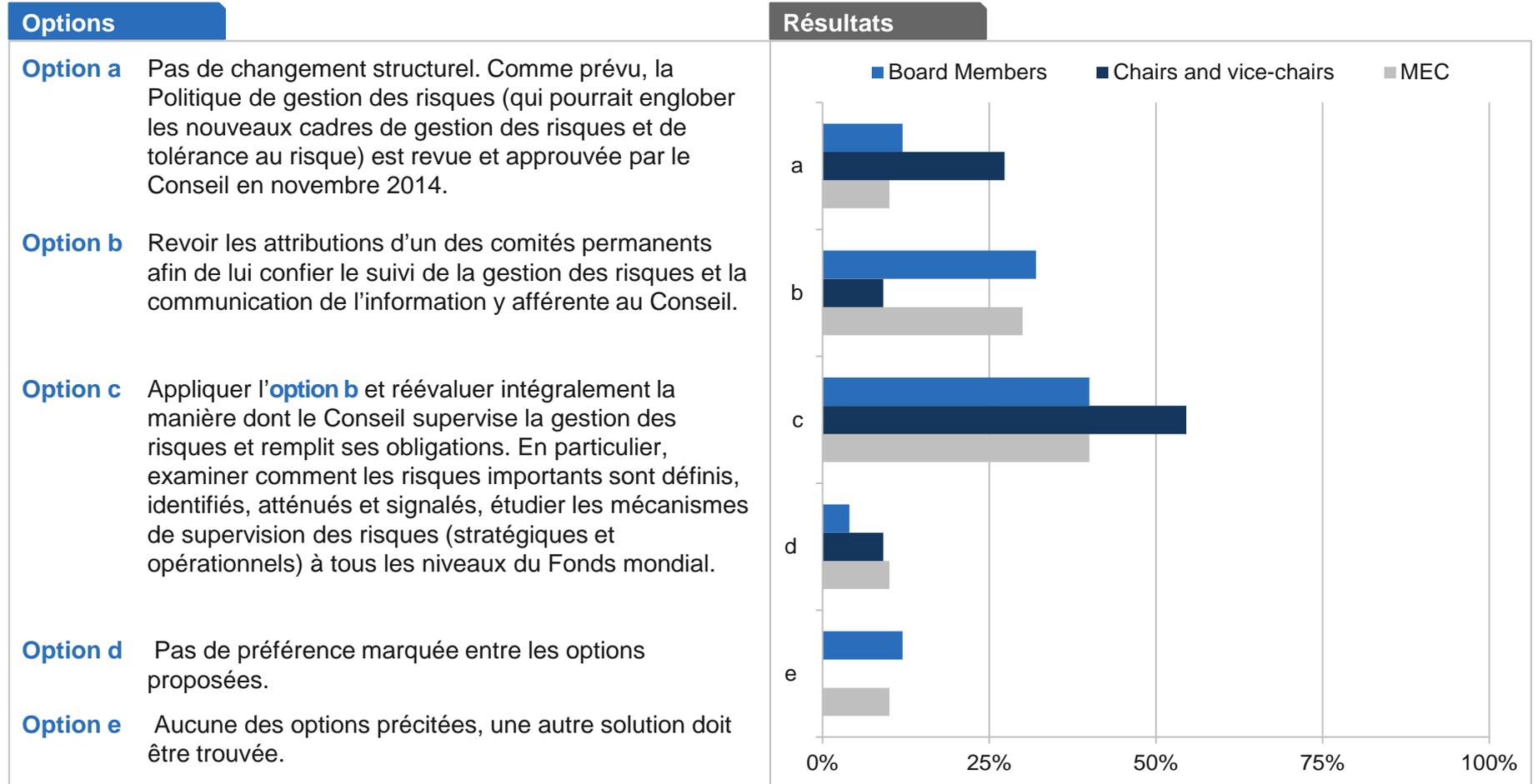
« Nous constatons effectivement un manque de structure concernant les questions de gouvernance. Pour autant, nous nous opposons à la création d'un autre comité. Nous préfererions en appeler ponctuellement à un « organe » du Fonds mondial quand une question de gouvernance doit être débattue. Il pourrait s'agir d'un groupe « d'hommes/de femmes d'États expérimentés ».



Réponses à la question 4 de l'enquête

Gestion des risques

Le Conseil d'administration est tenu de déterminer la propension au risque de l'institution et de garantir qu'un système de gestion des risques efficace est en place. La manière dont le Conseil remplit son mandat à cet égard n'est pas claire. Comment la gestion des risques peut-elle être améliorée ?





Commentaires sur la question 4 de l'enquête*

Gestion des risques

* Pour des raisons d'espace, seuls les commentaires des membres du Conseil ayant le droit de vote sont inclus.

Option préférée

Option c

« Concernant l'attribution explicite du suivi à un comité du Conseil d'administration, nous recommandons fortement d'intégrer cette obligation dans le mandat du Comité d'audit et d'éthique. »

« La gestion des risques est fragmentée. L'option c est la mieux à même de permettre une mise en œuvre exhaustive de la gestion des risques. Une politique de gestion des risques ne constitue pas une solution en soi mais la manière dont elle sera intégrée dans le reste de la structure pose problème. »

Autres

Option b

« À nos yeux, le Comité des finances et des résultats opérationnels est le mieux indiqué, si des capacités appropriées à un suivi de ce genre peuvent être garanties, par exemple avec le soutien d'une expertise externe supplémentaire. »

« Lequel des deux comités (Comité d'audit et d'éthique ou Comité des finances et des résultats opérationnels) peut se charger de cette fonction est une question qui doit être débattue ouvertement ; cependant, l'accent doit être mis sur le signalement régulier des questions liées au risque. »

Option e

« Cette option doit être analysée plus en détail avant le choix des solutions. C'est une étape essentielle qui a déjà été demandée à plusieurs reprises. Aussi est-il important de comprendre pourquoi la rédaction d'une nouvelle politique a exigé tant de temps. Et si les structures doivent être revues ou pas. Il est également important de présenter la nouvelle politique au Conseil dans les plus brefs délais. »

« Une combinaison des options b et c est préférable. C'est-à-dire qu'un des comités permanents se charge du suivi de la gestion des risques, mais seulement après avoir entièrement revu la manière dont le Fonds mondial supervise la gestion des risques et remplit ses obligations. »



Réponses à la question 5 de l'enquête

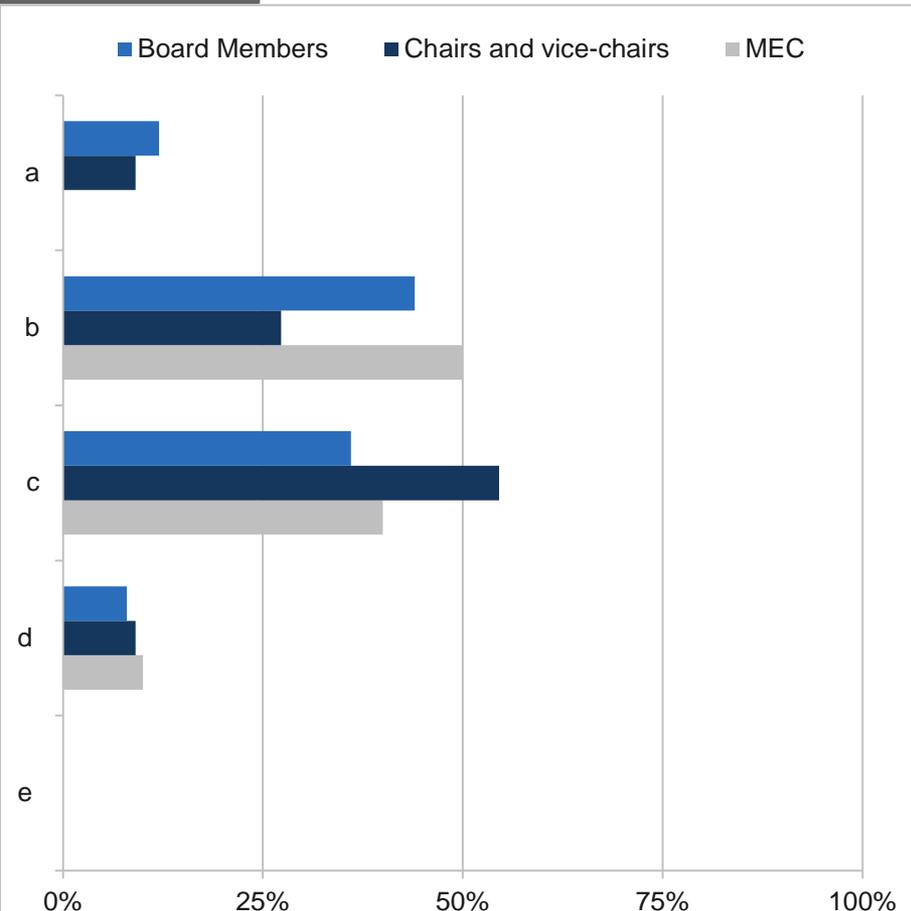
Organe exécutif de décision

Le duo constitué par la direction du Conseil et le Groupe de coordination est un organe de gouvernance du Fonds mondial, chargé de superviser les activités de l'institution. Comment peut-on améliorer la plateforme de direction et de coordination ?

Options

- Option a** Pas de changement structurel. Le Groupe de coordination doit fonctionner comme prévu dans son mandat et les résultats doivent être évalués en conséquence.
- Option b** Les mandats du Groupe de coordination et de la direction du Conseil sont clarifiés ; du temps et des ressources supplémentaires sont alloués aux fins de garantir la réalisation des objectifs et le suivi des résultats.
- Option c** Un Groupe de coordination amélioré ou une entité équivalente est établi, doté de pouvoirs décisionnels spécifiques, avec une nouvelle composition ou non. Le Président du Conseil dirige ce groupe, modifie son mandat et le temps qui lui est alloué, et établit un plan de succession et de suivi approprié.
- Option d** Pas de préférence marquée entre les options proposées.
- Option e** Aucune des options précitées, une autre solution doit être trouvée.

Résultats





Commentaires sur la question 5 de l'enquête*

Organe exécutif de décision

* Pour des raisons d'espace, seuls les commentaires des membres du Conseil ayant le droit de vote sont inclus.

Option préférée

Option b

« À ce stade, (notre circonscription) n'est pas prête à transformer le Groupe de coordination en comité exécutif. »

« L'option b en premier lieu, avant d'aller plus loin éventuellement. »

« Le Groupe de coordination doit mieux gérer la coordination. Il a également besoin d'un mandat clair en ce sens. Mais nous ne pensons pas qu'il faille radicalement modifier les structures décisionnelles. »

« Le Groupe de coordination tel qu'il est actuellement conçu peut être sensiblement amélioré, notamment au moyen d'une clarification de son mandat et d'une amélioration de la transparence et de la communication de l'information relative à ses réunions et délibérations. Compte tenu de la démarche du Fonds mondial fondée sur la contribution de parties prenantes et de sa volonté d'ouverture et de partenariat, nous sommes réticents à l'idée d'établir une entité qui ressemblerait à un comité exécutif au sein du Conseil d'administration. »

Autres

Option c

« La prise de décision doit être améliorée, comme l'ont montré les derniers mandats. Bien souvent, le pouvoir/pouvoir décisionnel est détenu par les conseillers, ce qui ne constitue pas nécessairement une bonne gouvernance. Il serait préférable d'opter pour un Groupe de coordination améliorée doté d'un mandat plus clair (et d'une composition étendue). »



Réponses à la question 6 de l'enquête

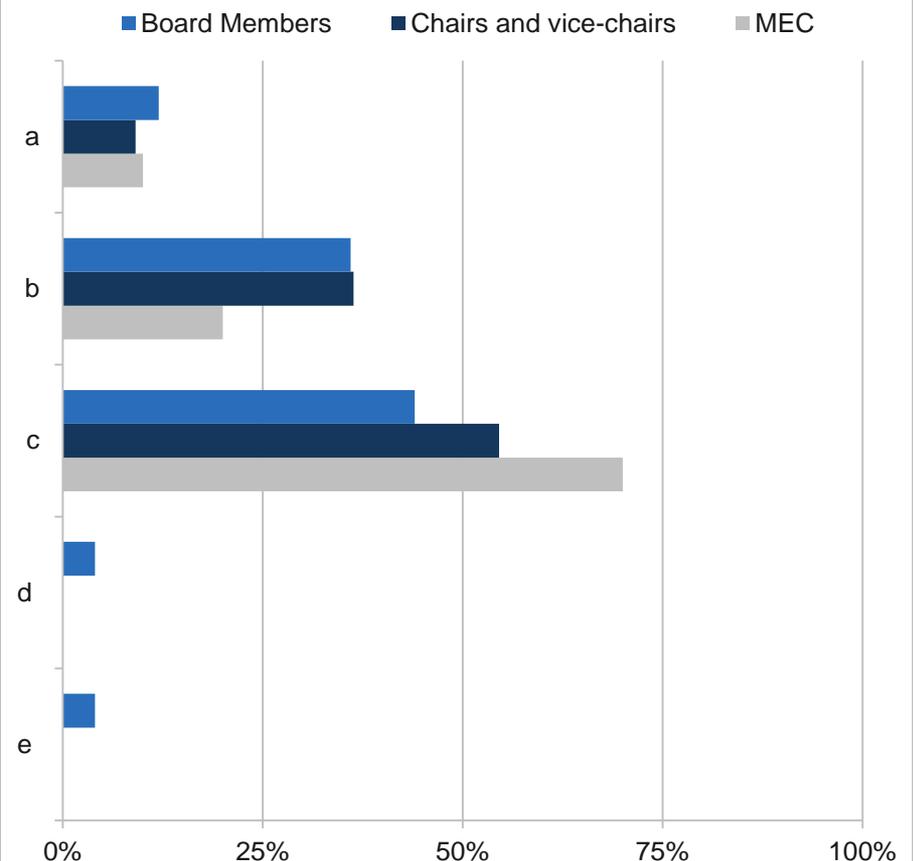
Gestion des conflits d'intérêts

La politique en matière d'éthique et de conflits d'intérêts du Fonds mondial limite les conflits d'intérêts exclusivement à la dimension financière. Les membres du Conseil ne respectent pas pleinement l'obligation de signer une déclaration d'intérêt. En quoi la gestion des conflits d'intérêts peut-elle être améliorée ?

Options

- Option a** Pas de changement sinon veiller au respect des obligations actuelles (signature de la déclaration d'intérêt) et au suivi de la conformité.
- Option b** Approuver une définition légèrement plus large des conflits, en fournissant davantage d'orientation aux membres du Conseil et des comités, et vérifier la conformité dans la mesure du possible dans la limite des ressources existantes.
- Option c** Revoir la manière dont les conflits sont gérés, notamment la définition des conflits et la mise en œuvre de contrôles permettant une gestion efficace des conflits d'intérêts. Ces contrôles comprendraient notamment un mécanisme de récusation, un mécanisme de signalement des conflits d'intérêts à un comité désigné et des implications claires en cas d'enfreinte.
- Option d** Pas de préférence marquée entre les options proposées.
- Option e** Aucune des options précitées, une autre solution doit être trouvée.

Résultats





Commentaires sur la question 6 de l'enquête*

Gestion des conflits d'intérêts

* Pour des raisons d'espace, seuls les commentaires des membres du Conseil ayant le droit de vote sont inclus.

Option préférée

Option c

« C'est une mesure prioritaire car elle répond à une lacune fondamentale des pratiques actuelles de gouvernance. »

« Pourquoi certaines personnes n'ont-elles pas signé la déclaration d'intérêt ? Pourquoi ne pas prendre une mesure simple : ceux qui n'ont pas signé la déclaration d'intérêt ne peuvent pas assister aux réunions du Conseil ? »

Autres

Option e

« C'est un domaine très important et nous devons adopter une définition plus large de la notion de conflit. Mais nous avons besoin des conseils du Comité d'audit et d'éthique pour déterminer la solution la mieux adaptée. »



Réponses à la question 7 de l'enquête

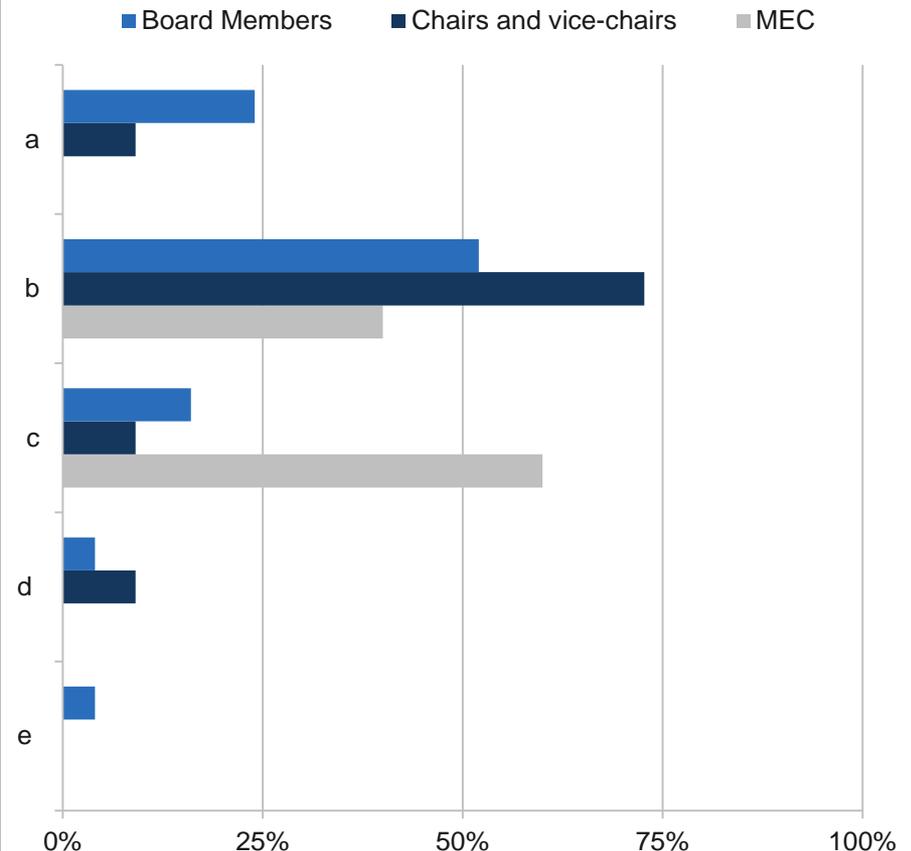
Obligation de diligence

Aucune orientation ne régit la gestion des tensions potentielles inhérentes à l'obligation d'un membre du Conseil d'agir dans l'intérêt supérieur de l'institution et à la responsabilité qui lui incombe de représenter son groupe constitutif. Comment peut-on y remédier ?

Options

- Option a** Pas de changement des pratiques et des règles actuelles, mais celles-ci doivent être mieux expliquées et les éventuelles ambiguïtés doivent être levées.
- Option b** Modifier les statuts et les autres documents de gouvernance clés de manière à lever les ambiguïtés et à stipuler que bien qu'ils représentent leurs opinions et leurs groupes constitutifs respectifs, les membres du Conseil et des comités doivent également agir dans l'intérêt supérieur du Fonds mondial. Tout ceci serait officialisé au moyen d'un code de conduite écrit et signé.
- Option c** Appliquer l'option b et modifier la structure des comités de manière à inclure les nouveaux membres des comités ou les membres indépendants/non alignés aux fins d'appuyer la gestion de ces tensions.
- Option d** Pas de préférence marquée entre les options proposées.
- Option e** Aucune des options précitées, une autre solution doit être trouvée.

Résultats





Commentaires sur la question 7 de l'enquête*

Obligation de diligence

* Pour des raisons d'espace, seuls les commentaires des membres du Conseil ayant le droit de vote sont inclus.

Option préférée

Option b

« La force de la gouvernance du Fonds mondial tient à la participation de multiples parties prenantes. Des experts externes doivent être sollicités quand leur expertise technique est requise, mais pas pour gérer les conflits d'ordre politique ou autre. »

Autres

Option c

« Mais les membres du Conseil devraient tous être tenus de suivre une formation officielle dirigée par une entité telle qu'un Institut des administrateurs aux fins d'apprendre à être efficaces dans leurs fonctions... sauf s'ils peuvent prouver qu'ils ont déjà suivi une formation similaire pour une autre organisation. »

« Ce point peut être important pour les membres du Conseil et les délégations des maîtres d'œuvre chargés de responsabilités doubles/triples. »

Option e

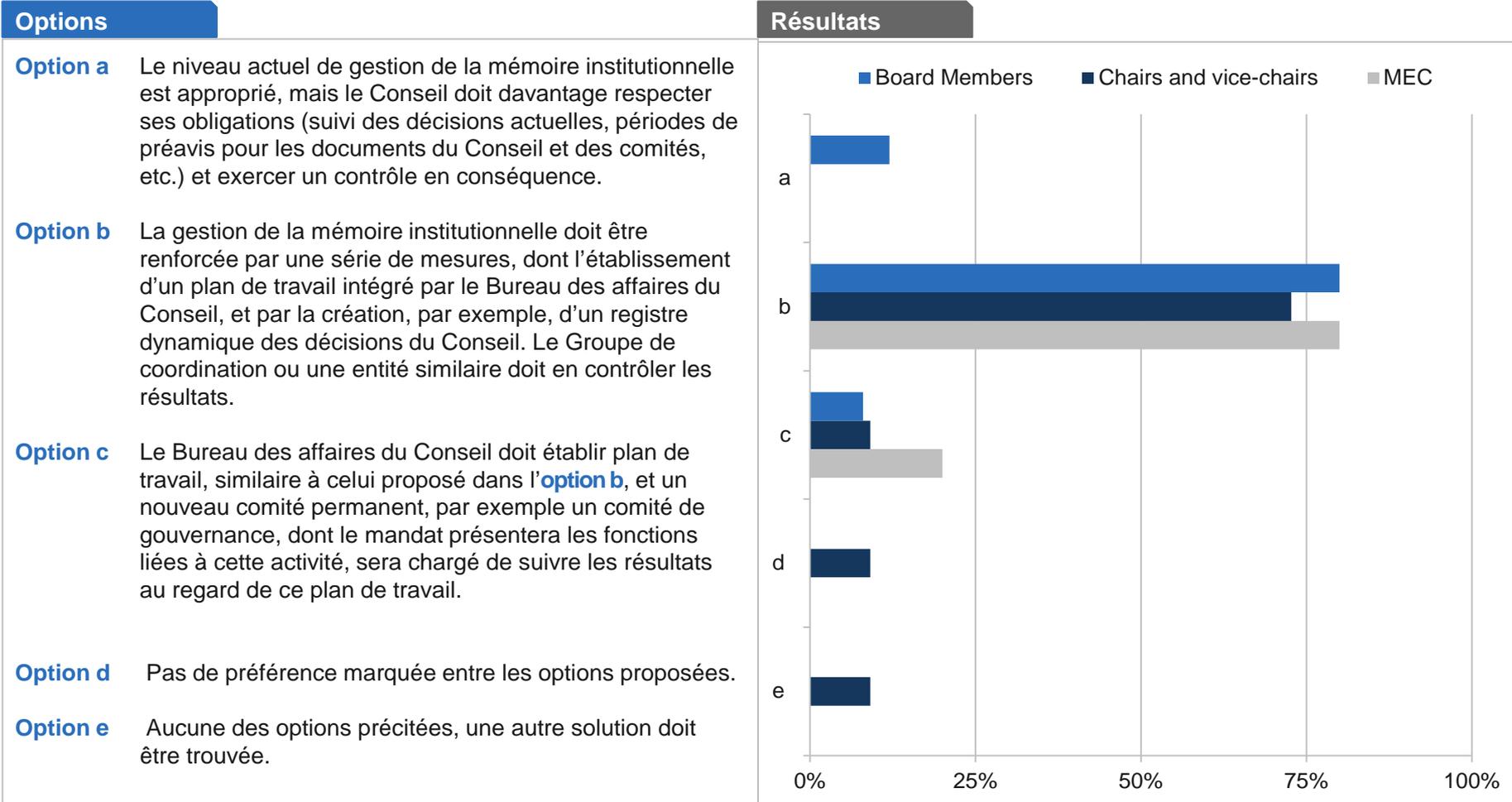
« Sur ce sujet, notre circonscription est incertaine. Nous pensons que la tension est mieux gérée par une politique solide et bien gérée en la matière et par une structure de vote repensée. Nous ne sommes pas convaincus des avantages liés à l'établissement (avec quelles ressources ?) d'un nouveau code de conduite. »



Réponses à la question 8 de l'enquête

Gestion de la mémoire institutionnelle

Les piliers de la gestion de la mémoire institutionnelle, par exemple la préparation des réunions du Conseil, les documentations du Conseil et le suivi des décisions et des engagements du Conseil ne sont pas établis. Comment peut-on y remédier ?





Commentaires sur la question 8 de l'enquête*

Gestion de la mémoire institutionnelle

* Pour des raisons d'espace, seuls les commentaires des membres du Conseil ayant le droit de vote sont inclus.

Option préférée

Option b

« La notion de "pilier" doit être clarifiée ; l'option b cantonne le Bureau des affaires du Conseil aux questions opérationnelles/de planification et c'est une bonne chose de ne pas lui conférer trop de pouvoirs ; l'option c peut être une solution, mais avons-nous besoin d'un "autre" comité ? »

« Un plan de travail intégré doit être établi, notamment des plans de travail pour les comités étendus à deux ans au lieu d'un seul. »

Autres

Option c

« L'option c doit inclure les éléments de l'option b, en particulier le registre dynamique des décisions. »



Réponses à la question 9 de l'enquête

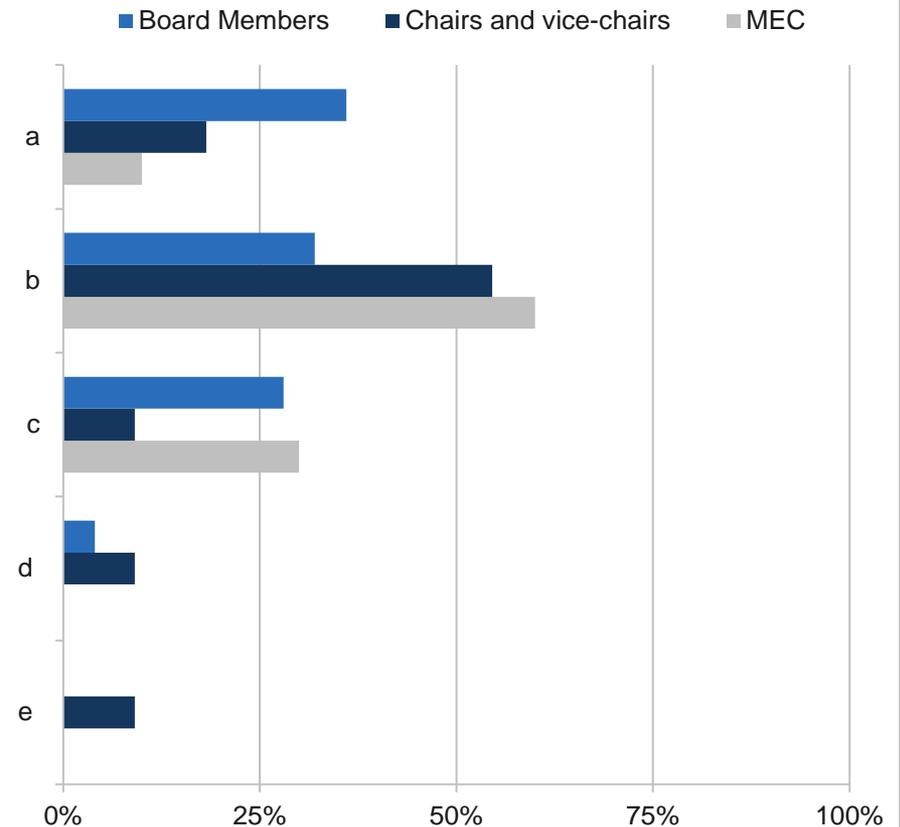
Gestion du cycle de vie des membres du Conseil

Les éléments fondateurs de la gestion du cycle de vie des membres du Conseil, notamment l'évaluation et la sélection des membres des comités, la nomination, l'accompagnement à la prise de fonctions, la formation initiale, la formation continue, l'évaluation continue et la succession des membres du Conseil et des comités ne sont pas en place. Comment peut-on y remédier ?

Options

- Option a** Les dispositions actuelles de la gestion du cycle de vie des membres du Conseil sont appropriées, mais les obligations doivent être mieux respectées et leur suivi plus strict.
- Option b** La gestion du cycle de vie des membres du Conseil doit être renforcée par l'établissement d'un plan de travail sur l'intégration réalisé par le Bureau des affaires du Conseil et soumis à l'approbation du Conseil. Le Groupe de coordination ou une entité équivalente doit en évaluer les résultats.
- Option c** Appliquer l'option b et le Bureau des affaires du Conseil doit également établir un plan de travail sur la gestion du cycle de vie. Un nouveau comité permanent, par exemple un comité de gouvernance dont le mandat stipulera les activités y afférentes, doit évaluer les résultats au regard de ce plan de travail.
- Option d** Pas de préférence marquée entre les options proposées.
- Option e** Aucune des options précitées, une autre solution doit être trouvée.

Résultats





Commentaires sur la question 9 de l'enquête*

Gestion du cycle de vie des membres du Conseil

* Pour des raisons d'espace, seuls les commentaires des membres du Conseil ayant le droit de vote sont inclus.

Option préférée

Option b

« Un plan de travail intégré doit être établi, notamment des plans de travail pour les comités étendus à deux ans au lieu d'un seul. »

Autres

Option a

« Il serait utile que le Secrétariat propose aux nouveaux membres du Conseil, suppléants et référents une formation initiale améliorée. Il serait également utile qu'ils puissent être informés en personne lors des réunions du Conseil ou d'autres événements. »

« Étant entendu que tout ce qui est mentionné (par exemple les formations initiales) sera pleinement mis en œuvre dans le cadre des dispositions actuelles. »

« Nous encourageons fortement la normalisation des procédures d'accompagnement à la prise de fonctions des nouveaux membres du Conseil, des suppléants et des référents. »

Option c

« Il incombe au Conseil d'administration de garantir l'habilitation et les résultats des membres du Conseil. C'est donc le Conseil et non le Secrétariat qui doit diriger ces questions. »

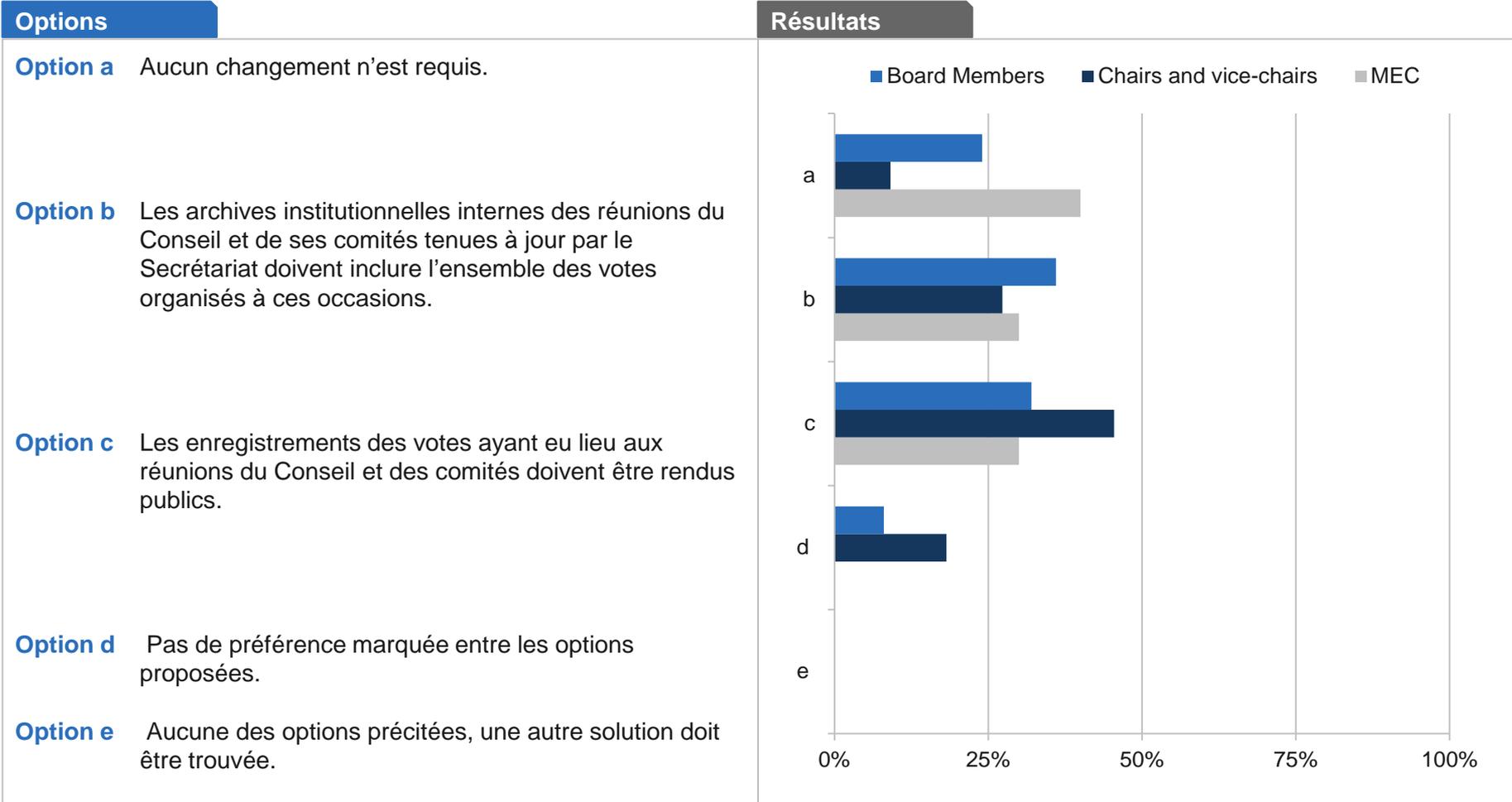
« Nous aimerions suggérer qu'au lieu d'un nouveau comité permanent, nous reprenions l'idée de l'option 3 b de faire appel à une partie externe et de lui conférer le statut de comité permanent. »



Réponses à la question 10 de l'enquête

Consignation des votes du Conseil et des comités

Le Fonds mondial ne tient pas de registre des délibérations du Conseil et des comités, ou de la nature consensuelle des décisions du Conseil et des comités. Comment peut-on y remédier ?





Commentaires sur la question 10 de l'enquête

Consignation des votes du Conseil et des comités

* Pour des raisons d'espace, seuls les commentaires des membres du Conseil ayant le droit de vote sont inclus.

Option préférée

Option c

« Cette option encourage la transparence. »

« Dans la mesure du possible, les organes de gouvernance du Fonds mondial devraient appliquer la transparence attendue de l'institution. »

« C'est une question de transparence. Mais l'analyse révèle également un problème de comportement, qui se retrouve dans les implications. Et la question ne reflète pas clairement cet élément. Nous pensons que les votes doivent être transparents. Mais ce qui est considéré comme un comportement négatif dans le langage n'est pas suffisamment analysé selon nous. Et bien que le rapport renvoie à des remarques recueillies lors des entretiens, celles-ci n'en reflètent que l'aspect négatif. Ce qui ne constitue pas un compte rendu équitable à nos yeux. Les minorités de blocage ont une fonction importante et positive. Et renforcent la position des maîtres d'œuvre. Et soutiennent le partenariat qu'est le Fonds mondial. Quant aux membres des comités qui votent différemment de leur circonscription au Conseil, il convient de rappeler que les comités jouent un rôle différent du Conseil. Et au sein du Conseil, davantage d'aspects et d'informations peuvent faire partie d'une prise de décision. Cela peut donc être perçu comme un comportement positif dans l'intérêt du Fonds mondial. »

Autres

Option b

« Potentiellement, l'option c pourrait être un bon choix, mais d'aucuns craignent que cela augmente la fréquence des délibérations officielles. »



Réponses à la question 11 de l'enquête

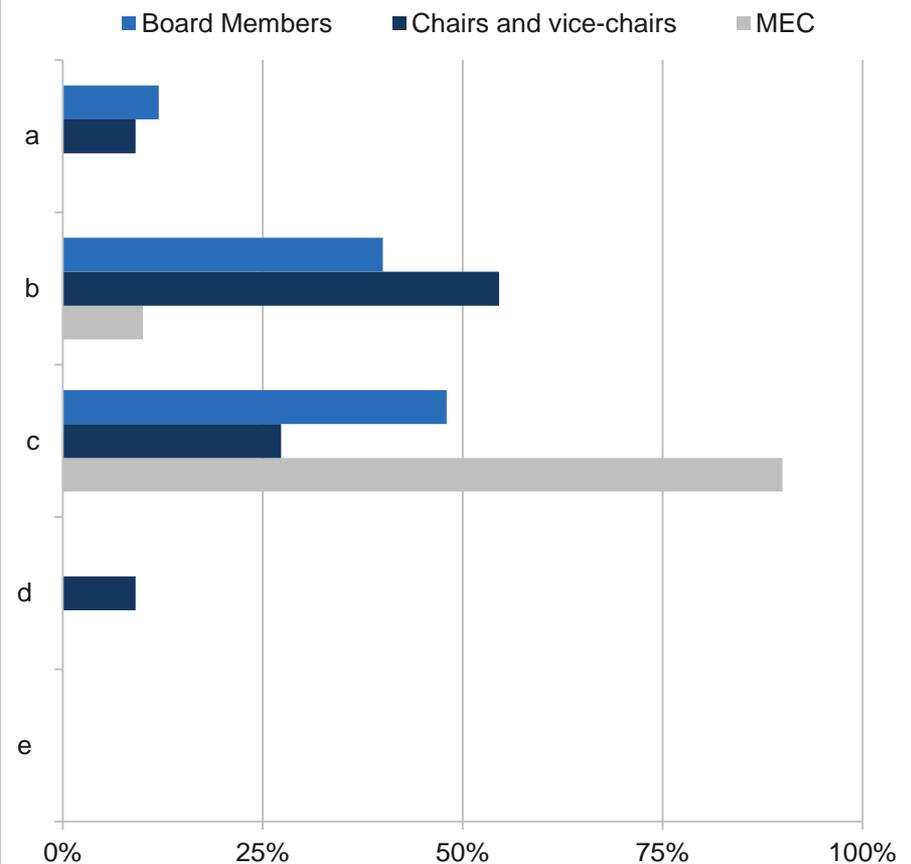
Structure de vote

Les délibérations au sein du Conseil sont organisées en deux groupes : les maîtres d'œuvre et les donateurs. Pour être adoptée, une décision doit être votée à la majorité des deux tiers par les deux groupes. Cela signifie qu'une minorité de quatre votes dans un des groupes suffit à bloquer une décision. Comment pourrait-on concevoir la prochaine structure de vote ?

Options

- Option a** Pas de changement du cadre décisionnel ou des groupes délibératifs actuels.
- Option b** Conserver les groupes des donateurs et des maîtres d'œuvre mais relever le seuil des décisions de blocage, par exemple en exigeant un minimum de six voix dans un même groupe ou de dix voix au total.
- Option c** Déterminer si la structure actuelle à deux groupes est toujours pertinente. Par exemple, examiner si une structure de vote plus simple servirait mieux l'institution et/ou si la distribution des sièges doit être rééquilibrée au vu de la charge de morbidité et/ou des ressources engagées.
- Option d** Pas de préférence marquée entre les options proposées.
- Option e** Aucune des options précitées, une autre solution doit être trouvée.

Résultats





Commentaires sur la question 11 de l'enquête*

Structure de vote

* Pour des raisons d'espace, seuls les commentaires des membres du Conseil ayant le droit de vote sont inclus.

Option préférée

Option c

« Les sièges des donateurs sont déjà attribués en fonction des ressources engagées. Il pourrait en être de même avec la charge de morbidité pour le groupe des maîtres d'œuvre. »

« Il est grand temps de revoir la séparation entre les groupes des donateurs et des maîtres d'œuvre. À l'approche de l'ère post-2015, cette séparation n'a plus lieu d'être, sinon par son inefficacité. »

« Nous ne considérons pas ce point comme prioritaire pour le moment. Il est plus important de revoir les ordres du jour et la définition des rôles et des fonctions. »

Autres

Option a

« Le Bureau de l'Inspecteur général/Secrétariat pourrait peut-être nous préciser combien de décisions ont été bloquées par une minorité depuis la création du Fonds mondial (ou au cours des cinq dernières années) ? J'ai trouvé la phrase "ce qui pourrait nuire à la qualité des décisions prises" un peu menaçante et je ne vois rien qui appuie cette affirmation. »

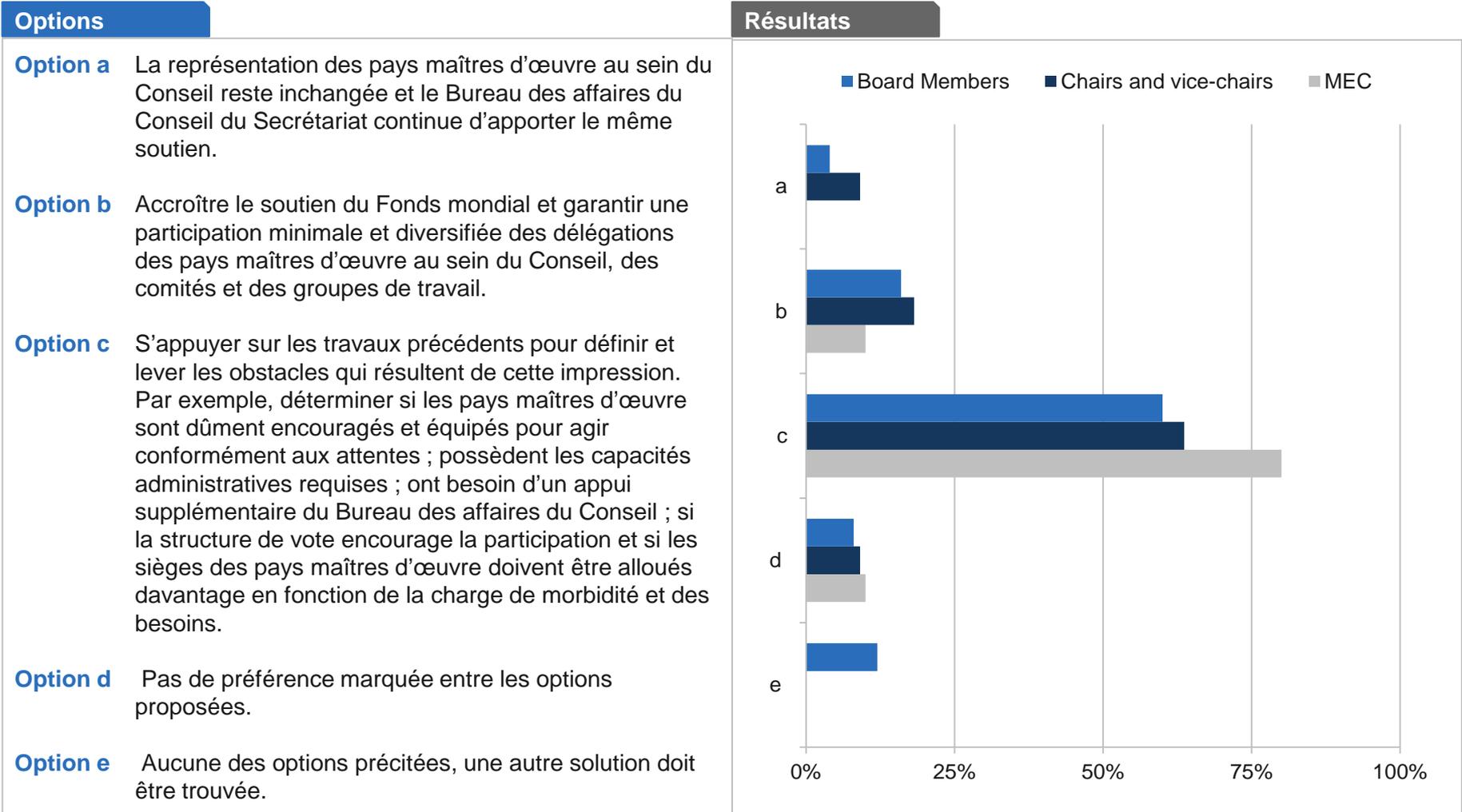
« Nous pensons cependant que ce point doit être examiné par le Groupe de travail sur la gouvernance. »



Réponses à la question 12 de l'enquête

Représentation des maîtres d'œuvre

Les personnes interrogées ont le sentiment que la voix des maîtres d'œuvre n'est pas suffisamment entendue. Comment peut-on y remédier ?





Commentaires sur la question 12 de l'enquête*

Représentation des maîtres d'œuvre

Option préférée

* Pour des raisons d'espace, seuls les commentaires des membres du Conseil ayant le droit de vote sont inclus.

Option c

« Si nous voulons vraiment prendre cette question au sérieux, nous devons lui accorder un examen approfondi, même si cela engendre des frais. Cependant, nous reconnaissons également les améliorations qui ont déjà été réalisées. »

Autres

Option a

« Nous aimerions entendre l'avis des pays maîtres d'œuvre. À nos yeux, l'option b ne résout pas le problème. Il semble qu'une question similaire avait déjà été posée lors de l'examen de la gouvernance précédent. »

Option b

« Nous reconnaissons qu'il faut faire quelque chose pour renforcer l'engagement du groupe des maîtres d'œuvre et faire en sorte que d'autres parties ne puissent pas parler en leur nom ; cependant, nous pensons que les membres de ces circonscriptions sont les mieux placés pour indiquer de quel soutien ils ont besoin et nous ne pensons pas qu'une nouvelle attribution des sièges soit justifiée à ce stade. »

Option e

« De plus, les maîtres d'œuvre doivent (du moins en partie) couvrir le coût de la participation aux réunions du Conseil d'administration, aux fins d'accroître l'appropriation. »

« Cette question fait débat depuis de nombreuses années. Et plusieurs structures ont été créées pour y remédier...(...). Pour améliorer ce point, nous devons nous interroger sur ces mécanismes relativement nouveaux. Et nous devons inviter les maîtres d'œuvre à donner leur avis, en particulier sur la manière dont nous pourrions améliorer ce point... »

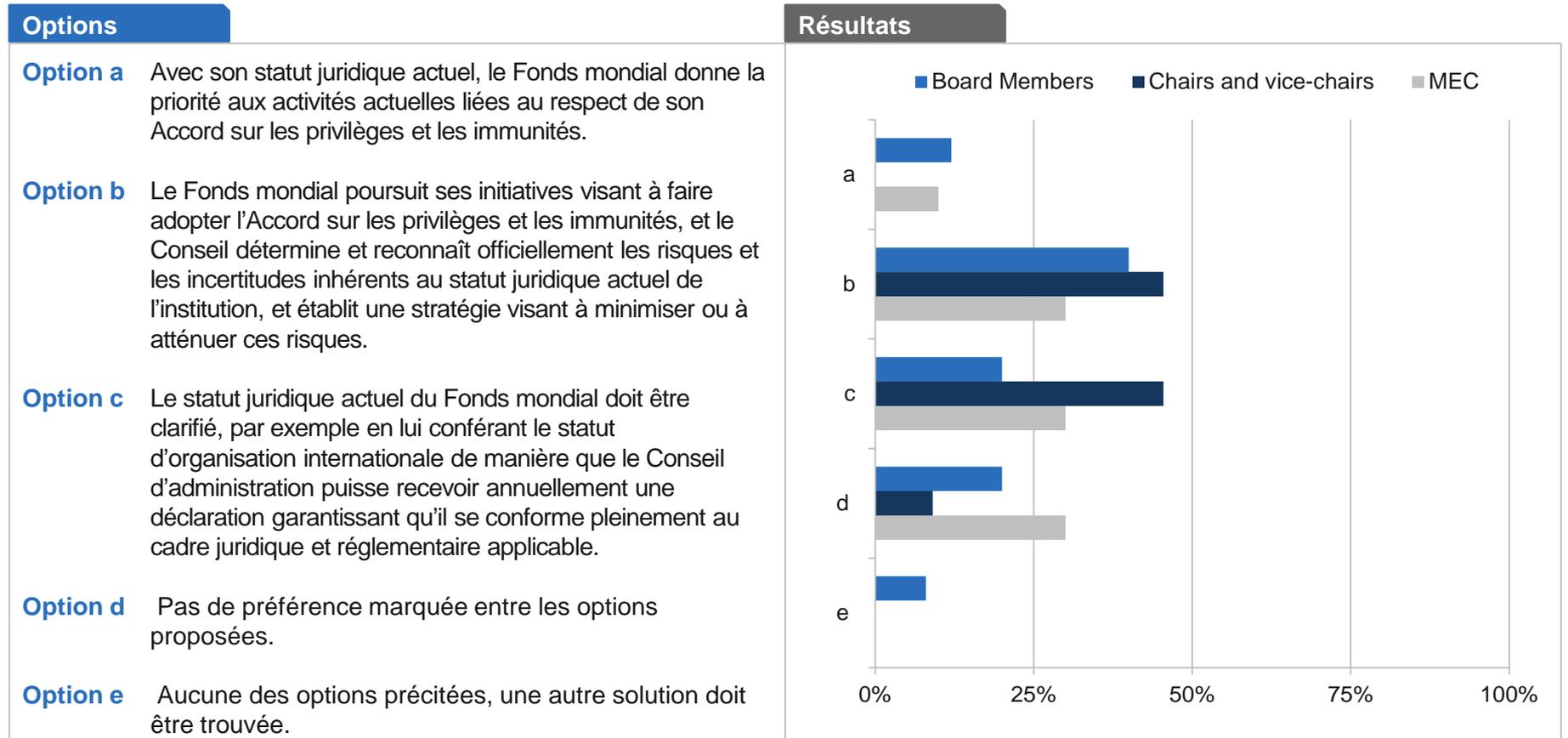
« Cette question nous frustre. Il a été fait appel à une société de conseil externe et un rapport a été produit sur le renforcement de l'engagement des maîtres d'œuvre (la question de leur représentation était également traitée). Cinq recommandations clés ont été émises. Nous avons couvert les frais des consultants et nous avons reçu un rapport, mais dans quelle mesure est-il suivi d'effet ? Plutôt que de choisir une option, nous pensons que le Secrétariat pourrait nous donner un plan de travail concret sur la mise en œuvre de ces recommandations. Nous devons également nous demander combien de personnes sont désignées pour soutenir les maîtres d'œuvre. D'après ce que nous comprenons, avant la création du Bureau des affaires du Conseil, une seule personne était chargée d'apporter un soutien aux maîtres d'œuvre (10 circonscriptions) mais qu'à présent, elle prend en charge toutes les circonscriptions. »



Réponses à la question 13 de l'enquête

Statut juridique du Fonds mondial

Le Fonds mondial ne peut pas déclarer sans équivoque qu'il se conforme aux législations applicables, compte tenu de son statut juridique complexe. De plus, l'institution n'a pas totalement fait respecter la recommandation du Groupe de haut niveau selon laquelle « au minimum, les nations qui siègent au Conseil d'administration du Fonds mondial doivent accélérer leurs procédures nationales aux fins d'accorder des privilèges et des immunités à l'institution. » Comment le Fonds mondial peut-il conférer davantage de clarté à son statut juridique ?





Commentaires sur la question 13 de l'enquête*

Statut juridique du Fonds mondial

* Pour des raisons d'espace, seuls les commentaires des membres du Conseil ayant le droit de vote sont inclus.

Option préférée

Option b

« Nous ne pensons pas qu'il soit possible de faire du Fonds mondial une instance intergouvernementale, du moins pas à l'heure actuelle. »

Autres

Option c

« Au vu des recommandations du rapport, le Bureau de l'Inspecteur général devra peut-être préciser ce qu'impliquent les options a et b. L'option c pourrait être difficile à mettre en œuvre au regard de l'analyse de ce rapport. »

Option e

« C'est une question très complexe. L'analyse présentée n'est pas suffisamment détaillée pour déterminer ce qui doit être fait. Nous avons besoin de conseils plus détaillés. »

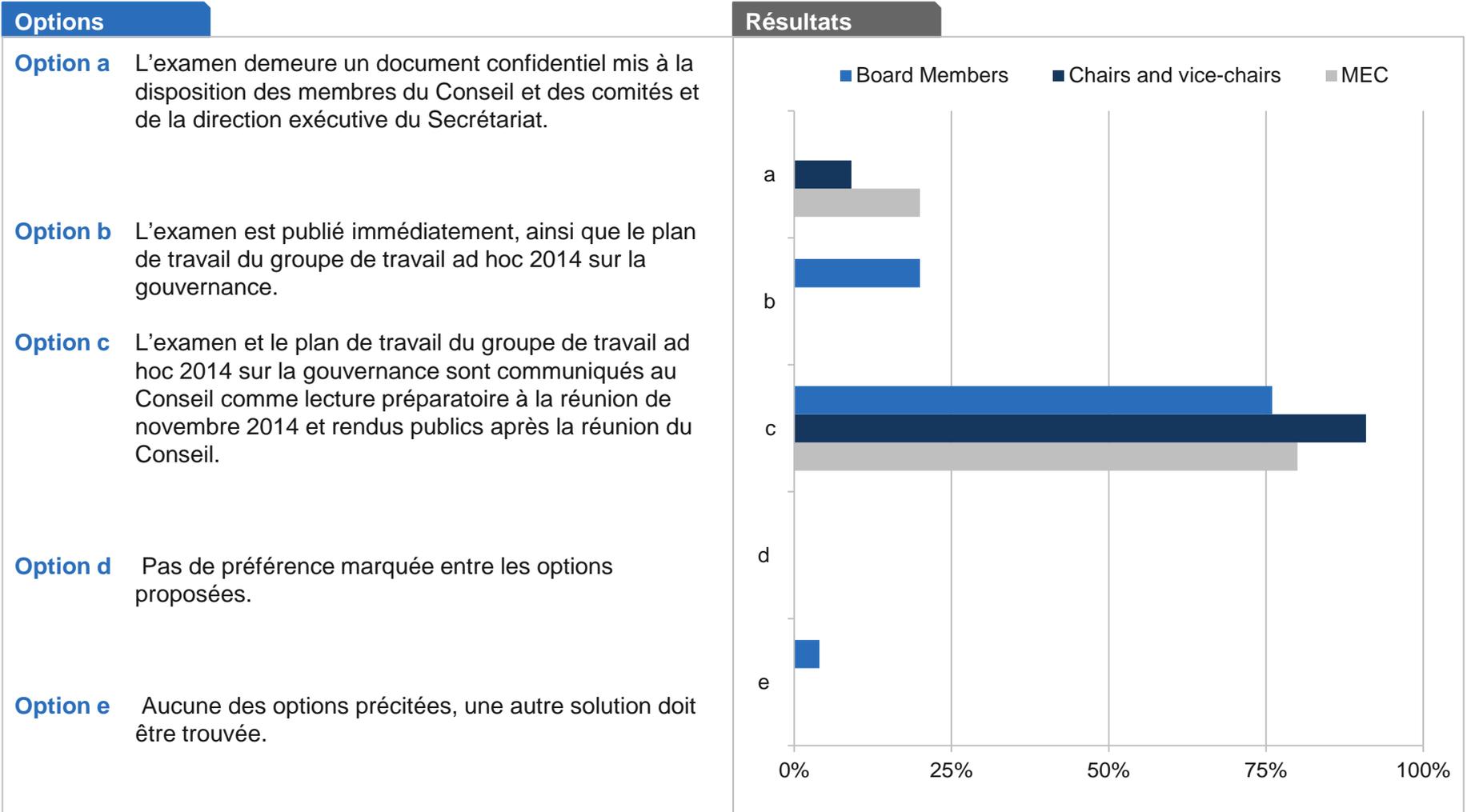
« Nous reconnaissons que le statut juridique doit être clarifié. Toutefois, les implications peuvent être vastes et nécessitent une analyse attentionnée qui n'est pas suffisamment détaillée dans ce rapport. De toute évidence, c'est un point à suivre par le Groupe de travail sur la gouvernance et/ou le Comité des finances et des résultats opérationnels. »



Réponses à la question 14 de l'enquête

Communication du présent examen

Communication de l'examen de la gouvernance par le Bureau de l'Inspecteur général : quelles seraient vos recommandations ?



Remerciements

Le Bureau de l'Inspecteur général remercie le Conseil d'administration, le Groupe de coordination et les trois comités permanents, ainsi que le Secrétariat du Fonds mondial pour leur coopération et leurs contributions au présent examen.