



Aidspace

Independent observer  
of the Global Fund

## LE FONDS MONDIAL ENTREPREND UNE RÉFORME LIMITÉE DE SA GOUVERNANCE

La réforme de la gouvernance est l'une des dernières recommandations initialement formulées par le Panel de haut niveau en novembre 2011. Doté d'un mandat élargi pour mener à bien la réforme, le Conseil d'administration a établi en début d'année un groupe de travail sur la gouvernance composé de huit personnes.

S'inspirant de nombreux conseils prodigués par l'Inspecteur général dans son rapport sur l'évaluation de la gouvernance (GF-OIG-14-008 – le « rapport consultatif du Bureau de l'Inspecteur général, examen de la gouvernance »), et à la suite de vastes consultations menées dans les circonscriptions et auprès des membres, le groupe de travail a présenté ses conclusions à la retraite du Conseil d'administration à Montreux. Seuls les membres et leurs suppléants ont participé à la retraite ; les observateurs et les délégués (qui assistent régulièrement aux réunions du Conseil) n'ont pas pris part aux discussions. Cet article ne présente que les résultats définitifs des délibérations et les sujets abordés dans le plan de gouvernance pour l'impact (GF/B32/08-final).

Le Plan de gouvernance s'inspire des réformes de gouvernance précédentes et présente des recommandations dans les domaines ci-après : les fonctions de gouvernance ; la gestion des risques et la réaffirmation du rôle du Forum de partenariat ; la structure de vote ; la transparence des votes par le Conseil d'administration et ses comités ; la gestion de la mémoire institutionnelle ; le statut juridique ; la gestion des groupes constitutifs du Conseil d'administration et la manière d'y assurer des interventions de qualité par les maîtres d'œuvre.

Fonctions de gouvernance :

Les six fonctions clés du Conseil d'administration sont confirmées comme suit : élaboration de la stratégie, suivi de la gouvernance, engagement des ressources financières, évaluation des résultats de l'organisation, gestion des risques et engagement de partenariats / mobilisation des ressources et plaidoyer.

La structure de gouvernance améliorée, qui sera présentée à la réunion du Conseil d'administration de novembre 2015, réunira le Conseil d'administration, le Groupe de coordination et trois comités permanents reconfigurés comme suit : 1) le Comité d'audit et des finances (qui regroupe l'ensemble des fonctions financières et d'audit au sein d'un même comité, une norme pour de nombreuses organisations similaires), 2) un Comité de la stratégie et des opérations (essentiellement le Comité de la stratégie, des investissements et de l'impact), et 3) un Comité d'éthique et de gouvernance.

Afin d'assurer la transition vers la structure améliorée, un Comité de gouvernance transitoire a été établi à l'issue de la réunion du Conseil d'administration de novembre 2014. Ce comité compte six membres et sera dissous en mars 2016 une fois la structure de gouvernance améliorée pleinement opérationnelle.

Ce comité établi à titre provisoire a cinq grandes responsabilités :

- Suivi des fonctions de gouvernance clés
- Elaboration d'un cadre d'évaluation des résultats
- Finalisation de la structure de gouvernance améliorée
- Etablissement des composants clés d'un cadre de gouvernance complet
- Elaboration d'une proposition pour la future structure du Conseil d'administration.

Le Conseil d'administration s'est vu confier d'autres responsabilités ; celles-ci ont été approuvées et sont décrites dans le plan de gouvernance à l'annexe 2 (GF/B32/08 – révision 2).

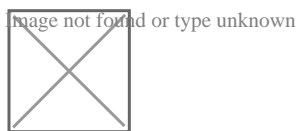
La répartition actuelle des responsabilités entre les trois comités permanents (Audit et éthique, Finances et résultats de l'organisation, et Stratégie, investissements et impact) sera maintenue jusqu'à la mise en place de la « structure de gouvernance améliorée ».

Le mandat mis à jour de la direction (Président et Vice-président) du Conseil d'administration est défini à l'annexe 5 du plan de gouvernance.

Après les discussions qui se sont tenues à la retraite, le Conseil d'administration a réaffirmé que la durée du mandat de la direction serait encore fixée à deux ans.

Activités transversales du Conseil d'administration :

La proposition du groupe de travail présentée au Conseil d'administration concernant le suivi des activités transversales, telles que la gestion des risques, l'évaluation des résultats de l'organisation et la réaffirmation du rôle du Forum de partenariat, a été résumée et approuvée, comme l'indique le schéma ci-dessous.



Tiré du document GF/B32/08-final – figure 5.

En ce qui concerne la gestion des risques, la recommandation du groupe de travail, préalablement acceptée puis approuvée, stipule que les responsabilités liées à la gestion des risques incombent à

chaque niveau de la structure de gouvernance. Chaque comité doit être impliqué dans la gestion des risques et chacun doit avoir une vue d'ensemble du contexte lié au risque. Le directeur de la gestion des risques est chargé de consolider et de présenter le rapport sur les risques au Conseil d'administration.

Par ailleurs, le Conseil d'administration a demandé l'inclusion d'un rapport annuel sur la garantie, reflétant le point de vue indépendant du directeur de la gestion des risques sur la solidité et l'efficacité de la gestion des risques du Secrétariat et des mesures d'atténuation y afférentes, et si le profil de risque est acceptable, s'améliore ou s'aggrave. Indépendamment de cette demande, l'Inspecteur général devra également remettre un rapport sur sa propre évaluation des risques.

Evaluation des résultats de l'organisation :

Le Conseil d'administration a convenu que les indicateurs clés de résultats devaient être pris en compte par les comités et présentés au Conseil afin de définir des orientations claires permettant de mesurer les avancées au regard des objectifs stratégiques du Fonds mondial. Il a également été convenu que l'établissement des indicateurs clés de résultats devant contrôler la stratégie 2017-2021 devra faire partie intégrante de la procédure d'établissement de la stratégie et s'appuyer sur les enseignements tirés de l'élaboration du cadre actuel.

Structure de vote :

Les propositions ou les options avancées par le groupe de travail, et lors de la retraite du Conseil d'administration, ont suscité des réactions mitigées. En définitive, s'il n'a approuvé aucune modification de la structure de vote, le Conseil a proposé que le Comité de gouvernance transitoire réexamine la question.

Il est confirmé que les votes de chaque circonscription du Conseil doivent être systématiquement consignés et qu'un rapport récapitulatif soit inclus dans la documentation du Conseil publiée sur le site web. Les votes des comités doivent également être enregistrés systématiquement et un rapport récapitulatif doit être posté sur le site web interne des affaires du Conseil, sans être rendu public.

En dépit de préoccupations relatives à la mise en place d'une retransmission en direct des réunions du Conseil, telles que les effets éventuels sur la transparence des discussions aux réunions, il a été convenu de continuer le processus actuel de diffusion en direct des réunions de l'ensemble des délégations au Conseil, et d'examiner au cours de l'année prochaine la possibilité de rendre cette diffusion accessible au public.

Gestion de la mémoire institutionnelle :

Le Conseil d'administration a approuvé que le Bureau des affaires du Conseil (qui a récemment renouvelé et renforcé son équipe) remette un rapport annuel contenant le registre complet des décisions et l'état d'avancement de leur mise en œuvre.

Mise en avant de la voix des maîtres d'œuvre :

Le Conseil d'administration a approuvé la feuille de route stratégique pour l'implication des maîtres d'œuvre établie par Management Sciences for Health, et s'est assuré du soutien adéquat fourni pour la mise en œuvre de la feuille de route et du plan de travail.

Comme l'a dit un observateur au sujet des conclusions de ce plan de gouvernance : « Il s'agit plutôt d'une amélioration de la structure existante que d'un profond bouleversement de la gouvernance du Fonds mondial ». Avec l'approbation du plan de gouvernance pour l'impact et l'établissement d'un Comité de gouvernance transitoire chargé d'assurer le suivi de la mise en œuvre du plan, le Fonds mondial peut à présent « planifier ses actions » dans un plan.

[Read More](#)

---