



Independent observer  
of the Global Fund

## LE MÉDIATEUR DU FONDS MONDIAL APPELLE À PLUS DE DIVERSITÉ ET D'INCLUSION DANS L'ORGANISATION

Un rapport récent du médiateur du Fonds mondial a indiqué que l'organisation doit intégrer et valoriser la diversité, l'inclusion et la dignité humaine sur le lieu de travail et dans ses interactions avec les pays de mise en œuvre. Le Fonds mondial dispose d'un [personnel diversifié](#), composé de plus de 100 nationalités et d'une grande variété de trajectoires professionnelles. Cependant, des facteurs liés au leadership, aux systèmes et pratiques organisationnels et à la culture d'organisation constituent des obstacles à la diversité et à l'inclusion. Le rapport intitulé "Trouver une voix" note également que le rôle du médiateur est menacé, car de nouveaux accords sapent son indépendance et certaines principes de sa pratique.

Le rapport a été publié par la précédente médiatrice, à la fin de son mandat, le 31 juillet 2020. Le rapport se concentre sur trois sujets principaux : la diversité, l'inclusion et la dignité humaine au Fonds mondial, la sauvegarde de l'indépendance et des principes de pratique du médiateur, et les problèmes identifiés par la médiatrice entre janvier 2019 et juillet 2020 (avec données à l'appui). Cet article se concentre sur les deux premiers.

Il s'agit d'un rapport interne du Fonds mondial, transmis à Aidspan par plusieurs sources anonymes.

Diversité, inclusion et dignité humaine au Fonds mondial

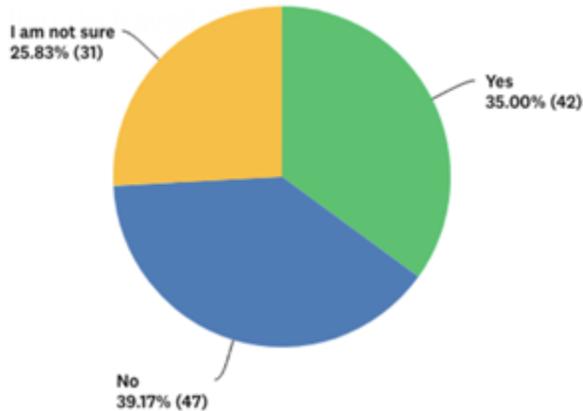
La [mort de George Floyd](#) et l'émergence du [mouvement anti-racial](#), [Black Lives Matter](#), ont déclenché des conversations sur le racisme, la diversité, l'inclusion et la dignité humaine au Fonds mondial. En sa qualité de promoteur du dialogue et de l'expression, la médiatrice a appelé à la réflexion et à des discussions ouvertes sur la façon dont le Fonds mondial se montre équitable en matière de diversité, d'inclusion et de dignité humaine. La médiatrice a organisé un dialogue ouvert en juin 2020 et a mené parallèlement une enquête anonyme destinée au personnel, aux consultants et aux stagiaires. Le rapport met en lumière les résultats des discussions et de l'enquête.

Sur les quelque 900 membres du personnel, consultants et stagiaires, 120 ont répondu à l'enquête et 273 ont participé aux discussions.

### Diversité et inclusion au Fonds mondial

L'enquête reflète des opinions mitigées sur la question de savoir si le Fonds mondial incarne et valorise la diversité, l'inclusion et la dignité humaine (figure 1). Beaucoup reconnaissent que le Fonds mondial est une "organisation diversifiée" et certains encouragent l'institution à "tirer parti de cette diversité beaucoup plus".

Figure 1 : Avec vous le sentiment que la diversité, l'inclusion et la dignité humaine sont réellement



Source : Finding Voice : Un

### triptyque du Bureau du Médiateur

Les réflexions, préoccupations et idées qui ont émergé des discussions et de l'enquête concernent le leadership, les systèmes et pratiques organisationnels, la culture organisationnelle et les interactions entre le personnel du Fonds mondial et les pays chargés de la mise en œuvre.

La diversité et l'inclusion ne se reflètent pas au niveau de la direction

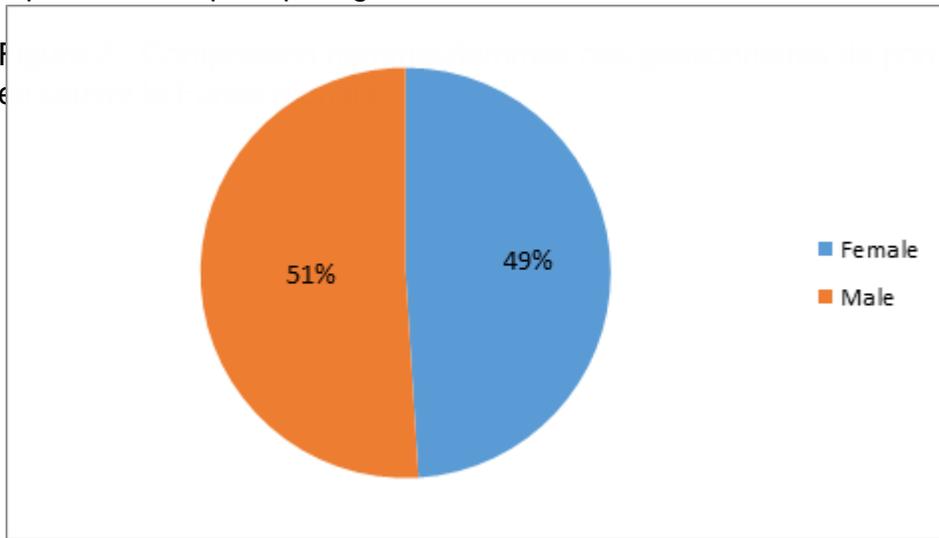
L'enquête et les discussions ont mis en évidence la relative absence de représentation diversifiée aux niveaux supérieurs de direction, en termes d'appartenance ethnique, de sexe, d'origine nationale et régionale. Par exemple, le personnel a noté que les hommes blancs et les cultures occidentale et anglophone étaient dominants chez les cadres moyens et supérieurs, en particulier au sein du Comité Exécutif de Direction ([Management Executive Committee MEC](#)). Le MEC est le plus haut niveau de gestion et compte actuellement 12 membres, dont neuf sont des hommes.

Toutefois, cette situation n'est pas propre au Fonds mondial. Les Nations unies sont également confrontées à un manque de diversité similaire aux niveaux de direction. [Une publication récente de Foreign Policy](#) a révélé que les Occidentaux – en particulier en provenance des États-Unis (US) et d'Europe – sont surreprésentés aux postes les plus élevés de la direction des Nations unies. Par ailleurs, les citoyens des pays en développement sont susceptibles d'occuper des emplois sur le terrain, en particulier dans les zones de conflit.

Dans le même ordre d'idées, le [rapport du Global Health 50/50](#) a constaté que les organisations de santé mondiales étaient susceptibles d'être dirigées par des hommes de pays à revenu élevé, en particulier du Royaume-Uni et des États-Unis. Selon le rapport 2020, les femmes des pays à faible et moyen revenu (LMIC) ne représentent que 5 % des dirigeants de la santé mondiale. Depuis 2018, Global Health 50/50 suit les politiques et les pratiques liées au genre de 200 organisations de santé mondiales.

Les données sur la répartition femmes-hommes du personnel du Fonds mondial ne sont pas accessibles au public. Cependant, l'identité des gestionnaires de portefeuille du Fonds, qui dirigent les équipes nationales et sont la face visible du Fonds mondial dans les pays, est disponible sur son site web. Une analyse d'Aidspan de la répartition femmes-hommes des gestionnaires de portefeuille a révélé une

représentation presque égale des deux sexes : 51 % d'hommes et 49 % de femmes (figure 2).



portefeuille du Fonds pour les pays mettant

Source: Analyse d'Aidspan

Les données sur l'origine et l'appartenance ethnique des membres du personnel sont plus difficiles à recueillir. Cependant, en utilisant des informations disponibles au public, il apparaît que les personnes d'ascendance africaine représentent une petite proportion des gestionnaires de portefeuille (PFM), malgré l'investissement du Fonds mondial dont plus de 70 % des ressources est effectué en Afrique subsaharienne.

#### Inégalités dues aux systèmes et pratiques organisationnels

Des critiques ont déclaré que certains systèmes et pratiques organisationnels du Fonds mondial ont conduit à des inégalités entre ses employés, consultants et stagiaires en raison de l'appartenance ethnique, de l'origine et du sexe. Ces systèmes et processus comprennent le recrutement, la négociation des salaires et l'équité salariale, la rémunération, l'évaluation et la reconnaissance des performances, les promotions et la responsabilité. Il est donc nécessaire de s'attaquer aux obstacles et aux préjugés systémiques dans le recrutement et la promotion du personnel.

Il est prouvé que les questions relatives à l'historique des salaires pendant le processus de nomination ou de négociation salariale désavantagent les femmes, les minorités et les personnes originaires de régions ou de pays à faibles revenus. La raison en est que les nouveaux employeurs basent le salaire actuel sur le précédent, ce qui renforce les effets d'un salaire auparavant bas. Dans [certains États des États-Unis](#), la loi interdit aux employeurs potentiels de demander aux personnes interrogées de révéler leur salaire précédent. La pratique du Fonds mondial n'est pas claire, mais un membre du personnel du Fonds mondial recruté ces dernières années a révélé au GFO qu'il ne lui était pas demandé de fournir des détails sur son salaire précédent.

#### La culture organisationnelle pourrait mieux refléter et valoriser la diversité

Certaines personnes ayant répondu à l'enquête ont indiqué que la culture et les pratiques organisationnelles du Fonds mondial constituent souvent un obstacle aux discussions ouvertes sur la diversité et l'inclusion en raison de l'absence de confiance et d'espaces sûrs. Les résultats de l'enquête ont montré que la peur est l'obstacle le plus fréquent à la discussion ouverte. Le personnel a indiqué sa réticence à prendre la parole ou à faire part de ses préoccupations, par crainte de représailles et de conséquences négatives.

Les répondants ont également cité le favoritisme, les "attitudes coloniales" et les privilèges, ainsi que la prédominance des cultures anglophone et occidentale. Parfois, les collègues ont fait preuve d'une compréhension limitée de la valeur de la diversité et de l'inclusion en tant que pratique. L'une des

personnes interrogées a souligné “un manque de flexibilité de la part des collègues” dans l’examen des différentes “réflexions et approches”.

Attitudes, approches et représentation concernant les partenaires nationaux et les pays de mise en œuvre  
Certaines des personnes interrogées ont noté que l’attitude et le comportement du Secrétariat du Fonds mondial sont souvent perçus comme arrogants, irrespectueux et partiels par les partenaires nationaux. Le rapport indique que le personnel du Fonds mondial projette parfois une mentalité “coloniale” ou “salvatrice” plutôt qu’une attitude de collaboration et de modestie. L’un des commentaires résumait la question comme suit : “Le [Fonds mondial] est connu pour être une organisation arrogante, surtout lorsqu’il s’agit d’interagir avec les représentants des pays. Le personnel peut être grossier et ne respecterait pas le niveau ou l’ancienneté des personnes du pays”.  
Les partenaires nationaux n’ont pas de recours en cas de désaccord avec le personnel du Fonds mondial. [Aidspan a donc récemment demandé au Fonds mondial](#) d’étendre la portée de la fonction de médiateur aux partenaires nationaux tels que les bénéficiaires principaux (PR) et les instances de coordination nationales (CCM).

## Plan d’action pour le Fonds mondial

### Examens approfondis et enquêtes auprès du personnel

Ces enquêtes et ces discussions sont les premiers indicateurs des risques sous-jacents. Pour mieux appréhender et atténuer ces risques, il est important de procéder à des examens approfondis et indépendants des systèmes et des pratiques. Le précédent Médiateur a également recommandé que le Secrétariat crée des espaces sûrs pour signaler les problèmes liés à la diversité et des discussions ouvertes et continues, ainsi qu’un groupe de travail du personnel pour explorer les différents aspects de la diversité, de l’inclusion et de la dignité humaine.

Ces efforts ne feront une différence que si le personnel, les consultants et les stagiaires tirent profit des différents canaux qui sont créés.

### Le Fonds mondial travaille activement en faveur de la diversité et de l’inclusion

Le médiateur a fait état d’un intérêt accru de la part des managers qui souhaitent poursuivre la discussion au sein de leur équipe et a demandé au médiateur de faciliter le dialogue. Toutefois, le Fonds mondial aura besoin [d’une approche plus globale](#) pour mieux gérer la diversité et l’inclusion.

En réponse aux questions d’Aidspan, le Secrétariat a expliqué qu’il avait déjà mis en place des initiatives pour promouvoir la diversité et l’inclusion. Le Secrétariat organise actuellement une formation obligatoire pour tout le personnel sur la dignité humaine et le respect sur le lieu de travail, des enquêtes régulières sur l’ambiance au travail et des plongées profondes sur des questions spécifiques telles que la diversité et l’inclusion. L’année dernière, l’institution a pris des mesures pour parvenir à l’égalité de rémunération pour les membres du personnel et a fait l’objet d’une évaluation externe de genre pour déterminer la sensibilité au genre de ses politiques et procédures en matière de ressources humaines. Plus récemment, elle a recruté un spécialiste de la diversité et de l’inclusion.

Toutefois, les résultats de la récente enquête suggèrent qu’il faut faire plus. Les personnes interrogées ont fait part de leurs idées et de leurs suggestions concernant les quatre domaines mentionnés ci-dessus. Par exemple, les répondants ont demandé aux dirigeants du Fonds mondial de reconnaître les problèmes systémiques, de faire de la diversité et de l’inclusion une priorité organisationnelle, d’adopter un comportement exemplaire et d’être ouverts au dialogue. Les répondants ont également suggéré que le Fonds mondial examine les pratiques d’engagement et de communication avec les partenaires nationaux. Le Secrétariat a conclu en disant “Nous continuerons à renforcer nos valeurs de diversité et d’inclusion tant au sein de l’organisation que dans notre engagement avec nos partenaires externes, y compris les pays de mise en œuvre”.

### Sauvegarder la fonction de médiateur au Fonds mondial

Le Fonds mondial a publié en juillet 2020 les termes de référence pour le recrutement d’un nouveau

médiateur. La médiatrice sortante avait averti que le nouveau mandat s'écarte des normes internationales et des meilleures pratiques, réduit l'indépendance et limite l'accès aux personnes et aux informations nécessaires à l'efficacité du médiateur. La médiatrice a recommandé une évaluation indépendante de la fonction de médiateur au Fonds mondial et du mandat de 2020, soit par le Bureau de l'Inspecteur général, soit par l'un des comités du Conseil d'administration. [Aidspan avait déjà demandé](#) que le choix du nouveau médiateur du Fonds mondial fasse l'objet d'un examen attentif

GFO a posé une question au Fonds mondial concernant la crainte que le mandat ne porte atteinte à l'indépendance

Voici la réponse du Secrétariat :

Les modifications apportées au mandat du nouveau médiateur n'affaiblissent pas l'indépendance de la fonction. Les termes de référence rendent explicite l'importance de l'indépendance, de la confidentialité, de l'impartialité et de l'informalité. Le nouveau mandat inclut ces qualités ainsi que la discrétion et la protection contre les représailles, que "principes de fonctionnement".

Les changements apportés au mandat du nouveau médiateur sont le résultat d'un engagement entre le personnel de la direction et visent à renforcer la fonction, à clarifier les responsabilités des principales parties prenantes et à faire en sorte que le rôle soit plus accessible et plus réactif pour le personnel. En plus de fournir des conseils indépendants, impartiaux et confidentiels, nous tenons à ce que la fonction apporte un retour d'information et des recommandations utiles pour nous aider dans notre effort collectif pour construire une culture plus forte de diversité, d'inclusion et de dignité humaine au Fonds mondial. Une fonction de médiateur forte, indépendante et efficace est d'une importance capitale pour le Fonds mondial. En collaboration avec le Conseil du personnel, nous avons engagé un processus de recrutement rigoureux et nous sommes actuellement dans les dernières phases de sélection d'un nouveau médiateur. Nous sommes convaincus d'avoir trouvé un candidat solide.

Note de l'auteur : lors d'un échange avec la précédente médiatrice pour recueillir ses commentaires, cette dernière a déclaré que bien qu'elle respecte le travail essentiel de l'Observateur du Fonds mondial, elle estime que les organisations mondiales risquent de perdre leur crédibilité si elles ne progressent pas sérieusement sur les questions liées au racisme, à l'équité, à la diversité significative et à l'inclusion, ainsi qu'à la sauvegarde des mécanismes indépendants de responsabilité. Elle a respectueusement refusé de commenter le rapport, précisant que ce dernier parle de lui-même.

Lectures complémentaires:

- - [Request for Proposal for Ombudsman services for the Global Fund](#)
  - GFO Issue 385, [The Selection of the Global Fund's new Ombudsman requires careful consideration](#), 26 August 2020

[Read More](#)

---