



Independent observer  
of the Global Fund

Les pays "seront confrontés à des choix extrêmement difficiles, car ils devront déterminer comment assurer la continuité des services essentiels tout en investissant dans les nouvelles priorités stratégiques". dit Peter Sands

Comme de coutume, le Conseil d'administration a débuté sa 48e session par le rapport du Directeur exécutif (DE), qui a passé en revue les activités du Secrétariat au cours des six derniers mois. Il a commencé son discours en décrivant un environnement sombre et difficile : le COVID-19 affecte toujours les pays, les risques liés aux changements climatiques tels que les inondations au Pakistan, la guerre en Ukraine et ses conséquences sur les prix des denrées alimentaires et du carburant, sont quelques-uns des nombreux défis de 2022.

Dans ce contexte difficile, la septième reconstitution des ressources a été affectée par le contexte macroéconomique et géopolitique mondial. Bien que le DE ait reconnu le succès remarquable de l'obtention de 14,25 milliards de dollars américains (15,669 milliards de dollars avec les engagements du Royaume-Uni, de l'Inde, de la Thaïlande et de l'Italie récemment annoncés) et la participation de 18 chefs d'État, principalement du G7, Peter Sands prévoit que « l'ensemble du partenariat et, surtout, les pays et les communautés, seront confrontés à des compromis très difficiles ».

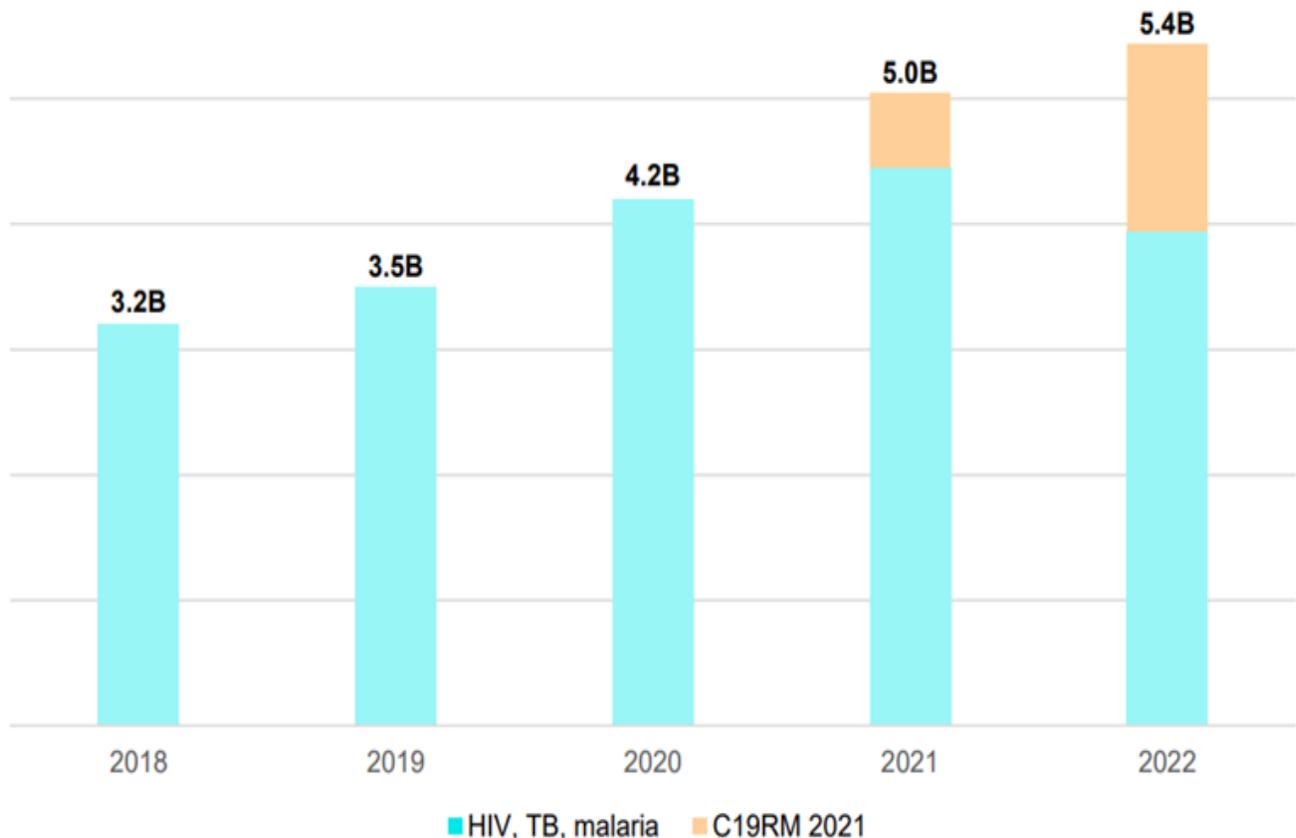
Progrès par rapport aux priorités 2022

Remettre sur les rails la lutte contre le VIH, la tuberculose et le paludisme

En 2021, de nombreux pays ont réussi à se redresser, les principaux indicateurs revenant à des niveaux proches ou supérieurs à ceux de 2019. En 2022, ces tendances positives se sont poursuivies dans la plupart des pays, soutenues par des niveaux d'investissement record à la fois dans le portefeuille de base du VIH, de la tuberculose et du paludisme (VTP) et dans le mécanisme de réponse COVID-19 (C19RM).

Pour le VIH, la tuberculose et le paludisme, le décaissement pour le sixième cycle de reconstitution des subventions (CG6) s'élève à 5,2 milliards de dollars en juin 2022, soit 89 % du budget. Il s'agit d'une augmentation de 27 %, soit 1,1 milliard de dollars, par rapport au dernier cycle. Le Fonds mondial est en bonne voie pour atteindre son objectif d'absorption. En juin 2022, l'absorption nationale (ICA, in-country absorption) du GC6 était de 67 % (pour les pays à fort impact et les pays centraux sur la base des données proximales), contre 59 % à la même période du cycle précédent.

Figure 1. Décaissements annuels totaux pour la C19RM et le VIH, la tuberculose et le paludisme



En ce qui concerne les indicateurs spécifiques aux maladies, il semble que les tendances positives observées en 2021 se poursuivent généralement. Par exemple, au premier et au deuxième trimestre 2022, les bénéficiaires principaux (BP) ont déclaré que 84 % des modules, toutes maladies confondues (dans les pays « Haut impact » et les pays « Centraux » ou « Core » en anglais), étaient en bonne voie ou ne connaissaient que des problèmes mineurs, contre 80 % au quatrième trimestre 2021 et 70 % au troisième trimestre 2022. Cependant, malgré la reprise générale, il reste du chemin à parcourir pour regagner le terrain perdu en matière d'infections et de décès. En outre, il existe un nombre important de pays où les conflits (par exemple, l'Afghanistan, le Myanmar, l'Ukraine) ou les événements météorologiques extrêmes liés au changement climatique (par exemple, le Mozambique, le Pakistan) ont entravé les progrès.

Peter Sands a également souligné le rythme record de la mise en place de systèmes de santé résilients

et durables (SSRD). En 2022, le Fonds mondial investira environ 1,5 milliard de dollars américains dans les systèmes de santé formels et communautaires.

## Atténuer l'impact du COVID-19

En octobre 2022, le Fonds mondial avait collecté près de 5 milliards de dollars américains et approuvé 4,4 milliards de dollars pour 125 pays et programmes régionaux. Les besoins des pays ont évolué en même temps que la pandémie. Jusqu'à 500 millions de dollars de subventions ont été reprogrammés dans les pays, et le Secrétariat travaille avec les partenaires de mise en œuvre pour investir 867 millions de dollars supplémentaires, en combinant l'optimisation du portefeuille de 400 millions de dollars de subventions existantes et 467 millions de dollars de fonds non attribués.

Les demandes de financement (DDF) des pays reflètent l'évolution de leurs priorités, l'accent étant moins mis sur la réponse immédiate à l'épidémie COVID-19 et davantage sur l'atténuation de l'impact sur les trois maladies V, T, P et le renforcement des éléments clés des systèmes de santé, tels que la surveillance des maladies et les agents de santé communautaires. Sur les 1,7 milliard de dollars de demandes de fonds soumises dans le cadre de l'exercice actuel d'optimisation du portefeuille, seuls 19 % sont destinés à la réponse immédiate à l'épidémie COVID-19, 56 % à des améliorations urgentes des systèmes de santé et communautaires et 25 % à l'atténuation de l'impact sur les malades.

L'absorption du C19RM semble jusqu'à présent faible par rapport aux subventions VTP, avec une absorption nationale (ICA) de 60 % (juin 2022) pour le C19RM 2020 (le solde étant intégré dans le C19RM 2021) et de 25 % pour le C19RM 2021. Toutefois, cela doit être considéré dans le contexte d'un calendrier de mise en œuvre relativement court (la plupart des subventions C19RM 2021 ont été accordées au cours du second semestre de 2021) et d'un effort délibéré pour permettre aux pays de modifier leurs plans d'investissement en fonction de l'évolution de la pandémie et de l'apparition de nouvelles options de diagnostic et de traitement.

Compte tenu de la rapidité avec laquelle la pandémie et la menace perçue du COVID-19 ont évolué, Peter Sands a reconnu que les priorités des pays ont également changé : « depuis le début de la pandémie, notre objectif a été de veiller à ce que le C19RM reste réactif à l'évolution rapide des besoins, afin de maximiser l'impact de chaque dollar ».

## Améliorer l'efficacité et l'efficience

En termes d'efficacité, Peter Sands a mis en évidence des mesures importantes pour améliorer la capacité du Secrétariat à avoir un impact sur les multiples dimensions de l'activité. Par exemple :

- Après l'approbation par le Conseil d'Administration de la nouvelle fonction d'évaluation indépendante, un chef de l'évaluation et de l'apprentissage (CELO) a été nommé et le groupe d'évaluation indépendant (GEI) a été mis en place. Ensemble, le CELO et le GEI élaborent un calendrier et des priorités d'évaluation. Il s'agit d'une étape importante dans le renforcement de l'efficacité du partenariat du Fonds mondial par l'apprentissage et l'amélioration continue, et c'est un élément central du cadre de suivi et d'évaluation plus rigoureux mis en place pour soutenir la mise en œuvre de la nouvelle stratégie.
- En complément, les nouvelles activités de surveillance ont été reconfigurées en un nouveau département de suivi programmatique (DSM, ou PMD, programmatic Monitoring Department en anglais). Le DSM rend compte au Chef de la gestion des Risques dans le cadre d'une nouvelle division, la Division du Suivi Programmatique et des Risques. Le chef du DSM est en cours de

recrutement.

- Concernant la question cruciale de la prévention de l'exploitation et du harcèlement sexuels (PEHS), Peter Sands a souligné les progrès significatifs réalisés au cours de l'année 2022. Après l'approbation du plan de gestion des risques et du calendrier de mise en œuvre de la PEHS, le Secrétariat a adopté une approche fondée sur les risques pour agir dans des domaines essentiels tels que la sensibilisation, la gestion des risques et la prévention au niveau des subventions, le renforcement des capacités, la gestion des cas et le soutien aux victimes. Le Secrétariat a augmenté les ressources de la PEHS.

## Investir dans le personnel

« L'année 2022 a été extrêmement exigeante pour le personnel du Secrétariat, comme elle l'a été pour nombre de nos partenaires », a reconnu Peter Sands. Il a mentionné les « signes inquiétants de surexploitation », visibles à travers les congés non pris, qui ont atteint des niveaux records, et les personnes incapables de travailler pour cause de maladie de longue durée ou d'épuisement professionnel.

Le DE explique que le Secrétariat a cherché à alléger la pression sur le personnel par une hiérarchisation rigoureuse des priorités, une rationalisation des processus et des embauches supplémentaires. Cependant, il a reconnu que la nouvelle stratégie ajoute des priorités (comme en témoigne l'augmentation de 30 % de la documentation requise pour les DDF), tandis que la demande toujours croissante (et compréhensible) de contrôle et de transparence va à l'encontre du désir de simplification des processus. « Compte tenu des contraintes budgétaires serrées en 2023, des exigences liées au lancement du nouveau cycle de subventions et de la mise en œuvre de la nouvelle stratégie, je prévois quelques difficultés pour concilier la tension entre la charge de travail et la santé et le bien-être du personnel », a-t-il conclu.

Sur une note plus positive, Peter Sands a mentionné l'officialisation du plan stratégique pour la diversité, l'équité et l'inclusion, qui a été élaboré grâce à la combinaison d'un processus de co-création hautement consultatif, éclairé par une évaluation de la maturité comprenant une analyse comparative externe.

Enfin, pour donner suite à l'engagement pris par le Fonds de s'attaquer aux préoccupations de longue date concernant la sécurité psychologique, il a procédé à la toute première évaluation de la sécurité psychologique à l'échelle de l'organisation. Cette évaluation a servi de base au lancement d'une discussion à l'échelle du Secrétariat sur la manière de garantir que chacun se sente en sécurité et encouragé à exprimer ses idées, ses perspectives et ses préoccupations. À la suite des résultats de l'enquête communiqués lors d'une réunion publique, le Secrétariat a entrepris des discussions au niveau des départements et des équipes afin d'explorer les problèmes et de concevoir des actions. Pour compléter ce processus, Peter Sands a également commandé un examen consultatif des mécanismes de justice interne dirigé par le Bureau de l'Inspection Générale (BIG).

– Une Septième conférence de reconstitution des ressources réussie

Le DE a commencé son analyse en célébrant les succès : « Étant donné le contexte géopolitique et économique extraordinairement difficile, y compris les multiples demandes concurrentes sur les budgets d'aide des donateurs, les agendas concurrents dans le domaine de la santé mondiale et les pressions fiscales intenses, ces succès sont une immense réussite ». Il a remercié les partenaires qui ont travaillé d'arrache-pied au cours de l'année écoulée pour y parvenir.

Pourtant, force est de constater que les 14,25 milliards de dollars américains collectés sont loin

d'atteindre l'objectif de 18 milliards de dollars. En outre, la combinaison de l'augmentation des fonds réservés à l'assistance technique et des contreparties américaines signifie que ces 14,25 milliards de dollars se traduisent par des sources de financement inférieures aux 14 milliards de dollars collectés à Lyon en 2019. Le résultat s'améliorera à la suite de la réception des promesses de dons des donateurs restants qui n'ont pas pu s'engager à New York (et c'était d'ailleurs le cas pendant la réunion du Conseil d'Administration elle-même, lorsque de nouvelles promesses ont été annoncées, ce qui a entraîné la modification des points de décision concernant les questions financières), mais Peter Sands craint une contrainte importante en matière de ressources : « Les ICN seront confrontées à des arbitrages très difficiles. À des fins de planification, et pour permettre aux comités de faire des recommandations au Conseil d'Administration, nous avons créé un scénario de base à partir des informations crédibles concernant les promesses de dons que nous espérons recevoir d'ici à ce que le Conseil d'Administration prenne les décisions critiques sur les sources de financement, y compris la manière dont les ressources disponibles devraient être déployées dans les Allocations Pays, les investissements catalytiques et les dépenses de fonctionnement ».

### Préparer la mise en œuvre de la prochaine stratégie

Tout au long de l'année, les équipes du Secrétariat et les partenaires ont planifié la mise en œuvre de la nouvelle stratégie du Fonds mondial. À travers les « 10 changements clés » et les éléments constitutifs associés de la stratégie, le Secrétariat a discuté de ce qu'ils requièrent en termes de changements de politique, de besoins en ressources, d'orientations révisées pour les Instances de coordination nationale (ICN) et les partenaires de mise en œuvre, de modifications des formulaires et des processus de DDF, de directives améliorées pour l'examen du Comité Technique d'Évaluation des Propositions (CTEP ou TRP), et de mesures de performance, d'indicateurs clés de performance (ICP) et d'approches de suivi nouveaux ou modifiés.

De nombreux éléments clés de la stratégie sont déjà passés de la planification à la mise en œuvre. Par exemple, pour s'assurer que la nouvelle stratégie est bien comprise au niveau national, sept webinaires destinés aux ICN et aux partenaires de mise en œuvre ont déjà été organisés, et des notes d'information sur le VTP et le SSRP, qui décrivent une approche d'investissement permettant de réaliser différents éléments de la stratégie, ont été publiées.

Avec le résultat réel de la reconstitution des ressources, ces compromis deviendront plus difficiles. Les considérations relatives à la continuité du service signifieront que de nombreux pays auront une capacité de financement extrêmement limitée pour de nouvelles initiatives.

### Priorités pour 2023

Maximiser l'impact sur les trois maladies, le COVID-19 et les systèmes de santé dans le cycle de subventions actuel.

Alors que le Conseil d'Administration et le partenariat se concentreront essentiellement sur le lancement du nouveau cycle de subventions et la mise en œuvre de la stratégie, 2023 sera une année importante pour avoir un impact grâce à une mise en œuvre efficace des subventions. Le DE a prévenu : « le Secrétariat doit s'assurer qu'il y a suffisamment de bande passante et de temps à la fois au niveau des pays (BP et ICN) et au Secrétariat (Division de la gestion des subventions et Division de la stratégie, des investissements et de l'impact (SIID) en particulier) pour se concentrer sur l'exécution des subventions actuelles. Sinon, nous risquons de commencer le prochain cycle de subventions en retard par rapport à

ce que nous devrions être en tant que partenariat, ce qui aggravera les revers de COVID-19 et rendra les objectifs mondiaux de 2030 encore plus difficiles à atteindre. Nous devons utiliser 2023 pour faire autant de progrès que possible afin de nous remettre sur la bonne voie dans la lutte contre le VIH, la tuberculose et le paludisme, notamment en réalisant des progrès tangibles sur les investissements de SSRP ».

Peter Sands a expliqué comment, pour C19RM, les équipes ont déjà commencé un exercice majeur de reprogrammation et d'optimisation du portefeuille alors que les pays répondent à la dynamique changeante de la pandémie. La proposition d'extension du calendrier de C19RM est conçue pour maximiser l'impact des ressources de C19RM tout en restant fidèle au mandat de C19RM. « En reportant la date limite d'attribution de mars 2023 à juin 2023, nous donnerons aux pays plus de temps pour préparer des propositions de haute qualité pour l'amélioration des systèmes. Cette prolongation permettra également aux pays de préparer plus facilement leurs demandes d'optimisation de portefeuille C19RM pour compléter leurs demandes de financement GC7 pour le VIH, la tuberculose et le paludisme. La prolongation de la date limite d'utilisation de décembre 2023 à décembre 2025 facilite également le redéploiement des fonds du C19RM vers ces investissements dans les systèmes, puisque ces types de programmes prennent généralement plus de temps pour absorber les ressources. Compte tenu des incertitudes quant à l'évolution future de la pandémie de COVID-19, nous devons continuer à gérer le C19RM de manière très dynamique et flexible ».

### Développer des subventions de haute qualité alignées sur la nouvelle stratégie

Trois groupes de travail ont été réunis au premier trimestre 2022, comprenant les partenaires techniques concernés par chaque maladie. Ces groupes de travail ont déjà apporté des changements importants aux documents d'orientation des demandes de financement (par exemple, les éléments essentiels du programme, les orientations du CETP), aux processus (par exemple, pour le VIH, les examens de la mise en œuvre de la prévention au niveau national, l'engagement renforcé avec les partenaires en matière de santé et de droits sexuels et reproductifs), aux exigences du DDF, aux priorités de cofinancement, à l'orientation et aux modalités de l'investissement catalytique, aux capacités du Secrétariat, aux priorités des nouveaux produits, etc. Une description succincte des agendas complets pour chacune des trois maladies se trouve dans les diapositives 20 à 23 du document Mise à jour des préparatifs pour la mise en œuvre de la stratégie 2023-2028 du Fonds mondial (Update on Preparations for Implementation of the Global Fund 2023-2028 Strategy), présenté au Comité stratégique en juillet 2022.

Figure 2. Les 10 changements clés de la nouvelle stratégie

<p><b>1 Across all three diseases, an intensified focus on prevention.</b> We have made better progress on saving lives than on reducing infections, but to end the pandemics, we have to cut new infections dramatically, including among key and vulnerable populations.</p>
<p><b>2 Much more emphasis on integrated, people-centered services,</b> rising above disease silos to build RSSH that protect people from multiple pathogens, address their holistic needs and underpin health and wellbeing for all.</p>
<p><b>3 A more systematic approach to supporting the development and integration of community systems for health,</b> recognizing the vital role they play in combatting the three diseases and reinforcing system resilience and sustainability.</p>
<p><b>4 A stronger role and voice for communities living with and affected by the diseases,</b> reinforcing this unique strength of the Global Fund partnership and tackling barriers to effective participation and leadership, to put the most affected communities at the center of everything we do.</p>
<p><b>5 Intensified action to address inequities, human rights and gender-related barriers,</b> scaling up and strengthening current activities, building on our experience, and raising our level of ambition.</p>
<p><b>6 Greater emphasis on programmatic and financial sustainability,</b> to ensure the progress we achieve can withstand shocks and reversals, and that the momentum can be sustained.</p>
<p><b>7 Greater focus on accelerating the equitable deployment of and access to innovations,</b> working with partners to take an end-to-end view to rapidly address bottlenecks to deployment to those most in need.</p>
<p><b>8 Much greater emphasis on data-driven decision-making,</b> by investing in systems and capabilities to enable the rapid generation, analysis and use of high-quality, disaggregated data.</p>
<p><b>9 Explicit recognition of the role the Global Fund partnership can and should play in pandemic preparedness and response,</b> given the knock-on impact of pandemics on HIV, TB and malaria, the unique positioning of the Global Fund in this arena, and acknowledging the need to define roles and responsibilities in collaboration with our partners.</p>
<p><b>10 Clarity on the roles and accountabilities of Global Fund partners across every aspect of the Strategy</b> to ensure we hold each other mutually accountable in delivering this Strategy.</p>

Améliorer la capacité organisationnelle du Fonds mondial à réaliser les priorités stratégiques.

Peter Sands a indiqué que « pour mener à bien la stratégie, nous devons renforcer des capacités spécifiques au sein du Secrétariat. Par exemple, nous sommes confrontés à des lacunes en matière de genre, de ressources humaines pour la santé, de préparation aux pandémies, de lutte antivectorielle et d'assurance qualité des produits ».

Il a expliqué qu'un exercice détaillé de planification ascendante du travail avait été mené afin d'établir les besoins en fonctionnement pour la mise en œuvre de la stratégie : mais que le scénario de financement de base qu'il avait présenté mardi avait changé mercredi à la suite de la réception de nouvelles promesses de dons. Néanmoins, le Secrétariat devra s'appuyer davantage sur les partenaires techniques, ce que Peter Sands considère comme « problématique », car les partenaires techniques multilatéraux tels que l'ONUSIDA ou l'OMS sont eux-mêmes soumis à une pression budgétaire stricte, et ne peuvent donc pas déployer des ressources supplémentaires sans financement. Par conséquent, les « réserves » (Set-Asides en anglais) d'assistance technique joueront un rôle crucial, soit pour combler les lacunes laissées par les initiatives stratégiques que le Fonds ne peut plus soutenir compte tenu de la réduction de l'enveloppe des investissements catalytiques, soit pour financer les partenaires techniques multilatéraux, soit pour fournir le soutien par le biais des agences bilatérales. « Cela nécessitera un renforcement significatif de la coordination et de la transparence », a déclaré Peter Sands.

### Maintenir la dynamique de mobilisation des ressources

Bien que la Septième reconstitution des ressources ait été considérée comme un succès, Peter Sands a souligné l'importance de poursuivre les efforts pour lever des fonds supplémentaires, y compris auprès de nouveaux donateurs, tout en assurant la conversion intégrale et en temps voulu des promesses de dons. Cela ne peut se faire qu'en entretenant des relations solides et étroites avec les donateurs, en démontrant constamment la valeur ajoutée du modèle du Fonds mondial, en entretenant et en développant son réseau de plaidoyer, en maintenant une marque reconnaissable et appréciée et en continuant à fournir des communications claires, et en créant de nouvelles opportunités de partenariats innovants et non traditionnels avec le secteur privé.

Plus largement, Peter Sands a déclaré vouloir soutenir les efforts déployés par l'ensemble du partenariat pour mobiliser des fonds supplémentaires en faveur de la santé, notamment par le biais de ressources nationales et de partenariats novateurs avec les banques multilatérales de développement et d'autres partenaires. Pour mener à bien la stratégie, il est essentiel d'aider les pays qui la mettent en œuvre à élaborer des approches durables pour financer leurs systèmes de santé, y compris les contrats sociaux.

### Discussions et réactions des membres du Conseil d'Administration

Les circonscriptions ont remercié le DE et le Secrétariat pour leur travail et leur engagement dans une période de grande adversité.

Toutefois, si les délégations se sont félicitées de la manière dont la septième reconstitution des ressources a été menée, certaines ont exprimé leur déception quant à l'issue de la conférence de reconstitution, car la nouvelle stratégie propose une vision ambitieuse, axée sur les personnes, et demande des investissements à la hauteur.

Plusieurs délégations ont exprimé leur profonde inquiétude quant à l'éventuelle diminution des investissements dans le renforcement des systèmes de santé (RSS). Pierre angulaire du succès de la lutte contre les trois pandémies, le RSS représente, pour certaines délégations, la voie à suivre pour faire

face aux pandémies dans la durée, se préparer aux nouvelles épidémies et apporter une réponse globale aux besoins des patient(e)s. Cependant, le manque de visibilité sur les enveloppes qui lui seront consacrées dans le prochain cycle alarme certain(e)s représentant(e)s du Conseil d'Administration. Ils craignent que, comme en 2020, les arbitrages effectués par les pays bénéficiaires de subventions se fassent au détriment du RSS, alors que plus de dix partenaires s'attendent à ce que les investissements dans le RSS et les approches centrées sur les personnes représentent 1/3 de l'enveloppe des pays, dans un effort d'intégration des maladies dans le système.

Certains ont même averti qu'une stratégie visant à poursuivre une approche verticale par maladie saperait les efforts pour fournir des soins de santé primaires de qualité et la mise en œuvre de la couverture sanitaire universelle. Et cela pourrait mettre en péril l'avenir du Fonds mondial, ce qui signifie que certains donateurs pourraient ne plus vouloir y investir.

D'autres, en revanche, ont souligné l'opportunité que représente l'extension de la période de mise en œuvre des subventions C19RM et la reprogrammation des fonds dans des activités visant à renforcer le système pour le rendre plus résistant à de nouveaux chocs éventuels. Ils ont appelé à un partenariat plus aligné avec d'autres donateurs mondiaux en matière de santé, tels que Gavi, Unitaïd, la Banque mondiale, l'OMS et le Fonds d'intermédiation financière pour la prévention, la préparation et la réponse aux pandémies, nouvellement créé, en conservant l'avantage comparatif d'un partenariat unique, dans lequel les pays, les partenaires techniques, le secteur privé et les organisations de la société civile luttent conjointement pour le respect des droits humains et du genre, l'égalité d'accès à des services de santé de qualité et une approche centrée sur les personnes.

La rédaction de lettres d'allocation, soulignant l'importance des priorités de RSS, ainsi que d'autres questions transversales telles que les droits humains et l'égalité des sexes, est cruciale. Les délégations ont réaffirmé leur intérêt à participer à l'examen de ces lettres, afin d'apporter une contribution globale. Selon certains membres du Conseil d'Administration, des fonds sont nécessaires non seulement pour accélérer le renforcement du système, mais aussi pour fournir une assistance technique afin d'améliorer les performances et de donner des moyens d'action aux directions du ministère de la santé liées au SSRP. C'est également l'une des conditions de la pérennité des actions du Fonds mondial.

Le Secrétariat a prêté une grande attention aux suggestions du Comité et des membres du Conseil d'Administration. Dans une lettre envoyée au début du mois, il a réaffirmé son engagement envers le SSRP, en soulignant les progrès et les efforts réalisés au cours des deux dernières années : l'augmentation des ressources humaines dédiées au SSRP, l'élaboration de nouveaux matériels et de webinaires pour guider les candidat(e)s et les consultant(e)s, et l'accent mis sur le SSRP, le genre et les droits humains dans les lettres d'allocation. Le Secrétariat s'est également engagé à soumettre les lettres d'allocation au Comité Stratégique (CS) et aux membres du Conseil d'Administration pour des conseils de haut niveau et un retour d'information.

[Read More](#)

---