



Independent observer  
of the Global Fund

## Rapport d'évaluation de la gouvernance du Fonds mondial 2023-2024

Le rapport d'évaluation de la gouvernance 2023-2024 couvre les fonctions essentielles du Conseil d'administration et examine les réponses à un questionnaire ainsi que les entretiens pour discuter de ce qui fonctionne et de ce qui doit être amélioré dans les relations entre le Conseil d'administration et le Secrétariat. Il formule également des recommandations sur la manière d'améliorer leur collaboration.

Le rapport d'évaluation de la performance de la gouvernance du Fonds mondial 2023-24 a été réalisé par Morrow Sodali, à la demande du Fonds mondial. Les questionnaires de l'enquête ont été adaptés aux catégories de parties prenantes, ce qui signifie que tout le monde n'a pas répondu à toutes les questions (Figure 1).

Figure 1: Résultats du questionnaire

TOP 10 SCORING QUESTIONS	SCORE	BOTTOM 10 SCORING QUESTIONS	SCORE
My constituency effectively contributes and participates in Board meetings.	1.31	Board members act based on the objectives and interests of the Global Fund as a whole, rather than the interests of particular constituencies.	0.07
The Board Chair effectively discharges their responsibilities as outlined in its Terms of Reference.	1.30	The number of items on the Board meeting agenda is appropriate.	0.15
The Board is adequately involved in the process of appointing the Executive Director.	1.28	Board members are comfortable in engaging in constructive challenge and debate at Board meetings.	0.39
The Audit and Finance Committee's mandate is appropriate.	1.26	The Board materials are timely, relevant, of high quality, and appropriate in volume.	0.40
Overall, the leadership of the Strategy Committee is effective.	1.25	There is a clear understanding of where the Board's role ends and the Secretariat's role begins.	0.40
The Audit and Finance Committee is effective in providing oversight of the financial management of the Global Fund's resources.	1.24	The distribution of competencies and experience across constituency members is satisfactory.	0.41
The Board is adequately involved in the process of appointing the Inspector General.	1.22	The Board regularly provides clear guidance to the Secretariat.	0.44
The Board Vice Chair effectively discharges their responsibilities as outlined in its Terms of Reference.	1.21	Board dynamics (the way individual Board members interact with each other in carrying out their duties) allow for a productive exchange and effective decision making.	0.47
The Board Leadership promotes a culture of openness and trust by encouraging constructive dialogue among Board members.	1.21	The Board, with the support of the Strategy Committee, is able to effectively leverage inputs from the Evaluation Function (Independent Evaluation Panel and Evaluation and Learning Office) in the Board's work.	0.49
Oversight of the Global Fund's financial resources and performance by the Board, supported by the Audit and Finance Committee, is effective.	1.19	Board discussions have an adequate strategic focus.	0.50

 Indicates that the question was in the 10 most positive responses in the 2021 GPA.  
 Indicates that the question was in the 10 most negative responses in the 2021 GPA

## Devoir de diligence envers le Fonds mondial

Après avoir examiné les différentes définitions de ce qui constitue le « devoir de diligence » dans les divers documents de gouvernance du Fonds mondial, et après avoir constaté que la « diversité de ses membres » est un atout majeur selon les répondants, une préoccupation majeure est qu'en réalité, les membres du Conseil sont perçus comme ayant du mal à trouver un équilibre entre les intérêts et les objectifs du Fonds mondial et les intérêts de leur groupe d'appartenance.

## Recommandations

Après une discussion approfondie sur l'exploration du concept de devoir de diligence, le Conseil devrait déléguer la planification et la supervision des activités au Comité d'éthique et de gouvernance (CEG) ; les documents et le travail des groupes constitutifs devraient articuler et refléter clairement la responsabilité de remplir leur devoir de diligence envers le Fonds mondial. C'est ce à quoi les membres des groupes constitutifs devraient travailler avec leurs membres au sein du Conseil et du Comité. Parmi les méthodes de travail citées, on peut citer la mise en place de cadres dans lesquels les membres du Conseil peuvent

s'engager dans des débats, des échanges et des prises de décision non structurés en vue de remplir la mission du Fonds mondial. Des cours d'initiation et de remise à niveau devraient être organisés pour tous, y compris pour les points focaux des circonscriptions, afin de réitérer leur devoir de vigilance à l'égard du Fonds mondial tout en s'acquittant de leur mandat de représentation des points de vue de leur circonscription.

## Rôle et responsabilités du Conseil d'administration

### Développement de la stratégie

Les parties prenantes ont largement convenu que de nombreux aspects clés du rôle du Conseil d'administration sont efficacement mis en œuvre. Toutefois, des inquiétudes subsistent, comme en témoignent les déclarations citées dans le rapport.

« Le Conseil d'administration a du mal à établir des priorités et à s'adapter à l'évolution des circonstances et des ressources disponibles. »

« La nouvelle stratégie constitue une amélioration considérable par rapport à la précédente, mais elle continue d'être marquée par des compromis, c'est-à-dire qu'elle ajoute de nouvelles priorités ou intensifie les priorités existantes, mais ne dépriorise pas les autres. Bien qu'il soit peut-être trop difficile d'attendre des compromis, étant donné la divergence des intérêts, une plus grande reconnaissance de ces compromis serait utile. »

« Discuter des compromis liés à la mise en œuvre de la stratégie [est une priorité essentielle pour le Conseil d'administration]. La stratégie a été adoptée avant la reconstitution des ressources, qui a alors été inférieure de 2 milliards d'USD à l'objectif fixé. La lutte contre les trois maladies n'est pas sur la bonne voie. Comment le Fonds mondial va-t-il établir ses priorités ? Il ne peut pas toujours s'agir de « faire plus avec moins », ce que certaines parties prenantes demandent à l'organisation. Il existe un risque réel que le Fonds mondial soit trop sollicité, qu'il ne puisse satisfaire tous les intérêts et qu'il n'y parvienne pas. »

« Le Conseil d'administration est incapable d'établir des priorités ou de débattre ouvertement des compromis lorsque des visions clairement différentes sont exprimées par différents membres du Conseil d'administration. Le Conseil d'administration demande à la direction d'établir des priorités entre 20 éléments différents provenant de différents groupes d'intérêt, mais il n'y a pas de conversation entre eux. [...] Cela devient un risque compte tenu de l'environnement externe. »

L'absence de discussion sur les compromis et le fait « d'essayer de faire plus avec moins » limite les ressources du Fonds mondial. Cela affecte aussi partiellement la capacité du Conseil d'administration à mener des discussions approfondies sur l'appétit pour le risque et sa gestion, car ce risque stratégique est négligé.

En outre, tant le Secrétariat que le Conseil d'administration expriment leur frustration parce que le premier attend des orientations claires de la part du second, ce que la dynamique et le format du Conseil d'administration ne permettent pas de faire. Cette situation est aggravée par l'absence de suivi des décisions du Conseil par le Secrétariat. Le mécontentement vient aussi du fait que le Conseil, au lieu de se limiter à des orientations stratégiques, entre dans les détails opérationnels.

« Le rôle du Conseil d'administration est d'orienter et de superviser, tandis que le Secrétariat s'occupe des opérationnelles. Nous savons également que lorsque nous recrutons le directeur exécutif (DE) et l'inspecteur (IG), nous suivons un processus rigoureux pour nous assurer que nous avons quelqu'un de compétent. s'assure ensuite qu'il dispose de la meilleure équipe possible pour mener à bien le travail du Secrétariat pourquoi le Conseil d'administration s'enferme-t-il dans son rôle ? Nous ne pouvons pas nous perdre dans opérationnels ».

#### Partenariat, mobilisation des ressources et plaidoyer

Dans l'ensemble, les participants se sont déclarés satisfaits que le Conseil d'administration remplisse son rôle en s'engageant auprès des partenaires du Fonds mondial et en collectant des fonds. Toutefois, compte tenu du prochain cycle de reconstitution des ressources, les participants ont le sentiment que le Conseil d'administration pourrait intensifier ses efforts dans ce domaine, car le profil actuel des sièges du Conseil d'administration réservés aux donateurs ne correspond pas au paysage financier actuel ou futur. Les nouveaux donateurs doivent être encouragés, et pas seulement par le biais de la distribution des sièges et des droits de vote.

« Avant les reconstitutions, il semble que la charge repose principalement sur l'hôte de la reconstitution, le Conseil d'administration et le directeur exécutif. Un rôle plus actif du Conseil d'administration pourrait être envisagé. »

« Le Conseil d'administration n'a pas trouvé les moyens d'engager de manière significative de nouveaux donateurs publics et se méfie du secteur privé. Il n'a donc pas été disposé à explorer des moyens novateurs de mobiliser les ressources, les capacités et les compétences du secteur privé. »

## Engagement de ressources financières et évaluation de la performance organisationnelle

Ce rôle implique le suivi des propositions de financement ainsi que des plans de travail et des budgets des organes directeurs, consultatifs et administratifs du Fonds mondial, avec l'aide du comité d'audit et des finances, ce qui a un impact sur la performance financière du Fonds mondial. Il s'agit d'un domaine dans lequel le Conseil d'administration et le secrétariat collaborent efficacement.

« Ce domaine est considéré comme le plus mature de la gouvernance et de la surveillance du Conseil d'administration ». « La qualité des rapports et des discussions sur les questions financières est très élevée. »

## Supervision de la gouvernance

Dans l'ensemble, la procédure de nomination du directeur exécutif et le fonctionnement du bureau de l'inspecteur général ont été jugés satisfaisants, de même que l'exploitation des recommandations du Comité technique d'examen (CTE/TRP) par le Conseil d'administration, même si certains ont estimé que l'on pourrait faire davantage pour intégrer ces éléments dans les discussions. Il faudra du temps pour évaluer l'efficacité du groupe d'évaluation indépendant puisqu'il n'a été créé que récemment.

« Les recommandations du CTE et les enseignements tirés sont régulièrement intégrés. »

« Les avis du CTE ont été activement sollicités par le Conseil d'administration lors des discussions sur les stratégies du cycle de subvention 7 (CS7), en particulier en ce qui concerne les domaines clés de la mise en œuvre de la stratégie. »

## Dynamique et fonctionnement du Conseil d'administration

Lors des réunions du Conseil d'administration, les représentants lisent régulièrement des déclarations préparées à l'avance. Cette pratique est considérée comme nuisant à l'espace de discussion interactive, au contrôle stratégique et à la définition d'orientations claires. Toutefois, les réponses ont été mitigées sur cet aspect, notant la dynamique qui le sous-tend.

« Lors de la dernière réunion, la direction du Conseil a demandé aux membres du Conseil de ne pas lire des déclarations formelles mais de répondre à une ou deux questions soulevées au cours de la réunion. Ils ont répondu mais tous les membres du Conseil ne sont pas préparés à réagir à ce qu'ils entendent pendant la réunion. Le groupe doit s'y préparer. »

« L'opinion des électeurs sur les déclarations varie. Un certain nombre de personnes les apprécient parce qu'elles permettent de dire quelque chose de manière succincte. [Les membres de ma circonscription les considèrent comme] des moments importants pour exprimer des choses que nous voulons officiellement dire lorsque nous avons une opinion bien arrêtée. »

« Pour procéder différemment, il faudrait que les circonscriptions cèdent le pouvoir à leur représentant au Conseil d'administration et à son suppléant. [...] Cela ne se produira pas si les circonscriptions ne sont pas prêtes à céder le pouvoir sur le moment et si elles n'ont pas confiance dans le fait que leurs représentants agiront bien pour elles. 'ne lisez pas les déclarations' ne marchera pas ; il faut réfléchir à ce qui doit se passer au préalable dans la circonscription pour faciliter cela ».

Les réunions nécessitent des documents d'appui sur les questions clés nécessitant une prise de décision par le Conseil, mais les participants ont eu le sentiment que ces documents étaient trop volumineux [une question abordée dans notre article sur le [rapport d'examen stratégique 2023](#)] et qu'ils n'avaient pas assez de temps pour les lire, ce qui va à l'encontre de l'objectif d'un engagement significatif sur les questions stratégiques et d'une orientation claire pour la mise en œuvre.

« Il faut réviser et rédiger des positions qui doivent ensuite être approuvées. Il faut condenser les documents qui concentrent vraiment sur les points essentiels et nous donner plus de temps, pas deux semaines, peut-être un mois pour pouvoir formuler les meilleures positions concrètes possibles. Peut-être un mois pour pouvoir formuler les meilleures positions concrètes possibles. »

« Si vous envoyez 600 pages à une circonscription qui est en contact avec 10 pays qui doivent traduire et rédiger des commentaires, ce n'est pas gérable ».

« Bien qu'il y ait eu une amélioration, il est encore nécessaire de réduire le volume des documents et de les faire parvenir idéalement trois semaines avant la réunion du Conseil d'administration. »

Toutefois, ce volume est également dû aux rapports réguliers des organes directeurs, administratifs et consultatifs associés au Fonds mondial. Mais il existe également un déficit de confiance entre le Conseil et le Secrétariat, ce dernier s'efforçant de répondre à l'ensemble des préoccupations attendues par le Conseil.

« Il est frustrant de voir certaines circonscriptions se plaindre du volume, puis se plaindre lorsqu'une question spécifique n'est pas suffisamment développée à leurs yeux ».

« Le Conseil d'administration a demandé des documents plus courts avec des options et des compromis, mais au même temps, il y a un problème de confiance et ils veulent plus de détails et d'analyse. Nous ne savons pas comment donner, c'est une discussion permanente. Les donateurs demandent en particulier des documents plus courts ».

Les réunions du Conseil d'administration, comme les retraites et les espaces de discussion informels, n'obtiennent pas toujours la participation attendue, en particulier la dernière, ce qui frustre le Secrétariat qui doit consacrer des ressources considérables à la préparation et à la mise en œuvre.

« Presque personne ne se présente [aux réunions informelles], ce qui donne l'impression d'une perte de temps. Le Secrétariat passe des heures à faire ces présentations et il y a peu d'interaction. On a l'impression que c'est une perte de temps à s'en préoccuper. Utile pour certains, mais les gens ont besoin de sentir qu'ils sont appréciés. [...] Nous avons besoin de ce type d'appels informels, mais ils doivent avoir un but ou un sentiment d'urgence. « Les retraites et les réunions informelles doivent déboucher sur un certain type de résultat, et pas seulement sur une rencontre. »

Malgré les efforts bien intentionnés du Fonds mondial, la distinction perçue et le rapport de force entre les pays donateurs et les pays chargés de la mise en œuvre restent un sujet d'irritation. Mais il s'agit là d'un défi auquel sont confrontées de nombreuses organisations mondiales et multipartites.

« La tendance est la suivante : vous avez un ensemble de pays donateurs bien préparés qui disposent d'un soutien plus ou moins importantes pour le Fonds mondial, et vous avez un groupe de pays chargés de la mise en œuvre où la qualité de la représentation est très variable ».

« Il y a un déséquilibre entre les donateurs et les exécutants en ce qui concerne la capacité à documenter les décisions. Le rôle des donateurs passe en arrière-plan et les conséquences des décisions. Je n'ai pas de solution à ce problème, la seule façon de résoudre ce problème est que l'exécutant devienne plus fort en termes de soutien de fond. »

« Les responsables de la mise en œuvre doivent être clairs sur les questions qui empêchent d'obtenir des résultats. Les pays chargés de la mise en œuvre sont plus discrets que les donateurs lorsqu'il s'agit de décider des questions clés. Il faut trouver un équilibre. »

Toutefois, si les réponses aux entretiens font ressortir ce qui précède, les enquêtes indiquent que les donateurs et les responsables de la mise en œuvre estiment que leur participation à la prise de décision est efficace et équilibrée.

## Recommandations

Il est nécessaire que tous les documents de référence soient disponibles sur le portail du Conseil d'administration ; la direction du Conseil d'administration et le groupe de coordination doivent « réimaginer l'ordre du jour des réunions du Conseil d'administration afin de maximiser le temps consacré aux questions stratégiques et de minimiser les doublons entre les discussions des comités et du Conseil d'administration » et « en fonction des questions discutées, la direction du Conseil d'administration peut nommer un panel de différents membres du Conseil d'administration, des comités ou des circonscriptions comme membres du panel pour mener la discussion ».

## Comités du Conseil d'administration

Le groupe de coordination joue un rôle essentiel en servant de « pont » entre le Conseil d'administration et le Secrétariat afin d'améliorer la confiance et les relations de part et d'autre. Toutefois, le manque de confiance peut également avoir donné l'impression que l'organe de coordination est trop proche du directeur exécutif. En outre, certaines personnes interrogées étaient d'avis qu'au lieu que la direction du Conseil d'administration demande des comptes au Secrétariat, la direction du Conseil d'administration et le directeur exécutif « agissent apparemment comme un organe collectif ».

« Je pense que le Secrétariat est trop présent dans le groupe de coordination. Le Conseil d'administration et les comités ont besoin de leurs propres moments pour des conversations indépendantes. »

## Recommandations

Afin d'éviter que les documents des réunions des comités ne soient résumés et recyclés pour les réunions du Conseil d'administration, les rapports des comités doivent clairement indiquer les problèmes et les questions qui nécessitent une réponse et/ou une décision du Conseil d'administration. Les membres des comités doivent posséder les compétences et l'expertise nécessaires et, lorsque ce n'est pas le cas, le Comité d'éthique et de gouvernance (CEG) doit intervenir et s'interroger sur les raisons pour lesquelles ils ont été nommés. Le Comité d'éthique et de gouvernance ne devrait faire appel à des personnes indépendantes possédant les qualifications requises que dans les cas où un domaine d'expertise spécifique n'est pas susceptible d'être disponible dans les circonscriptions.

## Engagement de la circonscription

Il est nécessaire de multiplier les occasions d'échanges entre les points focaux des regroupements, en particulier entre les groupes de donateurs et de responsables de la mise en œuvre, car les occasions d'engagement cohérent sont rares et se limitent souvent à des dialogues informels peu nombreux. Les points focaux doivent partager les meilleures pratiques, travailler en réseau et se connecter les uns aux autres. Mais il ne s'agit pas seulement de créer des opportunités, mais aussi de soutenir ces efforts.

« Il peut être nécessaire d'apporter un soutien plus important à des groupes d'intérêt plus larges pour obtenir un engagement efficace. »

« Les groupes de mise en œuvre servent de mécanisme pour favoriser un dialogue ouvert entre les parties prenantes et pour forger des positions communes. « L'engagement a tendance à se produire davantage au sein des groupes (BCA, donateurs, responsables de la mise en œuvre) qu'entre eux. »

« La réunion des « Comprehensive Funding Policy (CFP) » en marge de la réunion du Conseil d'administration est utile. Les CFP de certaines circonscriptions organisent également d'autres réunions en fonction des besoins. La fonction « chat » sur le nouveau portail pourrait être utile, en particulier pour les nouveaux CFP. »

« J'ai ressenti de manière générale un manque d'intérêt de la part des donateurs à s'engager avec toutes les parties prenantes de la mise en œuvre, d'une part, et des capacités ou une confiance inadéquate pour négocier, d'autre part. »

Il est encourageant de constater que les circonscriptions et le Conseil d'administration ont apprécié le soutien apporté par le Secrétariat et le service juridique et de gouvernance.

« Le soutien du Secrétariat est excellent, sans aucun doute la préparation des réunions du Conseil est très bonne. Les groupes d'intérêt peuvent écrire au Fonds mondial et obtenir une réponse très rapidement, même avec le Directeur exécutif. L'équipe de gouvernance mérite des félicitations. Elle doit se préparer pour les réunions et doit être capable de voyager, mais elle répond et soutient très bien. »

« Le Comité d'éthique et de gouvernance doit être félicitée pour sa réactivité et son soutien efficace aux circonscriptions. »

« Nous recevons beaucoup de soutien de la part du Secrétariat, très rapidement, et c'est très bien. »

## Recommandations

Une recommandation spécifique a été formulée pour que des processus internes soient mis en place au sein des circonscriptions afin de fournir un retour d'information à leurs représentants au Conseil d'administration et au point focal par rapport à un ensemble convenu d'attentes, qui pourraient varier d'une circonscription à l'autre. Sur son portail de gouvernance, le service juridique et de gouvernance pourrait ouvrir l'échange de bonnes pratiques sur la préparation des points focaux à s'engager avec le Conseil d'administration et à défier activement les autres lorsque cela est nécessaire.

## Profil du Conseil d'administration

La question de la représentation a été soulevée et un large consensus s'est dégagé sur le fait que l'Afrique devrait avoir une voix plus forte dans la gouvernance du Fonds mondial. En outre, le rapport note que les étiquettes traditionnelles des donateurs chargés de la mise en œuvre ne fonctionnent plus, citant l'exemple du Kenya, du Nigeria et de l'Afrique du Sud. Tous ces pays « font actuellement partie des groupes d'exécution et pourtant, lors de la septième reconstitution des ressources, ils se sont engagés à verser davantage de fonds au Fonds mondial que certains pays faisant partie des groupes de donateurs ». Pour l'ensemble de la septième reconstitution des ressources, 22 pays chargés de la mise en œuvre se sont engagés à verser des fonds au Fonds mondial.

Le modèle de circonscription a évolué et les principaux donateurs ont « capturé » les sièges. Il n'y a pas de mécanisme pour déterminer les détenteurs de sièges, d'où le débat sur l'inclusion de nouveaux donateurs, alors que le modèle de circonscription devrait en théorie être en mesure de les accueillir. Le Fonds mondial a un modèle de représentation arbitraire, qui se situe entre le modèle de l'actionnaire des institutions financières internationales et le modèle de membre des organisations multilatérales.

« Je trouve que le Conseil d'administration est un peu démodé, qu'il y a des donateurs et des exécutants et que les votes sont basés sur les donateurs et les exécutants. Nous devrions nous éloigner de ce paradigme et de nous rapprocher de partenaires égaux. Lorsque j'ai rejoint le Conseil, je l'ai trouvé un peu trop rigide. Je pense que le mot "donateur" même doit évoluer. Il ne transmet pas une approche de partenariat.

Le profil d'âge du Conseil d'administration est un sujet de préoccupation, étant donné le rôle que les jeunes devront jouer dans l'éradication des trois maladies.

- « Je dirais que les personnes les plus marginalisées et les plus vulnérables sont les moins représentées – les jeunes au Conseil d'administration du Fonds mondial – et il ne suffit pas de s'en remettre aux délégations, cela devrait être explicite et intentionnel. »
- « Le groupe des jeunes n'est pas bien représenté. En raison de l'évolution démographique, ils joueront un rôle de plus en plus important dans la lutte contre ces trois maladies. »
- « Des groupes tels que le réseau des jeunes, le troisième sexe, les femmes enceintes, les survivants de la tuberculose ne sont souvent pas représentés. »

Si le manque d'expertise du Conseil d'administration dans certains domaines a suscité des inquiétudes, le rapport a souligné que ces compétences pouvaient être obtenues auprès d'experts indépendants et que l'accent devait plutôt être mis sur la question de savoir si les membres possédaient les compétences nécessaires en matière de stratégie et s'ils avaient l'autorité et l'ancienneté nécessaires pour remplir leur rôle. Des appels ont également été lancés en faveur d'une prolongation du mandat des membres du Conseil d'administration.

- « Le Conseil d'administration devrait envisager un mandat de trois ans, comme c'est le cas pour la direction des comités, tout en garantissant une période de mentorat et de transition, en particulier au niveau des délégations. »
- « Deux ans, c'est trop court pour le mandat des membres du Conseil d'administration, surtout pour ceux nommés pour la première fois. Je suggère d'aligner le mandat des membres du Conseil d'administration sur celui des membres du comité (3 ans) ». »
- « Il est important que le Conseil d'administration soit composé d'une certaine rotation afin de garantir la fraîcheur des points de vue et des idées, ainsi que d'une certaine expérience et d'une connaissance des institutions. Il est également important de garder à l'esprit que la courbe d'apprentissage des nouveaux membres du Conseil est assez longue. »
- « Mandat de deux ans dans les procédures de fonctionnement, mais application variable de ce mandat en fonction de l'appropriation par les circonscriptions de la rotation des membres du Conseil d'administration et du Comité d'administration suppléant. Les grandes circonscriptions multi-comtés s'en tiennent à un mandat de deux ans, tandis que les nombreux donateurs restent beaucoup plus longtemps. Cela a un impact sur l'inégalité en matière d'information et d'expérience. Auparavant, il n'y avait pas d'intérêt pour des mandats de trois ans pour les membres du Conseil d'administration. »

## Recommandations

Améliorer le profil et le mandat des membres du Conseil d'administration. Il existe déjà un mécanisme en place, qui a été approuvé en 2018 par le groupe des donateurs, pour l'intégration des nouveaux donateurs dans les groupes de vote existants. Ce mécanisme doit être mis en œuvre. La question de

savoir si la composition globale doit être révisée ou non pourra être examinée une fois qu'un accord aura été trouvé sur les priorités stratégiques.

## Relations entre le Conseil d'administration et le Secrétariat

Cet aspect a également été largement abordé dans les sections précédentes (voir ci-dessus : le rôle et les responsabilités du Conseil d'administration et les Comités du Conseil d'administration). Il a été noté que la différence entre la durée du mandat du Conseil d'administration et la durée de service du personnel du Secrétariat entraînait un manque de symétrie dans « la connaissance de l'organisation et, par extension, contribuait à réduire les degrés de compréhension et de confiance des initiés ».

## Recommandations

Pour atténuer les tensions, il pourrait y avoir une rencontre annuelle entre le comité exécutif de gestion et le groupe de coordination. Le directeur exécutif et le comité exécutif de gestion pourraient également organiser des rencontres plus informelles avec le Conseil d'administration et les comités entre les réunions du Conseil d'administration afin d'assurer la supervision et l'orientation stratégiques.

## Rétroaction des parties prenantes

Les parties prenantes se sont montrées très favorables au maintien des déclarations préparées, car elles permettent de recueillir des avis complets et collectifs sur les points de l'ordre du jour et aux membres du Conseil d'administration et du Conseil d'administration associé de faire part de leurs positions consensuelles. Il a été suggéré de réduire le nombre de points à l'ordre du jour afin de se concentrer sur des questions stratégiques et d'orientation plus importantes, y compris les compromis clés. Cela permettrait à ceux qui disposent de moins de ressources de participer de manière substantielle grâce à des discussions plus ciblées. Une autre suggestion pour rendre les réunions du Conseil d'administration plus productives est de produire un résumé qui couvre les aspects de convergence et de désaccord, ainsi que les compromis et les tensions qui se développent. Cela permettrait de garantir que ces questions reçoivent l'attention qu'elles méritent afin de les résoudre. Il est nécessaire de prendre des mesures pour renforcer la responsabilité.

## Conclusion

Le rapport souligne qu'étant donné les coûts de temps et d'opportunité de l'engagement informel, il est nécessaire de structurer les réunions du Conseil d'administration elles-mêmes afin de disposer d'espaces ouverts et informels. Le rapport reconnaît qu'un partenariat équitable entre les circonscriptions à long terme devrait être un domaine de considération pour le Conseil d'administration à l'avenir et qu'un

processus est en cours d'examen pour une représentation approfondie et adéquate de toutes les parties prenantes. Il s'agit de l'un des rares rapports où des citations directes sont largement utilisées pour étayer les points soulevés. C'est une pratique que les rapports du Fonds mondial devraient suivre.

[Read More](#)

---