


# Examen du Groupe des Investisseurs du GFF

15 avril 2019

---

## Ordre du jour



---

14 h 00 à 14 h 30 Introduction et présentation des conclusions

---

14 h 30 à 15 h 00 Questions et discussion

---

15 h 00 à 15 h 30 Décisions et prochaines étapes

---

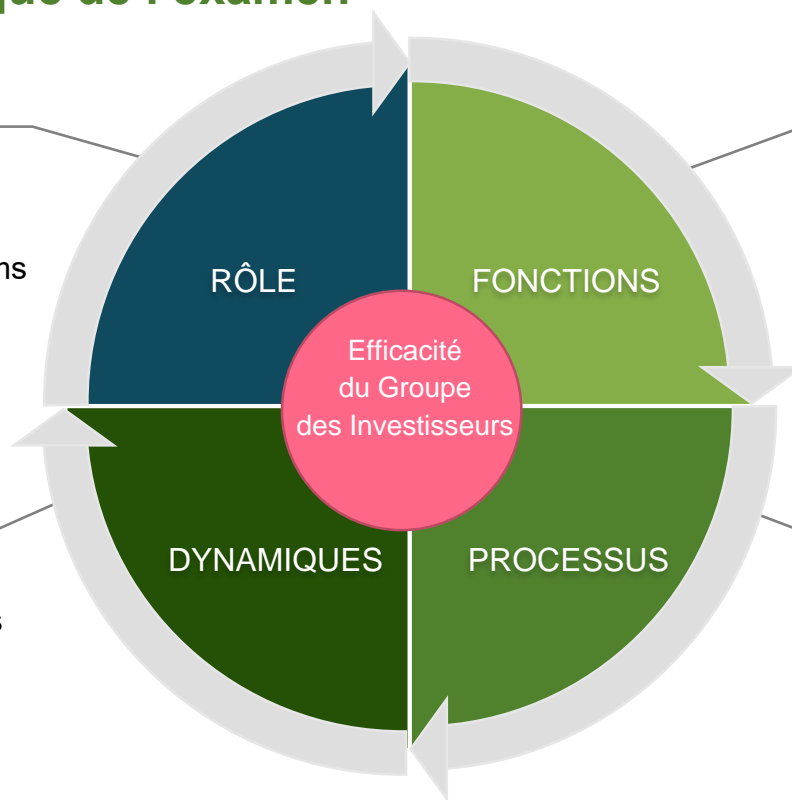
## Cadre méthodologique de l'examen

### RÔLE

- Clarté du rôle du Groupe des Investisseurs au sein de la structure de gouvernance du GFF et vis-à-vis d'autres forums de parties prenantes.

### COLLABORATION ET DYNAMIQUES COMPORTEMENTALES

- Qualité des discussions et des interactions, adhésion et transparence



### FONCTIONS ET COMPOSITION

- Clarté, pertinence et adéquation des responsabilités et attributions du Groupe des Investisseurs
- Adéquation de la composition et de la taille du Groupe des investisseurs

### PROCESSUS

- Qualité de la préparation et du suivi des réunions, notamment soutien et modes de communication du Secrétariat

---

## Les conclusions résultent de quatre sources d'information



Entretiens auprès du Groupe des Investisseurs



Enquête sur le Groupe des Investisseurs



Examen des documents du Groupe des Investisseurs



Analyse comparative

## Rôle et objectif

► **Le rôle général du Groupe des Investisseurs au sein de l'architecture du GFF est clair pour la plupart, mais un tiers des répondants soulignent la nécessité d'une définition plus précise (vis-à-vis du Comité du Fonds fiduciaire, au niveau des pays)**

- Indiquer si/quand le rôle du Groupe des Investisseurs concerne le partage des informations, le conseil, ou l'orientation de l'action collective

► **Son rôle et sa valeur ajoutée dans le cadre plus large de l'architecture de la santé sont légèrement moins clairs**

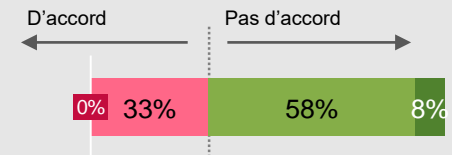
- La SRMNEA-N est considérée comme une valeur ajoutée, mais elle devrait être plus étroitement liée à l'ODD3 et aux consultations sur la CSU
- Léger double emploi avec d'autres organes de gouvernance ; nécessité de clarifier les relations avec ces derniers

► **La moitié des répondants considèrent que les membres du Groupe des Investisseurs ne partagent pas le même objectif ni les mêmes attentes, ce qui conduit à des avis divergents quant à son efficacité**

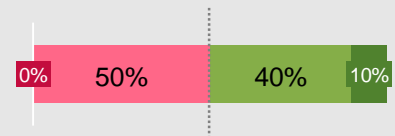
- Certains considèrent que le Groupe des Investisseurs oriente efficacement le GFF — d'autres estiment que ce forum n'est que de la poudre aux yeux et que ses résultats sont insuffisants

### Principales conclusions

Q — L'objectif et le rôle du Groupe des Investisseurs au sein de la gouvernance du GFF (Groupe des investisseurs, Comité du Fonds fiduciaire, Secrétariat) est clair et mobilisateur



Q — Les membres du Groupe des Investisseurs partagent un même objectif et s'accordent sur le rôle qu'ils jouent pour l'atteindre





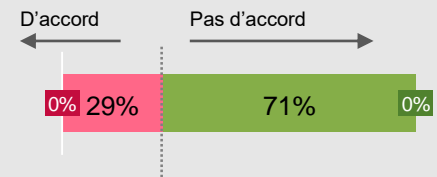
## Fonctions et composition

- ▶ **Les fonctions du Groupe des Investisseurs sont comprises à un haut niveau, mais devraient être plus pragmatiques**
  - La démarche centrée sur les pays est appréciée et perçue comme présentant des avantages
  - Souhait de concrétiser les fonctions en mesures prioritaires
- ▶ **Deux tiers des répondants n'étaient pas satisfaits des résultats obtenus par le Groupe des investisseurs dans l'exécution de ses fonctions**
  - Les membres veulent que l'accent soit mis davantage sur les dossiers d'investissement et le suivi du GFF que sur la promotion du partage d'informations
  - Insatisfaction résultant du manque d'autonomie dans la prise de décision ; d'autres sont optimistes et pensent que l'impact du Groupe des investisseurs sera plus important à mesure que le GFF se développe
- ▶ **Les responsabilités et les attentes des membres ne figurent pas dans le document de gouvernance**
- ▶ **La composition du Groupe des investisseurs, le niveau de responsabilité et la taille sont largement adaptés à sa finalité**
  - Des politiques actualisées permettraient de contrôler la taille, de défendre la voix des pays et une participation active en fonction de l'objet des réunions

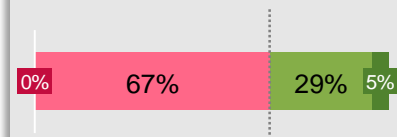


### Principales conclusions

Q — Les fonctions du Groupe des Investisseurs sont pertinentes et apportent une valeur ajoutée significative à l'architecture mondiale de la santé



Q — Le Groupe des investisseurs remplit ses fonctions principales



## **Processus**

### **Les répondants félicitent le Secrétariat du GFF pour son soutien au Groupe des investisseurs malgré son effectif limité**

- Le Secrétariat pourrait envisager de mettre davantage l'accent sur l'élaboration commune de sessions visant à répondre aux problématiques et à mettre à profit la voix du Groupe des investisseurs que sur des sessions de présentation

### **La fréquence, la préparation et le déroulement des réunions permettent au Groupe des Investisseurs de remplir son objectif, mais les sessions pourraient être plus productives**

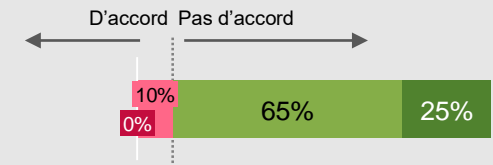
- Les membres souhaitent être plus impliqués dans la définition de l'ordre du jour, la conception et le déroulement des réunions pour accroître leur impact

### **Il y a lieu d'améliorer le partage des informations, le suivi des réunions et les processus de collaborations entre les réunions**

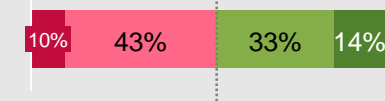
- Les points de suivi sont moins concrets que par le passé
- Désir d'améliorer les processus pour la poursuite des discussions, de la coordination et des actions collectives entre les réunions


### *Principales conclusions*

Q — Le niveau du soutien apporté par le Secrétariat du GFF au travail du Groupe des Investisseurs est adéquat



Q — Les processus/outils du Groupe des investisseurs pour le partage des informations et la collaboration sont robustes et permettent aux membres de rester mobilisés entre les réunions



 Présentation conjointe du Secrétariat : 33 % pour GI3 à 67 % pour GI7



## Collaboration et dynamiques

▶ **La majorité des répondants estiment que le Groupe des Investisseurs n'est pas (encore) en mesure de s'appropriier les résultats de la réunion et d'améliorer l'alignement financier**

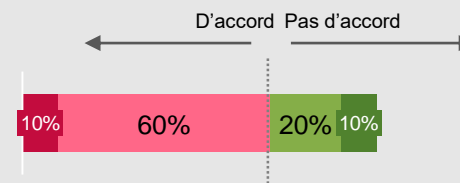
- Contraintes à la fois explicites et implicites (p. ex. mécanismes de responsabilisation insuffisants ; structure juridique de la Banque mondiale ; état d'esprit et comportements des membres)
- Nécessité de clarifier les attentes des membres et de mettre au point un mécanisme de responsabilisation pour mesurer les résultats

▶ **Faible niveau de transparence et d'ouverture des réunions du Groupe des Investisseurs, malgré les efforts déployés par les présidents du Groupe pour renforcer le dialogue**

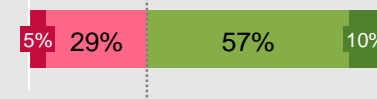
- Résulte des susceptibilités entre les institutions participantes et de l'impression qu'aucun moment n'a pas été réservé pour les discussions importantes
- Souhait de thèmes de réunions plus pertinents (p. ex. mettre l'accent sur l'alignement financier dans les pays dans lesquels de nombreux partenaires sont engagés)

### Principales conclusions

Q — Les membres du Groupe des Investisseurs s'approprient des résultats des réunions pour veiller à ce qu'ils contribuent à un meilleur alignement des approches de financements des bailleurs de fonds internes et externes



Q — L'ouverture et la transparence caractérisent les interactions et les communications au sein du Groupe des Investisseurs





## Les recommandations sont de deux ordres



### Opérationnelles

**Mesures à effet rapide :** Si elles sont adoptées lors de la réunion d'avril, les mesures suivantes pourraient être mises en œuvre immédiatement

**Planification à long terme et contenu stratégique**

**Renforcement de la participation**

**Accent accru sur les résultats**

### Stratégiques

**Mobilisation à long terme :** Mesures prises dans les mois à venir



**Processus collaboratif d'élaboration de la stratégie du GFF**

**Clarification du modèle de gouvernance et procédures opérationnelles plus robustes**

**Session spéciale sur la stratégie et la gouvernance pour s'accorder sur la manière d'avancer**

## Les recommandations opérationnelles visent à améliorer la qualité des réunions



### Planification à long terme

- Définir les priorités du Groupe des Investisseurs pour l'année à venir afin de renforcer l'alignement entre le Groupe des Investisseurs, le Comité du Fonds fiduciaire et les principaux partenaires
- Mettre en place (le cas échéant), pour une durée limitée, des sous-groupes liés aux résultats attendus et aux priorités
- Officialiser l'usage d'alterner les lieux de réunions du Groupe des Investisseurs, et les faire correspondre autant que possible aux réunions pertinentes des partenaires



### Renforcement de la participation

- Mettre au point un système inclusif pour l'élaboration de l'ordre du jour (p. ex. par courriel/une enquête en ligne trois mois en amont)
- Accroître le temps réservé aux discussions (raccourcir les présentations de 10 à 15 minutes, organiser des réunions d'information par téléphone (si nécessaire) ; équilibrer les présentations du Secrétariat et des membres du Groupe des investisseurs)
- Créer une page web pour les membres du Groupe des Investisseurs sur le site du GFF et mettre au point une lettre annuelle rédigée par la Directrice du GFF/le Président du Groupe des Investisseurs



### Accent accru sur les résultats

- Veiller à ce que tous les points de l'ordre du jour préparés répondent à des objectifs précis, des points à discuter et (si nécessaire) des points de décision
- Veiller à clairement indiquer les points à suivre, les responsabilités, et le calendrier pour tous les points à l'ordre du jour

## **Les recommandations stratégiques clarifieront le rôle et les fonctions du Groupe des Investisseurs**



### **Processus collaboratif d'élaboration de la stratégie**

- Demander un processus soutenu par le Secrétariat pour élaborer un cadre/une vision stratégique sur cinq ans avec la participation du Groupe des Investisseurs et du Comité du Fonds fiduciaire



### **Renforcement de la gouvernance et documents opérationnels**

- Mettre en place une équipe de travail pour mener des consultations ouvertes afin de préciser le rôle du Groupe des Investisseurs, ses fonctions et ses méthodes de travail — afin d'aboutir à l'actualisation du document de gouvernance et des procédures opérationnelles du Groupe des Investisseurs\*
- *Proposition de composition* : 1 membre de chaque « catégorie » du Groupe des Investisseurs, 1 représentant supplémentaire d'un pays participant, 1 représentant supplémentaire des bailleurs de fonds (1 des 2 bailleurs de fonds doit faire partie du Comité du Fonds fiduciaire), et 1 représentant du Secrétariat pour l'appui au groupe



### **Session spéciale sur la stratégie**

- Organiser une session spéciale lors de la prochaine réunion du Groupe des Investisseurs pour donner des orientations sur la stratégie du GFF et discuter (et idéalement convenir) d'un document de gouvernance et de procédures opérationnelles actualisés.

\* le Secrétariat fournira les informations nécessaires sur les restrictions juridiques pour le modèle de gouvernance du GFF (notamment ce qui doit être traité par le Comité du Fonds fiduciaire ; ce qui peut relever de la responsabilité du Groupe des Investisseurs)

---

# Annexe

## Recommandations opérationnelles — *version détaillée (1/2)*



### Planification à long terme et contenu stratégique



#### Définition et planification des priorités à long terme

- Définir les priorités/objectifs du Groupe des Investisseurs ainsi que les résultats attendus pour l'année à venir lors de la réunion d'automne
- Objectif : Renforcer l'alignement entre le Groupe des Investisseurs, le Comité du Fonds fiduciaire et le travail des principaux partenaires grâce à une planification à long terme
- Mettre en place de sous-groupes pour une durée limitée (au besoin) prenant en charge la préparation des résultats liés aux priorités annuelles



#### Officialiser l'usage en place d'alterner le lieu des réunions et d'optimiser l'utilisation de ces lieux

- Officialiser l'usage d'organiser la réunion d'automne dans les pays, et ajouter une journée pour les discussions et la résolution des problèmes avec les partenaires nationaux ; si possible coordonner ces réunions avec d'autres réunions pertinentes
- Faire le lien entre la première réunion et les réunions de printemps de la Banque mondiale et profiter de la présence des ministres des Finances

## Recommandations opérationnelles — version détaillée (2/2)



### Renforcement de la participation



#### Définition d'un ordre du jour inclusif

Demander des contributions de tous les membres du Groupe des Investisseurs, par e-mail, dans le cadre d'une enquête en ligne ou d'une autre méthode proposée, sur les points de l'ordre du jour, trois mois avant la réunion



#### Raccourcir les présentations et accroître le temps réservé aux discussions pendant les réunions du Groupe des Investisseurs

- Limiter les présentations à 10-15 minutes pour mettre l'accent sur les discussions et l'alignement stratégique
- Organiser des réunions d'information par téléphone avant les réunions du Groupe des Investisseurs sur les sujets complexes et les questions sur lesquelles une décision doit être prise



#### Création d'un site pour les membres du Groupe des Investisseurs sur le site du GFF et production d'une lettre annuelle

- Mettre au point un site pour les membres du Groupe des Investisseurs donnant accès aux documents, actualités et mise à jour pertinents pour les membres du Groupe des Investisseurs
- Envoyer une lettre annuelle de la directrice du GFF et du Président du Groupe des Investisseurs contenant l'état d'avancement et les principales priorités à l'avenir

### Accent accru sur les résultats



#### Résultats et les mesures à prendre des points à l'ordre du jour

Veiller à ce que tous les points à l'ordre du jour soient assortis d'objectifs clairement définis (p. ex. pour décision, pour avis du Comité du Fonds fiduciaire/Secrétariat, pour information) ; points à discuter et (le cas échéant) points sur lesquels prendre une décision



#### Suivi, responsabilité et calendrier clair pour les points à l'ordre du jour

Rétablir l'usage d'inclure les points à suivre/résultats attendus, membre(s) responsable(s) et les dates d'échéance dans les comptes rendus de réunions pour tous les points à l'ordre du jour

## Recommandations opérationnelles — version détaillée

### Processus collaboratif d'élaboration de la stratégie du GFF



Demander au Secrétariat d'appuyer le processus avec le Groupe des Investisseurs et le Comité du Fonds fiduciaire pour définir les buts, objectifs et priorités pour les cinq prochaines années et le rôle de chaque groupe dans leur réalisation

### Clarification du modèle de gouvernance et procédures opérationnelles plus robustes



Mettre en place une équipe de travail pour une durée limitée chargée de conduire des discussions ouvertes et franches sur le Groupe des Investisseurs et formuler des recommandations qui aboutiront à l'actualisation du document de gouvernance et des procédures opérationnelles du Groupe des Investisseurs

### Session spéciale sur la stratégie et la gouvernance pour s'accorder sur la manière d'avancer



Prévoir suffisamment de temps pour la session spéciale lors de la prochaine réunion du Groupe des Investisseurs afin de :

1. donner des orientations sur la stratégie du GFF
2. discuter du document de gouvernance, des procédures opérationnelles actualisés et des méthodes de travail du Groupe des Investisseurs préparés par l'équipe de travail

#### Priorité d'action de l'équipe de travail\*

- Examiner/clarifier les buts/fonctions du Groupe des Investisseurs et suggérer des priorités concrètes pour le Groupe pour l'année à venir
- Définir les domaines devant faire l'objet de décision stratégique et d'action collective ; de conseils auprès du Comité du Fonds fiduciaire et autres organes de gouvernance pertinents ; d'échanges d'apprentissage et d'informations
- Explorer/proposer des moyens de renforcer la coordination du Groupe des Investisseurs et les synergies avec les organes de gouvernance des partenaires pertinents
- Discuter et proposer des manières de renforcer la collaboration entre le Groupe des Investisseurs et le Comité du Fonds fiduciaire
- Affiner les critères d'adhésion au Groupe des Investisseurs et définir les contributions attendues par chacun des membres
- Formuler des recommandations sur le renforcement des méthodes de travail

*Calendrier* : Mai-novembre 2019

*Composition* : 1 membre de chaque « catégorie » du Groupe des Investisseurs, 1 représentant supplémentaire d'un pays participant, 1 représentant supplémentaire des bailleurs de fonds (1 des 2 bailleurs de fonds doit faire partie du Comité du Fonds fiduciaire), et 1 représentant du Secrétariat pour l'appui au groupe

\* le Secrétariat devra fournir au groupe les informations nécessaires sur les restrictions juridiques pour le modèle de gouvernance du GFF (notamment ce qui doit être traité par le Comité du Fonds fiduciaire ; ce qui peut relever de la responsabilité du Groupe des Investisseurs)