

**RAPPORT DU COMITÉ AD HOC DES CANDIDATURES 2012
AU POSTE DE DIRECTEUR EXÉCUTIF**

Objet:

Le présent rapport décrit le travail du Comité ad hoc des candidatures 2012 au poste de Directeur exécutif depuis sa création à la vingt-sixième réunion du Conseil d'administration.

Il fournit également au Conseil d'administration des renseignements concernant une liste restreinte de quatre candidats que le Comité ad hoc des candidatures désigne au poste de directeur exécutif du Fonds mondial. Des renseignements spécifiques aux candidats ont été fournis aux membres et membres suppléants du Conseil d'administration à travers une présentation confidentielle de ce document pour respecter la vie privée des candidats présélectionnés

Le présent document fait partie d'un processus de délibérations internes du Fonds mondial et ne peut être publié en tant que tel.

Partie 1 : Recommandations des candidats

- 1.1 Dans l'exécution de son mandat consistant à aider le Conseil d'administration à désigner le prochain Directeur exécutif selon ses mérites, dans le cadre d'une démarche qui soit apolitique, ouverte et concurrentielle, le Comité ad hoc des candidatures 2012 recommande au Conseil d'administration du Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme (« Fonds mondial ») la liste suivante, non classée par ordre de mérite, de candidats retenus au poste de Directeur exécutif :

La candidate A est une dirigeante expérimentée des organismes de développement bilatéraux et multilatéraux, notamment les Nations Unies et les systèmes bancaires mondiaux. Elle a eu à travailler à la croisée du public et du privé et à apporter une gestion forte et un sens d'orientation clair aux organismes qu'elle a dirigés. Elle manifeste la volonté d'écouter d'autres avis avant de prendre des mesures déterminantes pour poursuivre les objectifs d'une organisation.

Le candidat B a une connaissance poussée du VIH et du sida. Il occupe un poste de direction dans la riposte au VIH depuis le milieu des années 90, en tant que médecin et administrateur. Il est peut-être mieux connu pour avoir dirigé la mise en œuvre du Plan d'urgence du Président des États-Unis pour la lutte contre le sida (PEPFAR). Il apporte un style visionnaire de la direction à ses postes et définit des stratégies à long terme orientées par les valeurs et axées les résultats. Il a une bonne expérience des activités du Fonds mondial et des dynamiques au niveau au niveau des pays maîtres d'œuvre.

Le candidat C a une expérience du secteur commercial et du développement international. Il a été un spécialiste en développement organisationnel et en changement de gestion, en tant que consultant et cadre supérieur. Il a été exposé à un large éventail de politiques de développement dans ses fonctions de Président de l'Agence canadienne pour le développement international (ACDI) et au Forum économique mondial. C'est un dirigeant de style collégial, ayant l'ensemble des compétences relatives à la description du poste. Il apporte des compétences solides en matière de marketing.

La candidate D apporte une expérience en matière de direction du développement mondial et de santé. Elle a dirigé avec succès des organismes du secteur public et une organisation non gouvernementale majeure. Son expérience comprend la nouvelle configuration des systèmes de santé au Royaume-Uni et la mise en place d'une gestion et d'une direction professionnelles dans son poste de dirigeant le plus récent. C'est un gestionnaire animé par l'esprit de concertation et de collaboration, qui instaure la confiance en montrant que l'on peut compter sur elle. Elle a une expérience solide en matière de travail avec les organisations de la société civile et les ministères.

- 1.2 Le Comité ad hoc des candidatures présente les candidats comme des personnes qui peuvent occuper le poste de Directeur exécutif, même si chacun pourrait apporter des expériences, des approches et des méthodes différentes. L'annexe 1 (référéncé ci-dessous) fournit un examen plus approfondi aux membres et membres suppléants du Conseil d'administration. Cet examen présente également les observations du Comité ad hoc des candidatures sur des points précis qui pourraient compléter l'expérience et le style du candidat.

- 1.3 Pour faciliter la décision de nomination à la vingt-huitième réunion du Conseil d'administration, ce document renferme les parties supplémentaires suivantes :

Partie 2 : Résumé de la formation et des opérations du Comité ad hoc des candidatures

Partie 3 : Aperçu de la stratégie de recherche et des résultats du Comité ad hoc des candidatures

Partie 4 : Évaluation des candidats – approche et résultats de la présélection

Annexes

1. Mandat du Comité ad hoc des candidatures 2012
2. Plan de travail annoté du Comité ad hoc des candidatures
3. Modèle de clause de confidentialité pour les membres, les conseillers et les assistants du Comité ad hoc des candidatures
4. Cahier des charges du cabinet spécialisé dans la recherche de cadres nommé par le Comité ad hoc des candidatures
5. Description du poste (intégrer le mandat du Directeur exécutif)
6. Questions d'entretien structuré posées sur tous les candidats

Tableaux

1. Curriculum vitae *du candidat* (CV professionnel), déclaration à l'appui et références formelles
2. Renseignements supplémentaires destinés aux membres et membres suppléants du conseil d'administration

- 1.4 Le présent rapport comprend le dossier complet du travail du Comité ad hoc des candidatures et ses recommandations formelles.

Partie 2 : Résumé de la formation et des opérations du Comité ad hoc des candidatures

Formation du Comité ad hoc des candidatures (jalons 1, plan de travail du Comité ad hoc des candidatures)¹

- 2.1 En mai 2012, le Conseil d'administration a créé le Comité ad hoc des candidatures et a nommé six de ses neuf membres². Au cours des délibérations, le Conseil d'administration a également adopté le mandat complet du Comité ad hoc des candidatures. Il est défini à l'**annexe 1**.
- 2.2 La principale mission du Comité ad hoc des candidatures consistait à fournir au Conseil d'administration « une liste restreinte de quatre meilleurs candidats à travers le monde pour le poste de Directeur exécutif, devant compter au moins autant de femmes que d'hommes ("liste restreinte du Comité ad hoc des candidatures") et se fonder sur les critères de sélection approuvés par le Conseil d'administration en juin 2012 »³.
- 2.3 Comme prévu par son mandat, le travail du Comité ad hoc des candidatures a nécessité la gestion d'un certain nombre de processus simultanés limités dans le temps pour parvenir aux candidatures exposées dans le présent rapport.
- 2.4 Les communications entre les membres du Comité ad hoc des candidatures prévoyaient quatre rencontres, des appels téléphoniques réguliers et des communications par courriel, sachant que les informations très sensibles ne devaient pas être diffusées électroniquement.
- 2.5 Du reste, le Comité ad hoc des candidatures a régulièrement fait le point de la situation avec le Conseil d'administration, à mesure que les principaux jalons étaient posés et a fondé ces communications sur un plan de travail détaillé, envoyé au Conseil d'administration dans sa première version le 19 juin 2012 et dans sa version finale le 9 août 2012.
- 2.6 **L'annexe 2** du présent rapport définit le plan de travail du Comité ad hoc des candidatures. Pour faciliter les renvois, le plan de travail est indexé à des « parties » spécifiques du présent rapport.

Identification des membres indépendants du Comité ad hoc des candidatures (jalons 2, plan de travail du Comité ad hoc des candidatures)

- 2.7 Les six premiers membres du Comité ad hoc des candidatures ont été nommés en fonction des candidatures consensuelles des groupes délibératifs des exécutants et des donateurs. Les candidatures (trois du groupe des exécutants et trois du groupe des donateurs) ont été présentées après que le groupe, au travers de délibérations internes, a examiné s'il était souhaitable de trouver, dans la mesure du possible, un équilibre dans la composition du Comité ad hoc des candidatures, entre les sexes, l'expérience régionale et sectorielle.

¹ Le paragraphe 2.4 ci-dessous décrit le lien entre les rubriques du présent rapport et le plan de travail détaillé du Comité ad hoc des candidatures défini à l'annexe 2.

² Se reporter à la décision intitulée « Lancement du processus de sélection du prochain Directeur exécutif » prise lors de la vingt-septième réunion du Conseil d'administration (GF/B26/DP8)

³ Paragraphe 5.e.i du mandat du Comité ad hoc des candidatures, tel que défini à l'annexe 1 du présent rapport.

- 2.8 En priorité, le Conseil d'administration a demandé aux six personnes nommées d'assumer les fonctions des membres indépendants du Comité ad hoc des candidatures. Afin de renforcer davantage le travail du Comité ad hoc des candidatures, ces des postes devaient être pourvus par des personnes non affiliées à une circonscription du conseil d'administration.
- 2.9 Les trois membres indépendants ont été sélectionnés au cours de la période du 16 mai au 1^{er} juin 2012, à travers un processus comprenant :
- a. Une auto-évaluation de l'expérience des six premiers membres du Comité ad hoc des candidatures et les domaines d'expertise et d'expérience qui pourraient être ajoutés pour renforcer la diversité et les capacités générales du Comité ad hoc des candidatures ;
 - b. Réception de 24 candidatures. En fait de procédure, les candidatures aux trois postes ont été demandées par le biais des contacts des circonscriptions du Conseil d'administration en raison de leurs vastes réseaux, mais il n'était pas possible de nommer un membre d'une circonscription ;
 - c. Examen des éventuels conflits d'intérêt et préférence accordée à la représentation d'un plus grand nombre de nationalités ;
 - d. Ajout des talents exceptionnels appropriés au Comité ad hoc des candidatures et recherche de l'équilibre relatif entre les sexes et l'expérience régionale ; et
 - e. Concertation avec le Président du Conseil d'administration et du Président du Comité d'audit et d'éthique indépendant sur la composition complète recommandée du Comité ad hoc des candidatures et approbation de cette proposition.
- 2.10 Le 4 juin 2012, le Comité des candidatures s'est choisi un président et un vice-président pour soutenir son travail. Pleinement constitué, le comité ad hoc des candidatures 2012 comprenait quatre femmes et cinq hommes, ainsi que des membres des secteurs public et privé.
- 2.11 L'ensemble du groupe était composé de : M. Masaki Noke, Président du Comité ad hoc des candidatures (Japon) ; M. Karlo Boras, Vice-président du Comité ad hoc des candidatures (Serbie) ; M. George Alleyne (Barbade) ; M. Don Baxter (Australie) ; Mme Agnes Binagwaho (Rwanda) ; M. Nils Daulaire (États-Unis d'Amérique) ; Mme Ursula Eid (Allemagne) ; Son excellence Mme l'Ambassadrice Mireille Guigaz (France) ; et Madame Milly Katana (Ouganda).
- 2.12 Ces neuf personnalités ont toutes assumé leurs fonctions titre personnel et se sont appuyées sur leurs compétences et leurs expériences variées dans le seul but d'identifier des candidats au poste de Directeur exécutif au mieux des intérêts du Fonds mondial et de ses bénéficiaires. Des mécanismes de confidentialité et anti-lobbying ont été adoptés par le Comité ad hoc des candidatures pour assurer l'intégrité et l'égalité dans ses efforts visant l'évaluation des candidats. Ces mécanismes s'appliquaient également à un nombre réduit du personnel d'appui travaillant avec le Comité ad hoc des candidatures durant son mandat. **L'annexe 3** présente des documents élaborés par le Conseiller juridique du Fonds mondial pour la mise en place de ces mécanismes.

Engagement du cabinet spécialisé dans la recherche des cadres (Jalon 3, plan de travail du Comité ad hoc des candidatures)

- 2.13 Les délibérations des six premiers membres du Comité ad hoc des candidatures (nommés par le Conseil d'administration le 12 mai) ont eu lieu du 16 mai au 1er juin 2012.
- 2.14 La direction du Conseil d'administration a présenté les trois cabinets candidats au Comité ad hoc des candidatures, sur la base d'un récent processus de préqualification pleinement concurrentiel géré par le Secrétariat du Fonds mondial pour la nomination des hauts fonctionnaires. Ce processus de préqualification comprenait une évaluation des capacités techniques et des propositions chiffrées.
- 2.15 Les trois cabinets ont participé à un processus de sélection concurrentiel qui comprenait l'évaluation des propositions écrites par rapport au cahier des charges élaboré par le Comité ad hoc des candidatures et un entretien structuré avec le partenaire principal du cabinet. Le cahier des charges est défini à l'**annexe 4**. Parmi les diverses considérations prises en compte, le Comité ad hoc a été particulièrement soucieux de s'assurer que la recherche des cadres impliquait la sensibilisation auprès du secteur privé, afin de compléter les expériences que les membres du Comité ad hoc des candidatures apportaient à ce processus de recherche.
- 2.16 Sur la base des propositions écrites et des présentations orales au cours du processus d'entretien, les six premiers membres du Comité ad hoc des candidatures ont nommé Russell Reynolds Associates cabinet spécialisé dans la recherche des cadres. Cette décision a été abordée avec le Président du Conseil d'administration, en soulignant les points forts de chacune des candidatures et les domaines qui seront examinés en profondeur et précisés avec Russell Reynolds Associates pendant son engagement. Le Président du Conseil d'administration a jugé que la motivation de sa sélection était saine.

Mandat du Directeur exécutif (Jalon 4, plan de travail du Comité ad hoc des candidatures)

- 2.17 Tel que mandaté par le Conseil d'administration lors de sa vingt-sixième réunion en mai 2012, un axe majeur du travail du Comité ad hoc des candidatures au cours de la période du 16 mai au 28 juin 2012 était l'élaboration du mandat révisé du Directeur exécutif du Fonds mondial (« mandat du Directeur exécutif »).
- 2.18 Le Comité ad hoc des candidatures a présenté le mandat révisé du Directeur exécutif au Conseil, pour approbation, le 29 juin 2012, après avoir pris en considération :
- a. Le Conseil d'administration de 2006 a approuvé le mandat de cette fonction ;
 - b. Le mandat 2012 du Directeur général, élaboré en tenant compte des événements vécus au cours de l'année civile 2011, notamment les conclusions et les recommandations d'un rapport du Groupe de haut niveau chargé d'examiner les contrôles fiduciaires et les mécanismes de suivi ;
 - c. Les premières observations faites par les circonscriptions du Conseil d'administration lors de la retraite du Conseil d'administration du Fonds mondial en mars 2012 et de la réunion du Conseil d'administration de mai 2012 sur l'ordre dans lequel il convenait de présenter le mandat ;

- d. Consultations auprès des circonscriptions du Conseil d'administration sur une première version du mandat révisé du Directeur exécutif, du 21 au 28 juin 2012 ;
 - e. Recommandations de Russell Reynolds Associates, cabinet spécialisé dans la recherche des cadres qui soutient le Comité ad hoc des candidatures et autres contributions des membres dudit comité.
- 2.19 En particulier, au cours des diverses consultations, le point de vue collectif du Conseil d'administration était que la capacité de gestion avérée devrait être le plus important des éléments qui composent ce poste. Ce point de vue se voit dans le mandat du Directeur exécutif transmis au Conseil d'administration le 29 juin et approuvé le 6 juillet 2012.⁴

Partie 3 : Aperçu de la stratégie de recherche et des résultats du Comité ad hoc des candidatures

Stratégie de recherche des candidats du Comité ad hoc des candidatures (jalon 5, plan de travail du Comité ad hoc des candidatures)

- 3.1 Dans les discussions préparatoires en mars et mai 2012, le Conseil d'administration a examiné le minimum d'expérience et les qualifications que les candidats sérieux devraient apporter à ce poste. Ces discussions ont été consignées dans une description détaillée du poste publiée le 7 juillet 2012.
- 3.2 Se référant à la description du poste figurant à l'**annexe 5**, le mandat confié au Comité ad hoc des candidatures consistait à entreprendre une recherche mondiale de candidats de haut calibre. En outre, tous les efforts devraient être déployés pour attirer des candidats issus des secteurs et des horizons les plus variés.
- 3.3 Le ferme engagement du Comité ad hoc des candidatures envers l'inclusion et ses efforts soutenus dans la recherche des candidats de haut calibre a abouti à l'élaboration d'une campagne de recherche exhaustive.
- 3.4 Cette campagne, mise en œuvre par Russell Reynolds Associates, qui a eu des échanges réguliers avec le Comité ad hoc des candidatures, a présenté trois grands axes pour attirer des candidats, chacun poursuivant des objectifs distincts dans le cadre de l'approche globale détaillée.
- 3.5 En résumé, Chacun de ces axes avait pour objectif(s) :

Axe 1 : **Campagne publicitaire mondiale** : sensibilisation du grand public sur la recherche en cours ; résumé simplifié de la description du poste : outil pour aider les personnes désireuses à orienter les candidats vers Russell Reynolds Associates ; identification d'une date de dépôt des candidatures « modulable » servant de guide pour le calendrier global (et non d'obstacle à la recherche des candidats en cours à travers les axes 2 et 3 ci-dessous).

⁴ L'approbation a été donnée par vote électronique : Décision B26/EDP/o8 intitulée « Approbation du mandat révisé du Directeur exécutif » et publiée dans le document intitulé « Rapport de tous les points de décision électronique » (GF/B17/11) sur le site Internet du Fonds mondial à la clôture de la vingt-septième réunion du Conseil d'administration.

Axe 2 : **Consultations des circonscriptions du Conseil d'administration :** accès aux réseaux peu connus pour Russell Reynolds Associates ; validation de la stratégie de recherche et orientation vers d'autres sources de renseignements.

Axe 3 : **Sensibilisation systématique à travers les réseaux :** Moyens les plus probables d'avoir accès aux personnes les moins susceptibles de « répondre à un appel à candidatures » mais qui constituent des candidats sérieux et une source de personnes qui pourraient accéder à leurs propres réseaux ; source de références informelles sur les candidats à mesure que Russell Reynolds fait leur connaissance.

3.6 Les passages ci-dessous présentent des informations sur les trois axes de manière plus détaillée.

Campagne publicitaire mondiale

3.7 Une annonce détaillée a été préparée pour mettre en évidence l'ampleur et l'importance de ce poste. En plus de l'anglais, elle a également été rédigée en arabe, en chinois, en français, en japonais, en portugais, en russe et en espagnol.

3.8 Comme l'indique le tableau ci-dessous, cette annonce a été publiée dans plusieurs régions et publications, ainsi que sur le site Internet du Fonds mondial et les sites de certains de ses « amis » à des endroits bien visibles. Sur la base des enseignements tirés lors du processus de recherche de 2007, tous les efforts ont été fournis pour que les annonces soient publiées en même temps dans les diverses publications.

Publication	Langue de publication	Date de publication
America Economia	Espagnol & portugais	4 juillet
IHT Global	Anglais	2 juillet
Economist	Anglais	6 juillet
Le Monde	Français	2 juillet
Jeune Afrique	Français	15 juillet (retard dû à l'erreur de l'éditeur)

3.9 Soixante-cinq personnes, de toutes les régions du monde, ont répondu à l'annonce. D'après le commentaire envoyé par Russell Reynolds Associates au Comité ad hoc des candidatures, les compétences de la plupart des réponses étaient élevées et Russell Reynolds inscrirait certains candidats à la longue liste de candidats potentiels pour examen du Comité ad hoc des candidatures.

Consultations des circonscriptions du Conseil d'administration

3.10 Russell Reynolds Associates a entretenu des échanges dans toutes les circonscriptions, et dans de nombreux cas, avec chaque membre, membre suppléant du Conseil d'administration et référent administratif de la circonscription. Au total, 73 membres des circonscriptions du Conseil d'administration ont fourni des commentaires, notamment des conseils et des contributions sur les candidats potentiels et les autres sources de renseignements, prouvant ainsi qu'il s'agit d'un axe utile à exploiter.

Sensibilisation systématique à travers les réseaux de Russell Reynolds Associates

- 3.11 Guidée par le Comité ad hoc des candidatures et le contenu du mandat du Directeur exécutif, Russell Reynolds Associates a axé sa sensibilisation sur les dirigeants influents dans le secteur de la santé publique mondiale et les organisations de développement mondial au sens large. Au-delà de ces deux secteurs définis de manière générale, Russell Reynolds avait également pour objectif d'identifier les personnes dans les organisations commerciales qui ont des compétences et des connaissances avérées pour relever les défis auxquels sont confrontés les partenaires de mise en œuvre.
- 3.12 Dans tous les cas, Russell Reynolds a cherché des personnes ayant, par le passé, géré avec succès des organisations internationales complexes dotées de structures de partenariat sophistiquées.

Santé publique mondiale	Développement mondial au sens large	Autres acteurs : commerciaux
Organismes multilatéraux	Organismes multilatéraux	Produits pharmaceutiques
Organismes bilatéraux/gouvernements	Organismes bilatéraux/gouvernements	Services financiers & services professionnels
Fondations/autres partenaires financiers	Fondations/autres partenaires financiers	Produits de grande consommation
ONG/société civile	ONG/société civile	Ressources naturelles

- 3.13 Cette sensibilisation a permis de contacter environ 350 personnes intéressées par le poste ou en mesure de fournir des références importantes. Ce nombre s'ajoute aux contacts obtenus dans les deux premiers axes.

Partie 4 : Évaluation des candidats – approche et résultats de la présélection

Phase 1 (jalon 7, plan de travail du Comité ad hoc des candidatures)

- 4.1 Le Comité ad hoc des candidatures s'est réuni le 6 septembre pour identifier les candidats devant passer au stade suivant de l'évaluation. Le Comité ad hoc des candidatures a été guidé à ce stade par le plan approuvé par le conseil d'administration pour identifier une liste de dix personnes. Les domaines généraux que le Comité ad hoc des candidatures est convenu d'utiliser pour évaluer les candidats étaient les suivants, relevés dans la description du poste :
- Connaissances et expérience
 - Compétences en matière de gestion des opérations
 - Capacités stratégiques
 - Compétences en matière de plaidoyer et de représentation
- 4.2 À cette étape, et tout au long du processus de présélection et d'entretien, le Comité ad hoc des candidatures également tenu compte de : i) la nécessité de s'assurer que le Directeur exécutif pourra répondre aux attentes liées à l'établissement et au maintien des relations solides avec un large éventail de parties prenantes qui jouent un rôle considérable dans les efforts du Fonds mondial ; et ii) la publicité négative subie en

2011 par le Fonds mondial. Dans ces circonstances, lors de ses délibérations, le Comité ad hoc des candidatures a également examiné les éventuels risques liés à la réputation des candidats potentiels et la question de savoir si ces risques, au cas où ils revêtent une importance considérable, pourraient être atténués par des mesures appropriées.

- 4.3 Dans un vivier de candidats potentiels, le Comité ad hoc des candidatures a identifié onze personnes devant passer à l'étape suivante. Ce groupe de candidats reflétait les exigences du Conseil d'administration en matière de diversité :
- a. Cinq candidats étaient des femmes, et six des hommes.
 - b. Les candidats provenaient de diverses régions.
 - c. Les milieux professionnels n'étaient pas limités par secteur : ce groupe de candidats apportait une expérience dans la santé publique, le développement et le secteur privé de manière générale.
- 4.4 Le contrôle des références des 11 candidats et les vérifications les concernant se sont poursuivis avant des entretiens en personne les 10 et 11 octobre 2012.
- 4.5 À la réunion du Conseil d'administration de septembre 2012, le Président et le Vice-président du Comité ad hoc des candidatures ont fourni une séance d'information sur le processus à ce jour. En réponse aux questions des circonscriptions, des efforts supplémentaires ont été fournis après la réunion pour inclure d'autres candidats dans l'évaluation. Malgré ces efforts, aucun autre nom n'a été introduit dans la recherche.

Phase 2 (jalon 8, plan de travail du Comité ad hoc des candidatures)

- 4.6 Une première série d'entretiens a été organisé à Londres les 10 et 11 octobre 2012.
- 4.7 Neuf candidats au total ont été interrogés après que deux candidats se sont retirés du processus, en informant qu'ils retireraient leur manifestation d'intérêt pour ce poste.
- 4.8 Le Comité ad hoc des candidatures a mis l'accent sur sept domaines sur lesquels les candidats ont été interrogés dans la première série d'entretiens : gestion des opérations internes, résolution des conflits au sein des équipes, gestion des opérations externes, capacités stratégiques (adaptation et établissement des priorités), compétences en matière de plaidoyer et de représentation, travail en collaboration avec le Conseil d'administration et auto-évaluation. À travers ces domaines, les différents aspects de l'expérience et des compétences énumérées dans le mandat du Directeur exécutif ont été abordés.
- 4.9 À l'issue de la réunion des 10 et 11 octobre, le Comité ad hoc des candidatures a sélectionné cinq candidats devant passer à l'étape suivante du processus.
- 4.10 Entre le 12 et le 23 octobre 2012, un contrôle supplémentaire des références de cinq candidats a été entrepris pour étudier les domaines mis en évidence pour un examen plus approfondi du Comité ad hoc des candidatures dans la première série d'entretiens.
- 4.11 Au cours de la même période, Russell Reynolds a procédé à une évaluation du comportement des cinq candidats présélectionnés. Le processus d'évaluation était axé sur le style de direction de chaque candidat, en combinant entretiens et questionnaires confidentiels.

- 4.12 Les cinq candidats ont ensuite participé à une autre série d'entretiens avec le Comité ad hoc des candidatures le 25 octobre 2012 à Londres.
- 4.13 Les échanges lors de la deuxième série d'entretiens ont mis l'accent sur les connaissances et l'expérience des candidats, l'ensemble des compétences et aptitudes qu'ils apporteront au poste ainsi que sur leur vision et leurs idées sur le développement du Fonds mondial. Les entretiens avaient pour objectif d'explorer des domaines précis de l'expérience des candidats mis en évidence dans la première série d'entretiens. Ils leur offraient la possibilité de s'étendre longuement sur leur conception du poste de Directeur exécutif et leur approche à ce sujet.
- 4.14 La liste des questions fréquemment posées sur tous les candidats figure à l'**annexe 6**.

**Identification des candidats à recommander au Conseil d'administration
(*jalón 9, plan de travail du Comité ad hoc des candidatures*)**

- 4.15 À l'issue de la deuxième série d'entretiens le 25 octobre, le Comité ad hoc des candidatures a examiné son travail et son évaluation des cinq candidats. L'ensemble des informations provenant des deux séries d'entretiens du Comité ad hoc des candidatures, des entretiens de Russell Reynolds, de la vérification exhaustive des références et de l'évaluation du comportement a été pris en compte.
- 4.16 Chaque membre du comité a résumé son analyse des candidats par rapport aux critères définis dans la référence du mandat du Directeur exécutif La discussion s'est poursuivie par la suite, guidée par ces critères. Après une longue discussion, le Comité ad hoc des candidatures est convenu à l'unanimité qu'il y avait quatre candidats qu'il souhaitait recommander au Conseil d'administration, deux femmes et deux hommes.
- 4.17 Le Comité ad hoc des candidatures était convaincu que tous les candidats possédaient toutes les connaissances essentielles et l'expérience prescrite. Bien que tous ne soient pas des spécialistes de la santé publique mondiale, tous ont effectivement apporté l'expérience du développement, ainsi que les autres connaissances et l'expérience souhaitables demandées par le Conseil d'administration.
- 4.18 Lors de l'examen de leurs résultats dans l'ensemble du processus, le Comité ad hoc des candidatures a évalué les candidats par rapport aux domaines de compétences clés. Il était convaincu que les quatre candidats qu'il recommande sont bien qualifiés pour le poste exigeant de Directeur exécutif. Il n'est pas étonnant qu'aucun candidat n'ait toutes les qualités requises dans une égale mesure et que chacune d'elles doit être complétées par les compétences et l'expérience de l'équipe de direction élargie. Le comité ad hoc des candidatures le relève dans ses conclusions résumées ci-dessous.