RAPPORT DU GROUPE DE TRAVAIL SUR LA GOUVERNANCE

Pour décision

1. OBJET

1.1 Le présent document a pour objet de

a. informer le Conseil d'administration (le « Conseil ») des délibérations du groupe de travail sur la gouvernance (« GWG ») depuis sa mise en place en novembre 2012 ;

b. présenter au Conseil les recommandations du GWG dans les domaines suivants :

- taille et composition du Conseil (paragraphe 4.6.7) ;
- amélioration des processus de décision et de supervision du Conseil par la mise en place de nouveaux comités (paragraphe 4.7.12) ;
- rationalisation des fonctions de Président et de Directeur général et lancement du processus de sélection d'un nouveau Président (paragraphes 4.8.5 et 4.8.8).

1.2 Le présent document comprend les annexes suivantes :

Annexe 1 : Termes de référence du GWG

Annexe 2 : Résumé des résultats de l'enquête sur le Conseil d'administration (document séparé)

Annexe 3 : Arguments pour et contre l'augmentation du nombre de sièges

Annexe 4 : Liste des décisions prises hors des réunions en présentiel depuis juillet 2011

Annexe 5 : Comités et groupes de travail du GPE, janvier 2011-mars 2013

Annexe 6 : Premières options de composition des comités

Annexe 7 : Mandat du Président

2. CONTEXTE

Création du GWG

2.1 Le Conseil a demandé à la Présidente de mettre en place le GWG lors de la dernière réunion en présentiel, les 19 et 20 novembre à Paris (France).La décision de créer le GWG est le fruit d'une discussion du Conseil sur l'éventuelajoutd'un siège pour les pays en développement d'Afrique[1].

Termes de référence

2.2 Les termes de référence du GWG ont été élaborés sur la base de la décision du Conseil (citée dans les termes de références définitifs) et transmis au Conseil à la mi-décembre 2012 pour que celui-ci formule des commentaires avant le 7 janvier 2013. Les termes de référence définitifs (envoyés au Conseil le 31 janvier 2013), joints en **annexe 1,** précisent la composition du groupe.

Président du GWG

2.3 Le Président du GWG, Paul Fife (Norvège) s'est distingué dans l'exercice de ses fonctions.Malheureusement, pour des raisons précédemment communiquées au Conseil, il n'a pasété en mesure de les assurer depuis le début du mois d'avril 2013. L'ensemble du groupe lui souhaite un prompt rétablissement et sera heureux de le voir revenir aussi vite que possible. Le GWG tient également à remercier Peter Colenso (Children's Investment Fund Foundation) qui assure avec brio les fonctions de président par intérim en l'absence de Paul Fife.

Réunions et travaux du GWG

2.4 La première réunion du GWG s'est déroulée le 23 janvier 2013 par audioconférence afin d'analyser les commentaires du Conseil sur les termes de référence, de finaliser ceux-ci et d'élaborer une enquête sur le Conseil d'administration conformément aux termes de référence.

[1]Cf. document sur les options de composition des groupes : http://www.globalpartnership.org/media/Board/Paris-2012/DOC_10_Constituencies_Options_French.pdf et le compte rendu de la réunion à l'adressehttp://www.globalpartnership.org/media/Board/Paris-2012/Paris2012_Report_FR.pdf **(section 10 notamment).**

2.5 Le questionnaire a été distribué le 8 février 2013, en anglais et en français, et l'enquête a été clôturée le 22 février 2013. Un résumé des résultats est joint en **annexe 2** (document séparé).

2.6 Le GWG a tenu sa deuxième réunion le 11 mars 2013 par audioconférence afind'étudier les réponses à l'enquête et de prévoir l'ordre du jour de la réunion suivante, en présentiel.

2.7 La troisième réunion du GWG s'est déroulée à Londres (Royaume-Uni), les 25 et 26 mars 2013. Les résultats de cette réunion ainsi que des audioconférences des 12 et 23 avril 2013 sont présentés dans ce document.

3. CONTEXTE ET QUESTIONS CONNEXES

Contexte

3.1 Dans ses travaux, le GWG a tenu compte des défis et des opportunités qui se présentent au Partenariat mondial, à savoir :

- la réussite des efforts du Partenariat mondial pour attirer davantage de partenaires parmi les pays en développement, qui rend le partenariat plus inclusif mais représente un défi pour le bon fonctionnement des groupes constitutifs et pose, à terme, le problème de la taille du Conseil ;
- le principe des groupes constitutifs, appliqué depuis deux ans seulement ; tous les enseignements n'en ont pas encore été tirés mais les progrès sont nets et les performances se sont améliorées ;
- la nécessité de maintenir la représentation des différentes parties prenantes au sein du Conseil, de sorte que le Partenariat mondial puisse agir en tant qu'organe de coordination et de mobilisation de tous les acteurs du développement œuvrantdans le domaine de l'éducation –le rôle de certains acteurs (entreprises et fondations privées, donateurs des pays émergents et des pays à revenu intermédiaire) reste un peu flou ;
- la nécessité que le Conseil se concentre sur la direction stratégique du partenariat de manière à relever les défis actuels et ceux d'après 2015 :le Partenariat mondial doit continuer à soigner sa visibilité pour mieux s'affirmer comme le premier partenariat international pour l'éducation sans subir la concurrence de nouveaux mécanismes ;

- la nécessité que le Conseil s'attache davantage i) à agir en tant qu'administrateur efficace des fonds d'aide internationaux, notamment en veillant à l'optimisation des ressources, et ii) à contrôler les résultats des programmes ; ces points demandent un traitement rapide compte tenu de la reconstitution des ressources qui s'approche et des efforts de mobilisation en cours ;
- le souhait d'un recours accru à l'innovation dans le cadre de la prestation des services d'éducation ;
- la nomination de la nouvelle Directrice générale qui fournit l'occasion i) de renforcer le Secrétariat et ii) de rationaliser les relations entre le Secrétariat et la Présidente, le Conseil dans son ensemble et la Banque mondiale qui l'héberge ;
- la charge de travail substantielle du Comité consultatif financier.

Enquête sur le Conseil d'administration

3.2 Le GWG note que les remarques exprimées dans le cadre de l'enquête sur le Conseil d'administration (**annexe 2**) sont réservées, ce qui peut signaler une certaine « fatigue des réformes » de gouvernance parmi les personnes qui sont impliquées dans les travaux du Partenariat mondial depuis un certain nombre d'années.Si l'enquête a bénéficié d'un bon taux de réponse, il convient toutefois de noter que toutes les personnes concernées n'ont pas répondu.Le GWG estime que les informations fournies par l'enquête sont importantes,mais il ne les considère pas pour autant comme des « instructions » du Conseil.Compte tenu du contexte esquissé ci-dessus, le GWG est convaincu que le Partenariat mondial dispose actuellement d'une occasion d'améliorerle mécanisme de gouvernance,qui est précieuse et qu'ilne devrait pas laisser passer.

Rapport Evans et « Statu Quo Plus »

3.3 Au vu des interconnexions entre le travail du GWG sur le système de gouvernance en général et les relations d'hébergement avec la Banque mondiale, la Directrice générale a actualisé le suivi du rapport Evans et le plan d'exécution « Statu Quo Plus »[2].

3.4 La Directrice générale a indiqué que l'amélioration des relations entre le Partenariat mondial et la Banque mondiale figurait parmi ses grandes priorités et qu'elle ne limitait pas ces relations aux modalités d'hébergement.Elle estime que sous la houlette

[2]Cf. http://www.globalpartnership.org/media/docs/board/meetings/121009_GPE_Board_of_Directors_Hosting_Review_October_12_FR.pdf

de son nouveau Président, la Banque mondiale pourrait être plus réceptive à un assouplissement de sa conception du travail avec les programmes mondiaux et les fonds fiduciaires, y compris le Partenariat mondial.Un consultant a été engagé pour travailler en collaboration étroite avec la Directrice générale au processus d'amélioration et de « redéfinition » de ces relations. Il est notamment envisagé de mettre en place, d'ici la fin de l'année 2013, un protocole d'accord écrit avec la Banque mondiale précisant les améliorations des modalités administratives. Le GWG souligne l'importance de ce travail pour une amélioration de la gouvernance du Partenariat mondial et appelle l'ensemble du Conseil à soutenir la Directrice générale dans ses efforts pour mener ces négociations au plus haut niveau de la Banque mondiale dans les mois qui viennent.Le Conseil sera informé de l'avancement de ce travail par le rapport que présentera la Directrice générale lors de la réunion en présentiel des 21 et 22 mai 2013.

Gouvernance au niveau des pays

3.5 Avant de débattre de ses recommandations en matière de gouvernance mondiale, le GWG a noté combien il était important de considérer la gouvernance d'un partenariat dans son ensemble et, en particulier, au niveau local.Le GWG souligne que le plan de mise en œuvre du Plan stratégique comprend des actions importantes qui contribueront à l'amélioration du fonctionnement des groupes locaux des partenaires de l'éducation et se réjouit des progrès qui s'annoncent dans ce domaine.

4. RECOMMANDATIONS DU GWG

Principes directeurs

4.1 Le GWG a convenu que son analyse et ses recommandations seraient guidées par les principes suivants :

- Poursuivre dans la voie des réussites enregistrées par le modèle de gouvernance existant
- Protéger et renforcer la nature multipartite du partenariat, notamment en favorisant les occasions de participation et d'expression dans le processus de décision
- S'assurer que les décisions sont prises avec efficacité et en temps utiles, ce qui implique :

    - que le Conseil concentre ses efforts au niveau stratégique sur la direction du partenariat et sur la responsabilité (rôle fiduciaire et gestion des risques) ;
    - que le Secrétariat bénéficie d'une délégation de pouvoir pour les décisions opérationnelles et que les comités du Conseil aient le pouvoir de réexaminer les politiques
- Définir en toute clarté le mandat, le fonctionnement et la composition de tous les organes de gouvernance de la structure du GPE
- Veiller à la viabilité à moyen terme du modèle de gouvernance du GPE, notamment à sa capacité de tirer parti des avantages et des opportunités.

4.2 Si les membres du GWG étaient en parfait accord sur la majorité des recommandations, quelques-unes d'entre elles n'ont pas réuni un consensus général.

Résumé des recommandations

4.3 Les recommandations du GWG sont toutes fondées sur le contexte et les principes décrits au paragraphe 3. L'ensemble constitue une série de mesures visant à améliorer l'efficacité du système de gouvernance par les moyens suivants :

- réduire le nombre des sièges du Conseil de 19 à 18 ;
- fournir unsoutien accru au groupe Afrique 2 (et aux autres groupes représentants les pays en développement qui en font la demande) afin d'améliorer la communication au sein des groupes et le soutien à des débats suivis sur la gouvernance et la politique ;
- s'assurer que le Conseil reçoit des documents de meilleure qualité et créer trois comités permanents pour ménager au Conseil le temps de débattre de la stratégie ; mettre en place une nouvelle structure de comités permettant de répartir les fonctions du CCF actuellement débordé ;
- réduirele recours à de multiples groupes de travail *ad hoc*qui entraîne une absence de continuité dans la composition des groupes ;
- veiller à une prise plus rapide et plus efficace des décisions entre les réunions en présentiel du Conseil par la création d'un comité exécutif.Le comité exécutif travaillera de manière transparente (l'ensemble des supports étant mis à la disposition de tous les membres du Conseil).Il est proposé que ce comité soit

lecomité exécutif « du Conseil », qu'ilne soit pas placé au-dessus du Conseil et que son pouvoir soit limité à un travail s'inscrivant dans le cadre des orientations stratégiques préalablement définies par le Conseil.

4.4 Le GWG recommande aussi de procéder rapidement au recrutement d'un nouveau Président de manière à permettre une transition en douceur à la fin du mandat de la Présidente actuelle, en décembre 2013. Le GWG estime que le nouveau Président, issu de préférence de l'hémisphère sud, devra avoir un profil de haut niveau lui permettant d'assumer le rôle de « champion » de l'éducation.

4.5 Les paragraphes ci-dessous exposent en détail les motivations des recommandations du GWG.

Recommandations spécifiques

4.6 Recommandation 1 : Taille/composition du Conseil d'administration

4.6.1 Le GWG a longuement débattu des avantages et des inconvénients de l'ajout ou de la suppression de sièges d'administrateurs.Différentes suggestions avaient été faites, notamment :

- l'ajout d'un siège pour les pays en développement partenaires d'Afrique ;
- la dissociation du secteur privé et des fondations privées en deux sièges ;
- la création d'un nouveau siège pour les pays à revenu intermédiaire et/ou les donateurs émergents ;
- le regroupement des sièges de l'UNESCO et de l'UNICEF en un seul siège pour les Nations Unies.

Les arguments pour et contre sont présentés à l'**annexe 3.**

4.6.2 Le GWG est conscient des difficultés rencontrées par les groupes constitutifs de grande taille (en particulier Afrique 2 et le groupe des organisations non gouvernementales) pour réussir à consulter les membres et à coordonner leurs avis en vue des débats du Conseil.Le GWG est d'avis que, plutôt que d'ajouter un siège, la meilleure façon de traiter ce problème consiste à améliorer le soutien aux membres du Conseil, notamment ceux qui représentent les pays en développement partenaires.Le GWG est arrivé à cette conclusion sur les bases suivantes :

- pour permettre aux membres représentant les pays en développement de mieux faire entendre leur « voix » au sein du Partenariat mondial, il sera plus efficace d'apporter un plus grand soutien aux groupes existants que d'en créer de nouveaux ;
- au vu du nombre croissant des pays en développement qui rejoignent le Conseil, d'autres groupes représentant les pays en développement se trouveront prochainement confrontés aux difficultés que connaît actuellement le groupe Afrique 2 et l'ajout d'un siège à chaque fois que des difficultés de ce genre se présentent ne semble pas une solution viable ;
- toute augmentation du nombre des sièges d'administrateurs risque de compliquer le fonctionnement du Conseil et donc de le rendre moins efficace.

4.6.3 Pour répondre aux difficultés actuellement rencontrées par le groupe Afrique 2, qui a formulé une requête, le Secrétariat embauchera une personne supplémentaire chargée d'appuyer ce groupe. Ce poste sera inclus dans la demande d'augmentation de budget qui sera présentée par le Secrétariat à la réunion en présentiel des 21 et 22 mai 2013. Le GWG reconnaît que d'autres groupes constitutifs pourraient également tirer avantage d'un tel appui mais qu'une telle mesure nécessite que le Secrétariat dispose de ressources supplémentaires.Une nouvelle augmentation du budget du Secrétariat sera nécessaire si d'autres groupes représentant des pays en développement demandent un appui similaire à celui du groupe Afrique 2. Le GWG recommande de considérer l'appui du Secrétariat au groupe Afrique 2 comme une opération pilote qui, si elle s'avère positive, pourra être proposée à tous les groupes des pays en développement qui en feront la demande.

4.6.4 Le GWG a débattu de l'éventuelle dissociationdu secteur privé et des fondations privées ainsi que de la suggestion de création d'un nouveau siège pour les pays à revenu intermédiaire et/ou les donateurs émergents.Le GWG a jugé qu'un tel changement était prématuré. Il est d'abord nécessaire de mieux définir le rôle de ces acteurs au sein du partenariat et il faudrait, de plus, que ceux-ci manifestent concrètement un engagement accru dans le travail du Partenariat mondial à l'échelon mondial et national. C'est un point qui méritera peut-être d'être réétudié par la suite.La Directrice générales'attachera à établir des liens avec le monde des affaires, à commencer par la Coalition mondiale des entreprises pour l'éducation.

4.6.5 Le GWG estime que les sièges de l'UNESCO et de l'UNICEF devraient être regroupés en un seul siège, en conformité avec le principed'« unité dans l'action » adopté par l'ONU et recommande au Conseil d'approuver ce changement. Le GWG apprécie la valeur des contributions respectives de l'UNESCO et de l'UNICEF, et la recommandation que ces organes partagent un siège n'implique en aucune façon une diminution de leur importance au sein du partenariat, d'autant qu'il est demandé à la fois au membre du Conseil et au suppléant d'assister à toutes les réunions du Conseil afin de représenter leur groupe. Le GWG est convaincu que le membre suppléant de ce groupe pourra jouer un rôle éminent, central et fort, comme c'est le cas dans tous les autres groupes.

4.6.6 Le GWG note que le nombre des sièges sera ainsi réduit de 19 à 18. Les dispositions actuelles de la Charte relatives aux quorums des réunions et au vote des décisions font référence à la « majorité » des membres du Conseil, ce qui sera ambigu si le nombre des sièges est pair.Si la modification est approuvée, il faudra, par souci de clarté, remplacer par « au moins dix » toute référence à la « majorité »[3].

4.6.7 Le GWG recommande le vote par le Conseil d'administration de la décision suivante :

> **BOD/2013/05-XX— Création d'un siège d'administrateur pour les Nations Unies** : Le Conseil d'administration décide que, à compter de la clôture de la réunion du Conseil des 21 et 22 mai 2013, les sièges réservés à l'UNICEF et à l'UNESCO seront regroupés en un seul siège réservé auxNations Unies.Le Conseil d'administration demande :
>
> a. à l'UNICEF et à l'UNESCO d'informer la Présidente et le Secrétariat dès que possible de l'identité du représentantet de l'administrateur suppléant pour le siège des Nations Unies ;
>
> b. au Secrétariat de modifier la Charte en fonction de cette décision, notamment en rectifiant les dispositions relatives au quorum des réunions du Conseil et au vote des décisions pour qu'un minimum de dix membres du Conseil soit requis dans ces deux cas.

[3] Il est, de plus, à noter que si cette décision est approuvée, il n'y aura que deux sièges pour les organisations multilatérales : un pour les Nations Unies et l'autre pour les banques multilatérales et régionales. La représentation d'un au moins de ces deux sièges sera nécessaire pour le quorum ; le vote d'un au moins de ces deux sièges sera nécessaire pour l'approbation d'une décision.

4.7 Recommandation 2 : Amélioration des processus de décision et de supervision par la mise en place de nouveaux comités

4.7.1 Les recommandations du GWG dans ce domaine s'inspirent fortement des principes exposés au paragraphe 4.1 ci-dessus.Le GWG est convaincu que la structure actuelle du système de gouvernance constitué seulement d'un Conseil et de deux comités permanents (le Comité consultatif financier et le Comité d'éthique), a mené à la situation suivante :

- le Conseil n'est pas suffisamment concentré sur la direction « macro » stratégique du partenariat parce qu'il est trop occupé à la « micro » approbation des politiques opérationnelles et à d'autres questions qui devraient être gérées par le Secrétariat ou déléguées à des comités du Conseil ;
- le Conseil ne s'acquitte pas suffisamment de ses devoirs fiduciaires et de ses tâches de gestion des risques en lien avec le Fonds du GPE ; de plus il ne s'occupe pas suffisamment des résultats de ses programmes – c'est ce qui transparaît clairement de l'enquête ;
- il s'est parfois avéré difficile et long de prendre des décisions, notamment en dehors des réunions en présentiel, ce qui a entraîné des retards et des frustrations en raison du recours fréquenti) à des audioconférences (qui ne sont pas toujours adaptées à des discussions structurées, posent des problèmes de participation en raison des maigres disponibilités des membres du Conseil (en particulier des ministres), des différents fuseaux horaires et des difficultés linguistiques) et ii) à des décisions par approbation tacite fondées sur des informations contextuelles insuffisantes ne permettant pas de débat et débouchant souvent sur des réponses et des résultats peu clairs (voir en **annexe 4** la liste des décisions proposées en dehors des réunions en présentiel depuis juillet 2011) ;
- les propositions de décisions qui émanent du Secrétariat ou des partenaires sans être contrôlées par un comité sont celles dont la qualité est la plus problématique et qui ont le plus de mal à obtenir l'approbation du Conseil ;
- le Comité consultatif financier, seul comité opérationnel s'occupant des recommandations portant aussi bien sur le financement de la mise en œuvre que sur les politiques, est débordé et n'a plus le temps de traiter des questions comme l'innovation ;
- des groupes de travail *ad hoc* ont été mis en place, d'où un risque de manque de coordination entre les recommandations qui sont présentées au Conseil et la

nécessité d'« instruire » les membres des groupes de travail en raison de l'absence de continuité de la composition des groupes, ce qui est un facteur d'inefficacité (voir en **annexe 5** la liste des groupes de travail et comités).

4.7.2 Pour s'attaquer à ces problèmes, le GWG propose :

- que le Conseil consacre davantage de temps aux affaires strictement liées à la direction stratégique du partenariat, avec l'appui d'une structure de comités renforcée garantissant la haute qualité des documents présentés au Conseil et permettant à celui-ci de déléguer les décisions mineures ;
- qu'un comité exécutif soit mis en place pour veiller à l'efficacité du processus de prise de décision, en particulier entre les réunions en présentiel ;
- que le Secrétariat soit responsabilisé, davantage de pouvoir étant délégué à la Directrice générale (par rapport à la Présidente) et qu'une plus grande efficacité soit atteinte grâce à une clarification des processus de prise de décision par le Conseil et ses comités.

4.7.3 Selon cette proposition, le **comité exécutif** sera le comité exécutif « du Conseil »,présidé par le Président du Conseil.Il n'aura pas de pouvoir de décision préétabli mais sera prêt à assumer les pouvoirs que lui déléguera le Conseil à des fins précises.Cette méthode sera particulièrement utile en cas de décisions à débattre lors des réunions en présentiel alors qu'elles n'ont pu être entièrement arrêtées par manque de temps.Le comité exécutif pourra ainsi jouer un rôle de facilitateur auprès du Conseil sans le remplacer.Le but est de permettre au Conseil de concentrer ses débats sur les affaires stratégiques lors de ses réunions et (sans le supprimer totalement) de réduire le recours aux audioconférences et aux décisions par accord tacite demandées par courriel.Le comité exécutif présentera aussi l'avantage de constituer un groupe relativement petit susceptible de servir de « groupe consultatif » à la Directrice générale et à la Présidente.

4.7.4 Le comité exécutif comprendra des représentants des différents groupes constitutifs du Conseil et travaillera dans la transparence la plus complète.Les membres du comité exécutif devront représenter, dans toute la mesure du possible, les opinions de tous les membres du Conseil de leur groupe constitutif.L'ensemble de la documentation examinée par le comité exécutif sera transmis en parallèle à tous les membres du Conseil pour en faciliter la consultation.Les décisions du comité exécutif (celles qui lui auront été déléguées) seront également publiées, en toute transparence, sur le site web du GPE.

4.7.5 Il est, de plus, proposé de créer deux autres comités, essentiellement chargés de reprendre les différentes fonctions actuellement assumées par le CCF :

- un**comité des financements et performances au niveau des pays (« CGP »)** : il étudiera les propositions de financement au titre de la mise en œuvre des programmes et transmettra les recommandations de financement au Conseil ; son travail sera davantage orienté sur les performances du portefeuille des financements au titre de la mise en œuvre des programmes, sur les processus en cours au niveau des pays et les résultats obtenus dans ce cadre.Ce dispositif réduira la charge de travail du CCF en reportant sur un autre comité les éléments de politique actuellement assumés par lui et permettra de porter davantage d'attention aux résultats.Afin de lui apporter une expertise technique supplémentaire, et de désamorcer certains des conflits d'intérêt inhérents au partenariat en matière de décisions financières, ce comité comprendra des experts indépendants ;
- un **comité des connaissances, de la politique et des innovations**, qui prendra en charge la tâche d'élaboration de la politique financière et de la politique à suivre dans les pays, tâche jusque là assumée par le CCF, et supervisera le Programme d'activités mondiales et régionales (en disposant probablement d'un pouvoir de prise de décision finale délégué par le Conseil, compte tenu des enjeux financiers relativement faibles de ces financements)[4], en s'inspirant des meilleures pratiques et des innovations observées dans le secteur éducatif.Le CGP pourrait transmettre les questions d'élaboration des politiques à ce comité.Il serait également utile de prévoir que des experts et des personnalités externes soient membres de ce comité.

4.7.6 En outre, le GWG recommande l'élargissement des fonctions du Comité d'éthique (actuellement limitées au traitement des conflits d'intérêt) aux questions de gouvernance et de gestion des risques, y compris les détournements de fonds.L'existence d'un tel**comité sur la gouvernance, l'éthique et la gestion des risques** permettrait de réduire le recours à des comités *ad hoc* (ces derniers concernant souvent des questions de gouvernance) et de souligner l'intérêt du partenariat pour la gestion des risques. Il faudrait revoir en conséquence la composition du Comité d'éthique, celui-ci ne comprenant

[4] Le manuel des AMR devra être révisé pour tenir compte de l'intervention de ce nouveau comité dans le processus.

actuellement que trois personnes qui agissent indépendamment des groupes représentés au Conseil.

4.7.7 La nouvelle structure de comités proposée se présente comme suit :



4.7.8 Le GWG est conscient que ce sont toujours les détails qui posent problème et que des termes de référence devront être rédigés pour chacun des nouveaux comités proposés afin d'en préciser les rôles et responsabilités, le *modus operandi*, la composition détaillée ainsi que le mode de nomination des membres.Dans l'idéal, il faudrait que chaque groupe constitutif soit représenté dans un comité au moins et dans deux au plus, de manière à alléger les contraintes de temps pour les groupes constitutifs ayant des possibilités de participation limitées.Par ailleurs, le GWG estime qu'il serait préférable que les présidents des comités soient des membres du Conseil ou des suppléants afin d'assurer la connexion entre le travail des comités et celui du Conseil. S'agissant de la composition des comités, le GWG estime qu'il est essentiel de respecter les principes suivants :

- chaque comité comprendra six à dix membres ;
- la composition des comités reflètera, dans toute la mesure du possible, celle du Conseil au sens large (et devra donc inclure des représentants des donateurs, des pays en développement partenaires, des organisations multilatérales et des organisations non gouvernementales) ;
- tous les comités, à l'exception du comité exécutif, comprendront des membres indépendants dont la participation permettra de disposer de perspectives et de connaissances techniques externes en plus des apports des membres du Conseil.Les membres indépendants resteront en minorité dans chacun des comités ;

- l'idéal serait que les présidents des comités soient des membres du Conseil ou des suppléants afin d'assurer la connexion entre le travail des comités et celui du Conseil.

L'annexe 6 présente les premières options d'application de ces principes actuellement en discussion au sein du GWG.

4.7.9 Le GWG s'est renseigné sur les structures de comités adoptées par GAVI Alliance et le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme (FMSTP).GAVI dispose de six comités permanents (dont un comité exécutif) et de trois différents organes indépendants d'étude des financements ; le FMSTP dispose de trois comités permanents, d'un groupe consultatif (sur la dynamique des marchés), d'un groupe de coordination (assimilable à un comité exécutif), d'un panel d'expertise technique (qui soumet les recommandations de subvention à l'approbation du Conseil d'administration) et d'un groupe de référence pour l'évaluation technique (qui supervise les évaluations).La proposition du GWG est nettement moins « lourde », les besoins du Partenariat mondial étant, plus que ceux des autres partenariats, concentrés au niveau des pays.

4.7.10 Avant de passer à l'étape suivante, le GWG souhaite avoir un accord de principe du Conseil sur la proposition de nouvelle structure des comités exposée ci-dessus.Si le Conseil approuve le principe de cette nouvelle organisation, le GWG rédigera des termes de référence détaillés pour ces comités dans les mois qui viennent et les soumettra au Conseil avant ou lors de la prochaine réunion en présentiel.Le mandat du président et des membres du CCF expirant à la fin de l'année 2013 et la reconstitution des ressources étant prévue en 2014, il faudra agir vite pour mettre ces changements en œuvre.Le CCF sera dissous si la nouvelle organisation des comités est approuvée.

4.7.11 Le GWG est également conscient du fait que la création de nouveaux comités impliquera une certaine augmentation des frais liée au financement des réunions en présentiel et à l'assistance que le Secrétariat devra apporter à ces comités (étant toutefois entendu que des économies seront aussi réalisées en raison de la réduction du nombre des groupes de travail et des audioconférences du Conseil).Ces conséquences seront détaillées dans la proposition définitive.

4.7.12 Le GWG recommande l'adoption par le Conseil d'administration de la décision ci-dessous.

> **BOD/2013/05-XX — <u>Mise en place de nouveaux comités du Conseil</u> :** Le Conseil d'administration
>
> a. approuve le principe des recommandations du groupe de travail sur la gouvernance (« GWG ») énoncées dans le document BOD/2013/05 DOC 06 en lien avec i) la mise en place d'un comité exécutif ; ii) la division du travail du Comité consultatif financier entre deux comités et iii) l'ajout des questions de gouvernance et de gestion des risques aux termes de référence du Comité d'éthique (« proposition relative aux comités ») ;
>
> b. charge le GWG
>
> i. de poursuivre la formulation de la proposition relative aux comités en élaborant des termes de référence pour chacun des comités, incluant leur composition, sur la base des principes suivants :
>
> · chaque comité comprendra six à dix membres ;
>
> · la composition des comités reflètera, dans la mesure du possible, toute la variété de la composition du Conseil ;
>
> · tous les comités, à l'exception du comité exécutif, comprendront des experts indépendants ;
>
> · l'idéal serait que les présidents des comités soient des membres du Conseil ou des administrateurs suppléants afin d'assurer le lien entre le travail des comités et celui du Conseil ;
>
> ii. de soumettre les termes de référence des comités à l'approbation du Conseil, selon la proposition relative aux comités, dans les plus brefs délais et au plus tard à la prochaine réunion en présentiel.

4.8 Recommandation 3 : Rationalisation des fonctions de Président et de Directeur général, et lancement du processus de sélection d'un nouveau Président pour 2014

Dispositions transitoires

4.8.1 La Présidente et la Directrice générale ont présenté au GWG leur plan de transition pour le poste de Président.

4.8.2 Lors de sa réunion de juin 2012, le Conseil d'administration a approuvé la prolongation du mandat de la Présidente jusqu'à la fin de l'année 2013, dans les conditions actuelles selon lesquelles le poste de Président est un poste rémunéré à plein temps,

hébergé par l'UNESCO[5]. Compte tenu de la nomination en février 2013 d'une Directrice générale dont les fonctions et responsabilités sont exposées dans la description de poste précédemment transmise au Conseil, la Présidente et la Directrice générale ont convenu qu'à compter du 1er juillet 2013 le poste de Président redeviendrait bénévole et n'ouvrirait plus droit à rémunération, la personne occupant ce poste devant y consacrer entre trois et sept jours par mois (voir la définition du mandat du nouveau Président en annexe 7). La Présidente en a informé l'UNESCO et des ajustements commenceront à être apportés suite à la décision du Conseil de mettre un terme à son contrat de travail conformément à ce calendrier ; tous les fonds non employés à cette date seront retournés au Fonds du GPE. La description des fonctions du Président devra être modifiée dans la Charte de manière à supprimer toute référence aux conditions d'emploi par une organisation partenaire.

4.8.3 La Présidente en exercice aura besoin du maintien d'un budget pour ses déplacements et autres frais liés à son poste, dans la limite du raisonnable. Pour la période du 1er juillet au 31 décembre, l'enveloppe prévue est de 75 000 dollars maximum, ce qui implique une réduction du budget déjà approuvé[6]. Le GWG recommande au Conseil d'approuver ce montant sous la forme d'un addendum ou d'une actualisation du budget du Président, lequel mentionnait un possible changement dû à la nomination de la Directrice générale. À l'avenir, un montant raisonnable sera budgété pour les frais du Président dans le cadre de la proposition de budget du Secrétariat soumise chaque année à l'approbation du Conseil.

4.8.4 À compter du 1er juillet 2013, les fonctions du Président devraient comprendre les tâches suivantes :

- rôle d'« ambassadeur » du Partenariat mondial, le Président étant, avec le Directeur général, l'un des principaux représentants du GPE vis-à-vis du public, pour les activités de sensibilisation aux besoins des pays en développement en matière d'éducation comme pour les activités de mobilisation des ressources ;

[5]**BOD/2012/06-12 — Prolongation du mandat de la Présidente :** Le Conseil d'administration
a) approuve la prolongation du mandat de la Présidente du Partenariat mondial pour l'éducation au 31 décembre 2013 et demande à l'UNESCO, en tant qu'hôte de la Présidence, de prendre toutes les dispositions nécessaires à cet effet ;
b) reconnaît, suite à la nomination du Directeur général, la possibilité que d'éventuelles modifications soient apportées à la description du rôle du Président dans la Charte ; et
c) demande à la Présidente de préparer un budget d'un an qui sera soumis pour approbation au Conseil d'administration lors de sa prochaine réunion en face-à-face.

[6]**BOD/2012/11-13 – Budget du Président :** Le Conseil d'administration approuve le budget du Président d'un montant maximal de 558 220 dollars pour la période allant du 1er janvier 2013 au 31 décembre 2013, à partir du programme de travail présenté à l'annexe 1 du document BOD/2012/11-DOC 08 qui pourra être modifié ultérieurement en fonction des recommandations du Groupe de travail sur la gouvernance.

- direction du Conseil d'administration et du système de gouvernance ;
- présidence des réunions du Conseil d'administration ;
- rôle de liaison entre le Conseil et le Secrétariat et principal interlocuteur du Directeur général.

La Présidente et la Directrice générale se réjouissent à la perspective de travailler ensemble, de bonne foi, au bénéfice du Partenariat mondial.

4.8.5 Le GWG recommande l'approbation par le Conseil d'administration de la décision ci-dessous.

> **BOD/2013/05-XX — Budget de la Présidente du Conseil d'administration :** Le Conseil d'administration
>
> a. reconnaît que le poste de Président ne sera plus rémunéré à compter du 1er juillet 2013 ;
>
> b. demande à la Présidente et au Secrétariat de travailler avec l'UNESCO à ce que soient retournées au Fonds du GPE toutes les sommes non employées au 30 juin 2013 sur le budget de la Présidente, tel qu'approuvé dans le cadre de la décision BOD/2012/11-13 ;
>
> c. approuve un budget de 75 000 dollars maximum pour les déplacements de la Présidente et les frais raisonnablement engagés par elle entre le 1er juillet et le 31 décembre 2013 ;
>
> d. demande au Secrétariat de modifier la Charte de manière à supprimer toute référence à l'emploi du Président par une organisation partenaire.

Nomination du nouveau Président

4.8.6 Le mandat de la Présidente arrivant à son terme fin 2013, le processus de nomination de son successeur doit être engagé dès que possible pour que celui-ci soit trouvé avant la deuxième réunion en présentiel du Conseil d'administration pour 2013, au cours de laquelle le Conseil devra approuver sa nomination. Le mandat du nouveau président prendra effet au 1er janvier 2014.

4.8.7 Le GWG a établi les termes de référence à utiliser pour le processus de sélection du nouveau président qui sont présentés à l'**annexe 7**. Le GWG estime que la personne retenue doit être en mesure d'assumer le rôle de « champion » mondial de l'éducation, sans nécessairement être issu du secteur éducatif et, si possible, le nouveau Président sera originaire de l'hémisphère sud. La Présidente en exercice est disposée à diriger la recherche du nouveau président, le GWG lui servant de groupe de référence.

4.8.8 Le GWG recommande l'adoption par le Conseil d'administration de la décision ci-dessous.

BOD/2013/05-XX — <u>Lancement de la recherche d'un nouveau Président du Conseil</u> : Le Conseil d'administration demande à la Présidente en exercice d'engager, en collaboration avec le groupe de travail sur la gouvernance, le processus de sélection d'un nouveau Président qui prendra ses fonctions au 1er janvier 2014 selon les termes de référence de l'annexe 7 du document BOD/2013/05 DOC 06, et de soumettre un ou plusieurs candidats sélectionnés à l'approbation du Conseil d'administration lors de sa prochaine réunion en présentiel.

5. ÉTAPES SUIVANTES

Sous réserve de l'approbation par le Conseil des recommandations du GWG, les étapes à accomplir par ce groupe avant la prochaine réunion en présentiel du Conseil sont les suivantes :

- travailler à la définition de la nouvelle structure des comités, en établissant les termes de référence de chacun d'entre eux ainsi qu'un processus de nomination de leurs membres (représentants des groupes constitutifs et membres indépendants) ;
- jouer le rôle de groupe de référence auprès de la Présidente pour la sélection du nouveau Président qui prendra ses fonctions au 1er janvier 2014 ;
- recommander d'autres modifications à apporter à la Charte en fonction de ses recommandations, notamment pour tenir compte des changements proposés dans le document BOD/2012/10 DOC 03.

S'il dispose du temps nécessaire, le GWG soumettra les termes de référence et les processus de nomination à l'approbation du Conseil avant sa prochaine réunion en présentiel de manière à accélérer les processus de nomination.

ANNEXE 1



CONSEIL D'ADMINISTRATION
GROUPE DE TRAVAIL SUR LA GOUVERNANCE
TERMES DE RÉFÉRENCE
(Au janvier 2013)

1. CONTEXTE / DÉCISION DU CONSEIL

La composition actuelle et la structure du Conseil d'administration du Partenariat mondial pour l'éducation (le « Conseil ») ont été décidées lors de la réunion du Conseil en novembre 2010 à Madrid, en Espagne, et figurent dans la Charte. Le deuxième mandat de deux ans des membres titulaires et suppléants du Conseil a commencé le 1er janvier 2013.

En 2012, Mme Alison Evans a conduit un examen des modalités « d'hébergement » du Secrétariat par la Banque mondiale. Cet examen a soulevé un certain nombre de questions liées à la gouvernance. La Présidente du Conseil d'administration a créé un groupe de travail (le « Groupe de travail sur le rapport Evans ») qui a recommandé un plan d'exécution de l'Étape 1, dite « Statu Quo Plus ».

Lors de sa réunion à Paris, en France, les 19 et 20 novembre 2012, et en prévision du nouveau mode de sélection de ses membres, le Conseil a examiné un certain nombre d'options pour changer le nombre et la répartition de ses sièges (voir BOD/2012/11 DOC 10). La décision suivante a été prise à la suite de ces travaux :

> **BOD/2012/11-11 — <u>Étude de la gouvernance :</u>**
>
> 1. Le Conseil d'administration demande à la Présidente de créer un Groupe de travail sur la gouvernance comprenant au moins un membre de chacune des catégories représentées.
>
> 2. Le Conseil d'administration demande au Groupe de travail sur la gouvernance d'examiner les structures de gouvernance du Partenariat mondial pour l'éducation et de formuler des recommandations de changement. L'examen portera, sans s'y limiter, sur :
>
> i. les questions soulevées dans le document proposant des modifications à la Charte (BOD/2012/10 DOC 03) ;
>
> ii. la représentation au sein du Conseil d'administration des pays africains partenaires, des donateurs nouveaux et émergents, des agences des Nations Unies, du secteur privé et des fondations privées ;
>
> iii. la clarification des rôles et responsabilités dans le processus de décision du Président, du Directeur général, du Conseil d'administration et de ses comités ;
>
> iv. les procédures de prise de décision en dehors des réunions en présentiel ;
>
> v. le moyen de donner davantage la parole aux pays en développement partenaires dans les structures de gouvernance ; et

vi. les questions soulevées par le Groupe de travail sur le rapport Evans.

3. Le Groupe de travail sur la gouvernance formulera des recommandations sur la représentation des différentes catégories au sein du Conseil d'administration, au plus tard pour la prochaine réunion en présentiel du Conseil.

Lors de la création du Groupe de travail sur la gouvernance, la présidente a décidé de transférer à ce groupe certains des produits en instance qui avaient été confiés au Groupe de travail sur le rapport Evans (Partenariat – points 1 et 4) ainsi que les aspects liés aux obligations du Secrétariat envers le Conseil.

2. COMPOSITION DU GROUPE DE TRAVAIL

Conformément à la décision BOD/2011/11-11, le Groupe de travail sur la gouvernance comprend un membre de chacune des catégories représentées au Conseil, comme suit :

Président : Paul Fife (Norvège)

David Archer (ActionAid)
Peter Colenso (Children's Investment Fund Foundation)
Monique Fouilhoux (Education International)
Sharon Haba (Rwanda)
Jordan Naidoo (Unicef)
S. E. Sérigne Mbaye Thiam (Sénégal)
Chris Tinning (Australie)

3. PROBLÈMES/QUESTIONS À EXAMINER

Le Groupe de travail sur la gouvernance examinera chacun des points suivants, dont certains sont liés, et présentera ses recommandations au Conseil d'administration :

a. **Fonctions, attributions et obligations des structures de gouvernance du Partenariat mondial** :

- Quelles doivent être les fonctions, attributions et obligations respectives du Conseil, de ses comités, du Directeur général et du Secrétariat, et comment doivent-elles être reprises dans les documents relatifs à la gouvernance ?
- **Conseil** : Le Conseil a-t-il vocation à être un forum permettant à tous les acteurs de s'exprimer ou doit-il avoir un rôle plus ciblé ? Ses attributions doivent-elles se limiter à la définition des stratégies d'ensemble, à la supervision du travail du Secrétariat et au contrôle fiduciaire des financements du Fonds du GPE ?
- **Comités** : Il existe actuellement deux comités permanents, le Comité consultatif financier (CCF) et le Comité d'éthique. Est-ce suffisant pour permettre au Conseil de superviser le travail du Partenariat et du Secrétariat ? Le mandat du CCF est-il trop large et sa charge de travail trop lourde ? Un organe technique doit-il être créé pour examiner les propositions présentées ? D'autres comités doivent-ils être constitués et, dans l'affirmative, avec quels domaines de compétence ?
- **Président et Directeur général** : En quoi doit-on modifier leurs attributions et responsabilités, telles qu'elles sont définies dans la Charte, compte tenu de la nomination d'un Directeur général et des modifications qu'il est prévu d'apporter à la fonction de Président, qui deviendrait une charge occupée à temps partiel de façon bénévole alors qu'elle est aujourd'hui rémunérée à plein temps ? En quoi cela change-t-il les relations avec la Banque mondiale, institution hôte du Secrétariat ?

b. **Taille, composition et répartition des sièges du Conseil, et fonctionnement des groupes représentés :**

- Quelles doivent être la taille, la composition et la répartition des sièges du Conseil ?
- La répartition entre les différents groupes représentés est-elle bonne, plus particulièrement en ce qui concerne les pays africains, les organismes des Nations Unies, les donateurs nouveaux et émergents, le secteur privé et les fondations privées ? Comment le principe d'équité/équilibre doit-il se traduire dans la répartition des sièges du Conseil ? Compte tenu de l'augmentation du nombre de partenaires, cet équilibre/équité peut-il être maintenu ? Existe-t-il d'autres moyens d'associer tous les acteurs non représentés au Conseil ?
- Le modèle actuel de la représentation par groupes fonctionne-t-il bien ? Les membres titulaires et suppléants du Conseil sont-ils bien au fait de leurs responsabilités et jouent-ils pleinement leurs rôles ? Si tel n'est pas le cas, pourquoi ? Quels sont les problèmes et obstacles particuliers sur lesquels butent la communication et les travaux au sein des groupes représentés, notamment dans le cas des pays en développement partenaires ? Un appui supplémentaire (logistique, financier, orientation, autre) est-il nécessaire de la part du Secrétariat ou d'une autre source ? Quelles autres méthodes permettraient d'accroître la participation de tous les partenaires dans les structures de gouvernance ? Quelles sont les incidences financières ?

c. **Modes de décision au Conseil** : Il est généralement admis que les mécanismes de décision existants fonctionnent bien lors des réunions en présentiel, mais moins bien en dehors de ces réunions qui ne se tiennent que deux fois par an. En raison du décalage horaire et de différences dans les moyens de communication, les audioconférences sont difficiles à organiser et les décisions par accord tacite aboutissent rarement. Étant donné qu'il faudra continuer à prendre des décisions hors réunions, quelles sont les solutions de rechange ? Des règles/modalités obligatoires doivent-elles s'appliquer à la façon dont les décisions sont prises dans différents contextes ou cela doit-il être laissé à la discrétion du Président ? Le rapport Evans a évoqué la possibilité d'un comité exécutif, une formule qui n'a pas encore reçu un large soutien, mais peut rester viable. Une plus large délégation du pouvoir de décision aux comités existants ou aux nouveaux comités est également une possibilité. Il existe certainement aussi d'autres façons d'améliorer la communication et la prise de décisions.

d. **Modification de la Charte :** Le Secrétariat et la Présidente ont fait circuler certaines propositions de modification de la Charte, en octobre 2012. Le Groupe de travail sur la gouvernance doit examiner ces 10 modifications.

4. MÉTHODES DE TRAVAIL ET CALENDRIER

Les questions que doit examiner le Groupe de travail sur la gouvernance sont diverses et complexes. Toutefois, le Conseil a demandé que certaines de ces questions, notamment celle portant sur la représentation des groupes constitués, soient examinées plus rapidement que les autres afin que des recommandations puissent être présentées à sa prochaine réunion en présentiel en mai 2013. Les travaux du groupe se poursuivront jusqu'à ce que toutes les questions visées au paragraphe 3 soient examinées.

Le Conseil devant orienter le déroulement de ces travaux, la première tâche du Groupe de travail sur la gouvernance sera de mener une enquête auprès des groupes constitutifs du Conseil pour recueillir leurs contributions et acquis, et les prendre en compte dans l'examen des questions qu'il réalisera.

En règle générale, le Groupe de travail sur la gouvernance se réunira en audioconférence, mais il tiendra une réunion en présentiel en mars 2013 afin d'effectuer un travail intensif sur sa première série de recommandations au Conseil.

Date	Activité
23 janvier 2012	Première audioconférence du Groupe de travail sur la gouvernance pour finaliser les termes de référence (dont le calendrier), les questions posées dans l'enquête et le plan de diffusion de l'enquête.
28 janvier 2013	Envoi de l'enquête au Groupe de travail pour avis
Semaine du 4 février 2013	Envoi de la mouture définitive de l'enquête au Conseil
Semaine du 18 février 2013	Date limite pour la conduite de l'enquête
Semaine du 25 février 2013	Compilation des réponses et distribution au Groupe de travail sur la gouvernance et au Conseil
Semaine du 4 mars 2013	Deuxième audioconférence du Groupe de travail sur la gouvernance pour examiner les éléments fournis par l'enquête.
Semaine du 18 mars 2013	Document/récapitulatif du Secrétariat (basé sur les éléments fournis par le Conseil et le Groupe de travail) remis au Groupe de travail
Semaine du 25 mars 2013	Réunion en présentiel du Groupe de travail sur la gouvernance (lieu à déterminer) pour examiner les formules possibles et finaliser les premières recommandations.
Semaine du 8 avril 2013	Finalisation du document et transmission au Conseil pour actualisation et avis.
Semaine du 22 avril 2013	Date limite de transmission des remarques des membres du Conseil (après consultation de leurs groupes respectifs) ; Synthèse des remarques du Conseil remise au Groupe de travail.
Semaine du 29 avril 2013	Troisième audioconférence du Groupe de travail sur la gouvernance pour finaliser le document du Conseil, puis le faire traduire.
Semaine du 6 ou 13 mai 2013	Transmission des documents sur la gouvernance au Conseil
Semaine du 20 ou 27 mai 2013	Réunion en présentiel du Conseil

ANNEXE 3 : AUGMENTATION DU NOMBRE DE SIÈGES : ARGUMENTS POUR/CONTRE

Mesure	Pour	Contre
Tout type d'augmentation	• Plus de représentation/ de points de vue dans les débats du Conseil ; le GPE est la plus vaste plateforme dans le domaine de l'éducation : c'est un fait qui doit se refléter dans son Conseil d'administration • Beaucoup « d'enseignements » à tirer des expériences d'acteurs qui ne sont pas impliqués dans le GPE pour le moment (pays à revenu intermédiaire, par ex.) • Plus large participation/ implication dans la mise en œuvre du plan stratégique • La perte d'efficacité potentielle pourrait être compensée par la création d'un Comité exécutif	• Réduction de l'efficacité du Conseil en matière de prise de décision et plus grande difficulté pour atteindre le quorum requis, notamment pour la prise de décision hors des réunions en présentiel • Augmentation du coût d'organisation des réunions du Conseil en présentiel et du personnel du Secrétariat affecté au soutien du Conseil • Risque de susciter une controverse sur « l'équilibre » du Conseil, d'où des pressions en faveur d'un plus grand nombre de membres du Conseil
	LES ARGUMENTS POUR/CONTRE CI-DESSUS S'APPLIQUENT À TOUTES LES CATÉGORIES CI-DESSOUS	
Division d'Afrique 2 en deux groupes	• Poids accru de cette région (qui constitue le plus grand groupe de pays) dans la prise de décision • Ce groupe, qui compte 18 pays, a de vastes expériences dont la présentation au Conseil ne devrait pas être limitée par le fait qu'il ne dispose que d'un membre et d'un suppléant • Étalement du travail du membre et du suppléant Afrique 2 au sein du Conseil, chacun ayant moins de pays à consulter • Un regroupement des groupes constitutifs non africains est difficilement justifiable au vu de leurs grandes différences de langue et de fuseau horaire qui compliquent énormément les consultations et les communications	• Les membres du Conseil viennent généralement des ministères ou des secrétariats permanents qui ont des contraintes horaires particulières, notamment entre les réunions en présentiel • Pas de souhait explicite des donateurs d'avoir plus de sièges, d'où un risque de remise en cause du principe d'équilibre/d'équité • Frais supplémentaires de financement des déplacements pour les réunions • « Pente glissante » : le nombre des pays en développement membres va continuer à augmenter : quand arrêtera-t-on d'ajouter des sièges ? • Il est possible d'améliorer le fonctionnement des groupes constitutifs par l'apport d'un soutien accru

Mesure	Pour	Contre
Séparation des entreprises et fondations privées en donnant un siège à chacun des deux groupes	• Potentiel d'accroissement de la participation des deux types d'acteurs susceptible d'aboutir à un apport précieux de la part du secteur privé • Les sociétés et les fondations ont des points de vue/buts/ motivations très différents qui doivent être conciliés et éventuellement « dilués » parce qu'ils partagent un siège • Éventuelle incitation à des contributions financières de l'un ou l'autre ou des deux si deux sièges séparés • Un donateur du secteur privé ne cadrerait pas bien avec les sièges attribués aux États donateurs	• La nécessité de concilier les points de vue de différents acteurs se retrouve dans de nombreux autres groupes constitutifs • La possibilité d'accroissement des contributions financières reste à prouver ; le caractère incitatif d'un siège éventuel au Conseil est à conserver pour encourager de futures contributions • Un donateur du secteur privé peut théoriquement être pris en compte dans les sièges existants attribués à des États donateurs
Ajout d'un siège pour les donateurs de pays émergents/à revenu intermédiaire	• Une perspective entièrement nouvelle pour le Conseil :nombre de ces pays pourraient fournir des enseignements issus de leur expérience d'anciens pays en développement • Éventuelle incitation à des contributions financières des uns ou des autres s'ils ont un siège à eux	• La possibilité d'accroissement des contributions financières reste à prouver ; le caractère incitatif d'un siège éventuel au Conseil est à conserver pour encourager de futures contributions • Aucun accord clair sur ce que le partenariat attend de ce groupe • Possibilité d'intégration des donateurs émergents dans le cadre d'une redistribution des sièges des États donateurs • L'expression de points de vue nouveaux peut se faire dans d'autres forums (réunion du partenariat, communautés de pratique, etc.)
Regroupement des sièges de l'UNICEF et de l'UNESCO en un seul siège attribué à l'ONU	• S'inscrit dans la logique du principe d'unité dans l'action des Nations Unies • Création d'un siège incontestable permettant la participation d'autres acteurs des Nations Unies • La Banque mondiale partage son siège avec d'autres banques de développement	• L'UNICEF et l'UNESCO n'ont pas les mêmes rôles au sein du partenariat

ANNEXE 4 : LISTE DES DÉCISIONS PRISES HORS DES RÉUNIONS EN PRÉSENTIEL DEPUIS JUILLET 2011

Sujet	Organe de recom-mandation	Date	Méthode	Résultat
Révisions du processus d'examen externe de la qualité (désormais processus d'examen de la qualité)	CCF	Juillet 2011	Accord tacite par courriel	Approbation
Nouvelle dénomination du Partenariat et du fonds fiduciaire	Secrétariat	Août 2011	Audio-conférence	Approbation
Orientations stratégiques de l'initiative FTI EPT	Secrétariat	Sept. 2011	Audio-conférence	Approbation
Allocations au titre de financements pour la mise en œuvre des programmes	CCF	Déc. 2011	Audio-conférence	Approbation
Révision du Cadre d'évaluation des besoins et de la performance, et des allocations indicatives	CCF	Nov. 2011	Présentation à la réunion du Conseil	Pas d'approbation
		Janvier 2012	Audio-conférence	Approbation
Termes de référence du Comité d'éthique	Présidente du Conseil	Février 2012	Accord tacite par courriel	Approbation
Politique en matière de calendriers et de révisions des programmes	CCF	Mai 2012	Accord tacite par courriel	Approbation
Présidence et budget	Présidente du Conseil	Juin 2012	Présentation à la réunion du Conseil	Pas d'approbation
			Accord tacite par courriel après révision	Approbation
Budget du Secrétariat	Secrétariat	Juin 2012	Présentation à la réunion du Conseil	Pas d'approbation

Sujet	Organe de recom-mandation	Date	Méthode	Résultat
		Juin 2012	Accord tacite par courriel après révision (décision temporaire assortie d'une demande de suivi)	Approbation
		Sept. 2012	Audio-conférence	Approbation
Plan stratégique définitif	Groupe de travail sur le plan stratégique	Juillet 2012	Audio-conférence	Approbation
Allocations au titre de financements pour la mise en œuvre des programmes, commissions de gestion et allocations de supervision	CCF	Juillet 2012	Audio-conférence	Approbation
Révisions du financement pour la mise en œuvre du programme de la Guinée-Bissau	Secrétariat	Septembre 2012	Accord tacite par courriel	Approbation
Processus/manuel du Programme d'activités mondiales et régionales	Secrétariat	Avril 2012	Accord tacite par courriel	Pas d'approbation
		Octobre 2012	Accord tacite par courriel	Approbation
Stratégie de communication	Secrétariat	Sept. 2012	Audio-conférence	Pas d'approbation
		Octobre 2012	Accord tacite par courriel (après révision)	Pas d'approbation
Plan d'exécution de l'étape « Statu quo plus » du rapport Evans	Groupe de travail sur le rapport Evans	Octobre 2012	Audio-conférence	Approbation

Sujet	Organe de recom-mandation	Date	Méthode	Résultat
Modification de la Charte et du Document du Fonds du GPE	Secrétariat	Octobre 2012	Accord tacite par courriel	Pas d'approbation
Fonds de la société civile pour l'éducation	Secrétariat	Déc. 2012	Audioconférence (suite à une approbation provisoire lors de la réunion du Conseil de novembre 2012	Approbation
Notes de synthèse du programme AMR (premier dossier)	Secrétariat	Février 2013	Audio-conférence	Approbation
Financement pour la mise en œuvre du programme du Mali	Secrétariat	Février 2013	Audio-conférence	Approbation
Exceptions à l'Accord sur les procédures financières pour l'UNICEF	Secrétariat	Février 2013	Audio-conférence	Pas d'approbation

ANNEXE 5 :COMITÉS ET GROUPES DE TRAVAIL DU GPE, JANVIER 2011-MARS 2013

Comité/ Groupe de travail	Création	Clôture	Mission	Composition				
				Total	Donateurs	Pays en dévelop-pement	Membres non gouverne-mentaux	Organes multilatéraux
Comité consultatif financier	ad hoc : novembre 2010 permanent : novembre 2011	en cours (permanent)	Examen et recommandation des propositions de financement pour la de mise en œuvre. Élaboration des politiques en matière de financements, y compris les questions d'éligibilité des pays et des entités de supervision/ gestion	14 membres +Président	5	5	2	2
Groupe de travail sur le recrute-ment d'un directeur général	Septembre 2011	Décembre 2012	Élaboration des termes de référence du DG. Négociation du processus de recrutement avec la Banque mondiale	8	4	2	1	1
Groupe de travail sur le Plan stratégique	Janvier 2012	prévue : mai 2013	Élaboration du Plan stratégique 2012-2015 Élaboration du plan d'exécution	10 (y compris 2 co-présidents)	3	2	3	2
Groupe de référence sur les modalités d'accueil	Mars 2012	Juin 2012	Élaboration de recommandations sur les modalités d'accueil en collaboration avec Alison Evans (consultante)	4	2	1	1	0

Comité/ Groupe de travail	Création	Clôture	Mission	Composition				
				Total	Donateurs	Pays en dévelop-pement	Membres non gouverne-mentaux	Organes multilatéraux
Groupe de travail sur le rapport Evans	Juin 2012	à définir	Travail sur le plan d'exécution « Statu Quo Plus »	5	2	1	1	1
Comité d'éthique	Mars 2012	en cours (permanent)	Traitement des conflits d'intérêts dans les processus de gouvernance	Jusqu'à 5[7] (y compris le président)	s.o. (les membres sont nommés à titre individuel sans référence aux groupes constitutifs)			
Groupe de référence sur les États fragiles	Novembre 2012	prévue : mai 2013	Élaboration d'un document d'orientation pour les États fragiles en collaboration avec le Secrétariat	8[8]	4	1	1	2
Groupe de travail sur la gouver-nance	Novembre 2012	en cours	Recommandations sur les modifications à apporter aux modalités de gouvernance, y compris la création éventuelle d'un ou plusieurs nouveaux sièges dans le Conseil	Jusqu'à 8 (y compris le président)	2	2	3	1

[7] Seulement trois personnes ont été nommées.
[8] Participation informelle sur la base du volontariat.

ANNEXE 6 : PREMIÈRES OPTIONS DE COMPOSITION DES COMITÉS

NB : Cette structure présuppose un regroupement des sièges des organes des Nations Unies en un seul siège, avec 2 sièges seulement pour les organisations multilatérales

Option 1 (ayant la préférence du GWG)

Comité exécutif (7)	**Financements et performances au niveau des pays (10)**	**Connaissances, politique et innovations (10)**	**Gouvernance, éthique et gestion des risques (9)**
2 donateurs 2 pays en développement 1 org. multilatérale 2 OSC/SP/FP	2 donateurs 2 pays en développement 1 org. multilatérale 2 OSC/SP/FP + 3 indépendants	2 donateurs 2 pays en développement 1 org. multilatérale 2 OSC/SP/FP + 3 indépendants	2 donateurs 2 pays en développement 1 org. multilatérale 2 OSC/SP/FP + 2 indépendants

Option 2

Comité exécutif (9)	**Financements et performances au niveau des pays (12)**	**Connaissances, politique et innovations (12)**	**Gouvernance, éthique et gestion des risques (11)**
3 donateurs 3 pays en développement 1 org. multilatérale 2 OSC/SP/FP	3 donateurs 3 pays en développement 1 org. multilatérale 2 OSC/SP/FP + 3 indépendants	3 donateurs 3 pays en développement 1 org. multilatérale 2 OSC/SP/FP + 3 indépendants	3 donateurs 3 pays en développement 1 org. multilatérale 2 OSC/SP/FP + 2 indépendants

Option 3

Comité exécutif (7)	**Financements et performances au niveau des pays (9)**	**Connaissances, politique et innovations (6)**	**Gouvernance, éthique et gestion des risques (8)**
2 donateurs 2 pays en développement 1 org. multilatérale 2 OSC/SP/FP	2 donateurs 2 pays en développement 2 OSC/SP/FP (pas d'organisation multilatérale) + 3 indépendants	2 donateurs 2 pays en développement 1 org. multilatérale 1 OSC/SP/FP + 3 indépendants	2 donateurs 2 pays en développement 1 org. multilatérale 1 OSC/SP/FP + 2 indépendants

ANNEXE 7 : MANDAT DU PRÉSIDENT

Le poste de Président du Conseil d'administration (« Conseil ») du Partenariat mondial pour l'éducation (« Partenariat mondial » ou « GPE ») est un poste à haute responsabilité, d'envergure mondiale, conférant un rôle de leadership du Partenariat mondial, mis en place en 2002. Le Partenariat mondial rassemble des pays en développement et des pays donateurs, des organisations multilatérales, des organisations de la société civile, des entreprises et des fondations privées qui appuient le secteur éducatif des pays en développement, en s'efforçant en particulier d'accélérer les progrès vers la réalisation des objectifs de l'Éducation pour tous.

Le Président gère les affaires du Conseil, veillant notamment à ce que celui-ci fonctionne efficacement et assume ses obligations et responsabilités. Le Président, de même que le Directeur général (« DG »), est un représentant clé du Partenariat mondial dont il est le porte-parole vis-à-vis du public ; il entretient des liens de communication constants avec et entre les membres du Conseil, avec le Directeur général ainsi qu'avec les principales parties prenantes du Partenariat mondial.

Devoirs et responsabilités

- **Ambassadeur du Partenariat mondial :** le Président est l'un des représentants de premier plan du Partenariat mondial vis-à-vis du public, avec le Directeur général. En sa qualité d'« ambassadeur » du Partenariat mondial et de sa mission, le Président peut être amené à faire des discours et des présentations lors de grandes conférences, à effectuer des opérations de sensibilisation de haut niveau auprès des gouvernements des pays donateurs et en développement, des organisations de la société civile (y compris des organisations d'enseignants), des entreprises et des fondations privées, et des entités partenaires. Le Président a aussi une importante responsabilité en matière de mobilisation des ressources pour le Partenariat mondial et défend l'idée qu'un investissement dans l'éducation, via le Partenariat mondial et via d'autres canaux, est une démarche essentielle à la réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement, aussi bien avant qu'après 2015.

- **Direction du Conseil et du système de gouvernance :** il peut notamment s'agir de mettre en place des procédures régissant le travail du Conseil, de veiller à ce que le Conseil s'acquitte de ses devoirs de manière exhaustive, de s'assurer que les informations sont correctement transmises au Conseil et de vérifier que les supports documentaires nécessaires aux débats sont envoyés au Conseil en temps utiles. Le Président crée également une dynamique et une culture propres au Conseil et œuvre à l'établissement de relations productives entre ses membres.

- **Réunions du Conseil :** le Président approuve le calendrier, collabore avec le Secrétariat pour l'élaboration des ordres du jour, applique les dispositions de la Charte relatives à l'assiduité des membres, préside les réunions et formule les résumés de décisions enregistrés dans les comptes rendus de réunion.

- **Relations avec le Directeur général et le Secrétariat :** le Président fait la liaison entre le Conseil et le Secrétariat ; il est l'interlocuteur privilégié, le conseiller et le confident du Directeur général. À un niveau approprié, le Président peut apporter des conseils en matière d'examen de stratégies, de définition des questions, de respect des responsabilités et de renforcement des relations entre le Conseil et le Secrétariat. Le Président veille également à ce que soit établie pour le Directeur général une procédure de gestion des performances définie par le Conseil.

Durée du mandat

Le Président est nommé pour deux ans ou pour toute autre durée déterminée par le Conseil ; son mandat peut être reconduit une fois seulement.

Engagement en matière de temps et critères minimaux

Le Conseil se réunit normalement deux fois par an en présentiel dans divers lieux du monde. Il se réunit aussi par audioconférence à différents intervalles, en fonction des besoins. Les comités se réunissent plus fréquemment, en principe entre les principales réunions du Conseil. Le Président peut être appelé à présider un ou plusieurs comités, notamment un comité exécutif, s'il en existe. Le poste de Président implique un investissement en termes de temps pouvant aller de trois à sept jours par mois.

Outre un engagement adéquat en termes de temps, il est demandé du Président :

- un engagement en faveur de la mission du Partenariat mondial (rôle de promoteur de l'éducation à l'échelle mondiale) ;
- une expérience de haut niveau – il doit s'agir d'un cadre de direction ou d'une personne disposant d'une expertise suffisante dans son domaine pour apporter des conseils ou une supervision constructive à une organisation ayant la taille, l'envergure et les responsabilités du Partenariat mondial ;
- la capacité de travailler en anglais.

Compétences comportementales

- **Compétences en matière de stratégie,** notamment solides compétences intellectuelles, d'analyse et de gestion, large vision des objectifs stratégiques et organisationnels et aptitude à évaluer les mesures à prendre dans une organisation internationale complexe.
- **Compétences de persuasion, d'influence et de communication,** notamment aptitude à développer des relations efficaces et constructives avec les membres du Conseil, les présidents des comités et le Directeur général ainsi qu'avec les principaux intervenants externes. En particulier, une grande intelligence affective est nécessaire, c'est-à-dire une grande sensibilité aux problèmes des autres, une écoute de grande qualité et la capacité de conquérir les « cœurs et les esprits ».
- **Compétences interculturelles,** notamment une perspective résolument internationale, la compréhension des problèmes et des points de vue d'un large éventail de pays en développement, la capacité de fonctionner efficacement dans les pays en développement comme dans les pays développés.
- **Esprit de collaboration et travail d'équipe,** notamment la volonté de prendre part à un débat sérieux et rigoureux débouchant sur un travail de collaboration, l'élaboration et la mise en œuvre de solutions nouvelles ; la capacité d'encourager les partenariats ; une ouverture d'esprit permettant d'écouter des hypothèses, convictions et points de vue différents, ainsi qu'une volonté de les réexaminer, si nécessaire.
- **Indépendance et intégrité,** notamment la capacité d'exprimer une opinion équilibrée et impartiale indépendamment des positions de l'organisation ; l'aptitude à exprimer et à défendre sa position avec objectivité et persuasion ; l'engagement de faire preuve d'ouverture et de respect dans la défense d'une position ou d'un principe.

Rémunération et financement

Les membres du Conseil du GPE, y compris son Président, ne sont pas rémunérés, mais leurs déplacements et autres frais raisonnablement engagés dans l'exercice de leurs fonctions sont remboursés.