RAPPORT DU GROUPE DE TRAVAIL SUR LA GOUVERNANCE : RECOMMANDATIONS SUR LA STRUCTURE DU CONSEIL

Pour décision

---

1. OBJET

Le présent document a pour objet :

a. d'informer le Conseil d'administration (le « Conseil ») des délibérations du Groupe de travail sur la gouvernance (« GWG ») depuis la dernière réunion en présentiel du Conseil des 21 et 22 mai 2013 ; et

b. de présenter au Conseil les recommandations du GWG à la suite de la décision prise à la réunion du Conseil de mai 2013 par laquelle :

> **BOD/2013/05-12 — Révision de la structure du Conseil :** Le Conseil d'administration
>
> a. demande au Groupe de travail sur la gouvernance (GWG) de revenir à la prochaine réunion en présentiel du Conseil d'administration en novembre 2013 avec une série d'options de révision de la structure du Conseil, incluant parmi d'autres les propositions de comités permanents présentées au Conseil d'administration dans le document BOD/2013/05 DOC 06 ;
>
> b. ce faisant, le GWG tiendra compte des questions soulevées lors de la réunion en présentiel du Conseil d'administration de mai 2013 ; et
>
> c. en explicitant les options proposées, le GWG établira une version préliminaire complète des termes de référence (spécifiant les objectifs, les fonctions et la composition envisagés) des comités permanents ou de toute autre structure de gouvernance faisant l'objet d'une proposition.

2. RÉSUMÉ ANALYTIQUE

En tenant dûment compte des observations faites par les Administrateurs à la réunion de Bruxelles, et de la version préliminaire du présent rapport distribuée pour commentaires en

fin septembre 2013 (voir l'annexe 2 pour plus de détails), le GWG propose un éventail de recommandations conçues de façon à établir une structure de gouvernance qui permet au Partenariat mondial d'optimiser son impact et de tirer parti des possibilités qui s'offriront à l'avenir. Ces recommandations, qui sont destinées à faire du GPE un partenariat solidaire, efficace et stratégique, visent à :

- ***Renforcer le rôle stratégique du Conseil d'administration*** :Le GWG recommande de **réviser les rôles et responsabilités du Conseil prévus par la Charte** afin de faire ressortir la fonction essentielle du Conseil qui est de définir les orientations stratégiques et d'assurer le suivi des résultats du Partenariat mondial. Le GWG propose quatre fonctions majeures pour le Conseil : définir la stratégie et le cadre d'action ; approuver les financements et surveiller leurs résultats ; assurer le suivi de la gestion du Partenariat mondial (sur les plans de la gouvernance, de l'éthique, du risque et des finances) et jouer un rôle mondial de chef de file dans le domaine de l'éducation. Une nouvelle organisation des comités permettra au Conseil de se concentrer sur l'orientation stratégique et les résultats du Partenariat mondial, et de déléguer l'élaboration détaillée du cadre d'action et la gestion des opérations à ses comités et/ou au Secrétariat. Le Conseil conservera tout son pouvoir de décision, à moins de déléguerexpressément certaines questions.
- ***Renforcer le suivi des performances et des résultats des financements et des programmes*** : La structure de gouvernance actuelle ne permet pas au Conseil d'accorder une attention suffisante aux résultats et à la mise en œuvre des programmes du GPE. La durée des réunions du Conseil est limitée et les Administrateurs ont peu d'occasions d'examiner les opérations en détail avant ou pendant leurs réunions. Le Conseil étant chargé d'agir en tant qu'administrateur efficace des fonds d'aide internationaux et de veiller à l'optimisation de ces ressources, une telle situation présente des risques. Une fonction essentielle du Conseil consiste à suivre l'impact des programmes du GPE, particulièrement dans la perspective d'une prochaine reconstitution des ressources et des efforts continus de mobilisation des fonds. La recommandation concernant les mandatsdu **Comité des financements et performances au niveau des pays** et du **Comité de gouvernance, d'éthique, du risque et des finances** vise à permettre au Conseil d'examiner ces questions d'une façon structurée et transparente, à travers

ses comités. Elle répartit également la charge de travail actuellement élevée du Comité consultatif financier entre de nouveaux comités permanents.

- ***Prêter une plus grande attention aux questions d'éducation de portée mondiale :*** En tant qu'initiative réunissant des partenaires divers et représentatifs du monde entier et dotée d'une expérience considérable dans le domaine de l'éducation, le GPE est bien placé pour jouer un rôle majeur dans la structuration et la formulation de la vision de la communauté internationale en matière d'éducation, notamment dans la perspective du programme pour l'après 2015. Il reviendranéanmoins au Conseil d'administration d'en donner l'impulsion et l'orientation. Les enjeux de l'après 2015 ont été retirés de l'ordre du jour des deux dernières réunions en présentiel du Conseil, faute de temps. La recommandation du GWG concernant le mandat et la création d'un **Comité des stratégies et des politiques** vise à doter le Conseil de la capacité à discuter stratégiquement de ces enjeux.
- ***Accroître l'efficacité, la transparence et la représentation :*** Les structures de gouvernance mondiale en place existent depuis trois ans. Certes, elles fonctionnent bien dans une grande mesure, mais elles ont également donné un certain nombre d'enseignements. Le Conseil a demandé au GWG d'examiner particulièrement les questions de représentation et de participation, dans la mesure où la structure actuelle nécessite des améliorations supplémentaires dans ces domaines, compte tenu notamment de la difficulté à prendre des décisions par audioconférence ou accord tacite par courriel entre les réunions en présentiel du Conseil. Le GWG est convaincu qu'il est possible d'améliorer la représentation et la prise en compte de tous les groupes constitutifs du Conseil à travers la nouvelle organisation des comités proposée **et les Modalités de fonctionnement associées du Conseil d'administration et de ses comités.** La composition des comités reflètera celle des groupes représentés au Conseil.Ces comités fonctionneront dans la transparence, toute leur documentation étant partagée à tous les Administrateurs avant les réunions, afin de permettre aux groupes non représentés dans les comités de donner leur avis au besoin. La nouvelle organisation diminuera le besoin de groupes de travail *ad hoc*[1] et de consultations du Conseil entre les réunions en présentiel. Le GWG recommande en outre d'établir un

[1] Voir l'annexe 5 au document BOD/2013/05 DOC 06 qui liste les six groupes de travail formés entre janvier 2011 et mars 2013 en plus du Comité consultatif financier et du Comité d'éthique.

Comité de coordination pour aider à harmoniser les travaux des comités techniques et veiller à ce que les décisions soient prises de façon plus efficace, plus transparente et plus participative entre les réunions. Le Conseil restera l'organe de décision suprême, le Comité de coordination n'ayant le pouvoir de décider que sur délégation expresse du Conseil. Outre le fait qu'il fonctionne en toute transparence, cette limitation du pouvoir décisionnel du Comité de coordination garantira qu'il ne puisse en aucun cas déposséder le Conseil de son autorité.

Le GPE est convaincu que les recommandations contenues dans le présent rapport constituent la meilleure voie à suivre. Néanmoins, ce rapport contient également d'autres options d'amélioration de la gouvernance du GPE soumises àl'examen du Conseil, conformément à la décision de Bruxelles.

3. RÉCAPITULATIF DES DÉCISIONS RECOMMANDÉES

3.1 Pour appliquer le paquet de recommandations exposées à la section 2, le GWG propose au Conseil d'adopter les décisions suivantes (l'**Annexe 1** contient l'énoncé complet de chaque décision) :

- L'adoption d'une nouvelle description des rôles et responsabilités du Conseil qui en fait ressortir les fonctions stratégiques et le rôle de supervision.
- L'établissement de trois nouveaux comités techniques afin d'accroître la capacité du Conseil à : i) remplir ses fonctions d'une manière stratégique ; ii) assurer une meilleure représentation de ses divers groupes constitutifs dans le travail du Partenariat mondial ; et iii) améliorer l'efficacité et la diligence de ses délibérations.
- La formation d'un Comité de coordination pour accroître l'efficacité des opérations du GPE entre les réunions en présentieldu Conseil.

3.2 Ces changements sont étayés par les modificationset/ou les approbations des documents de gouvernance qui sont :

- modification de la Charte pour prendre en compte la redéfinition des rôles et responsabilités du Conseil et corriger et actualiser la terminologie au besoin ;
- approbation du mandat de chaque nouveau comité technique proposé et du Comité de coordination ;

- approbation des nouvelles Modalités de fonctionnementdu Conseil d'administration et de ses comités qui assure une transparence et une homogénéité accrues de leurs opérations ;
- modification du document relatif à la gouvernance du Fonds du GPE pour l'adapter aux procédures actuelles de la Banque mondiale applicables aux fonds fiduciaires.

3.3 Outre l'annexe 1 qui contient l'énoncé des décisions proposées, les annexes détaillées suivantes sont jointes au rapport :

Annexe 2 : Contexte des observations du Conseil et réponses apportées en mai 2013 (réunion du Conseil à Bruxelles) et septembre 2013 (processus de consultation du GWG)

Annexe 3 : Modifications de la charte du GPE (document distinct)

Annexe 4 : Mandat du Comité des stratégies et des politiques

Annexe 5 : Mandat du Comité des financements et performances au niveau des pays

Annexe 6 : Mandat du Comité de gouvernance, d'éthique, du risque et des finances

Annexe 7 : Modalités de fonctionnement du Conseil d'administration et de ses comités

Annexe 8 : Mandat du Comité de coordination

Annexe 9 : Amendements au document relatif à la gouvernance du Fonds du GPE (document distinct)

4. RECOMMANDATIONS DU GWG

4.1 Recommandation 1 : Redéfinition des rôles et responsabilités du Conseil : Modifications de la charte du GPE

4.1.1 La *Charte du Partenariat mondial pour l'éducation* (la « Charte du GPE ») est la « constitution » du Partenariat mondial qui énonce ses objectifs et ses structures de gouvernance aux niveaux national et mondial.

4.1.2 Le GWG recommande une série de modifications à apporter à la Charte du GPE, qui sont présentées à l'**Annexe 3** et qui, entre autres :

a. étoffent la description des rôles et responsabilités du Conseil (nouvelle section amendée 4.2.5) au plan stratégique, ainsi qu'il suit :

Rôle 1 : Stratégies et politiques
- Définir la vision, la mission, les buts et les objectifs de la stratégie du Partenariat mondial
- Approuver les politiques et les plans stratégiques du Partenariat mondial
- Conduire et contrôler l'action menée par le partenariat pour remplir sa mission et atteindre ses buts et objectifs au plan national et mondial

Rôle 2 : Financements et résultats
- Approuver les financements et en assurer la supervision stratégique
- Assurer le suivi des résultats des financements au plan financier et à l'échelon des programmes pour que les ressources soient employées conformément à la mission, aux buts et objectifs et aux politiques du Partenariat mondial et que celui-ci remplisse son rôle

Rôle 3 : Gouvernance, éthique, contrôle financier et gestion du risque
- Veiller à ce que le Partenariat mondial soit structuré et administré de façon efficace et conformément à l'éthique et à ce qu'il agisse de même afin de remplir sa mission
- Superviser la gestion financière de l'ensemble des ressources du GPE pour faire en sorte qu'elles soient gérées de manière efficiente, efficace et conforme à la mission, aux objectifs et aux politiques du Partenariat mondial
- Suivre et évaluer l'efficacité globale et les risques liés aux activités du Partenariat mondial et mettre en œuvre des mesures d'atténuation des risques

Rôle 4 : Chef de file, rassembleur et ambassadeur des efforts en faveur de l'éducation au niveau mondial
- Promouvoir la cause du Partenariat mondial et la prestation de services éducatifs de qualité pour tous les enfants des pays en développement
- Mobiliser des ressources pour le Partenariat mondial et plaider en faveur d'un accroissement des financements intérieurs et extérieurs en faveur de l'éducation dans les pays en développement
- Veiller à ce que le Partenariat mondial influence le débat planétaire sur l'éducation et propose des réponses aux questions qu'il soulève

Comme il est indiqué dans la Recommandation 2a plus bas, les trois premiers rôles se rapportent aux trois nouveaux comités techniques recommandés par le GWG (voir le tableau 1 plus bas), le GWG considérant que le quatrième rôle est inhérent à tous les membres du Conseil et des groupes qui y sont représentés.

b. suppriment les aspects opérationnels du fonctionnement du Conseil (et de ses comités) qui seront désormais contenus dans la proposition de Modalités de fonctionnement du Conseil d'administration et de ses comités (Recommandation 2b plus bas). Les procédures énoncées actuellement dans la Charte du GPE concernant les réunions du Conseil et le fonctionnement des groupes constitutifs, entre autres,

sont trop détaillées pour un document « fondateur » qui ne doit pas faire l'objet de fréquents amendements.

c. actualisent la Charte du GPE en utilisant la terminologie et les structures que l'on trouve actuellement dans d'autres documents du GPE (et qui ont été recommandées auparavant au Conseil d'administration en octobre 2012).

Le contexte, l'énoncé et les explications des amendements recommandés à la Charte du GPE sont fournis à l'**annexe 3** (document distinct).

4.2 Recommandation 2a : Options de création de nouveaux comités techniques

4.2.1 Dans les décisions de sa dernière réunion en présentiel, le Conseil d'administration a demandé au GWG de lui présenter une « série d'options » de révision de la structure du Conseil, incluant parmi d'autres les propositions de comités permanents énoncées dans ses recommandations de mai 2013. Les avantages qu'apportent les comités au Partenariat mondial sont, entre autres :

- permettre au Conseil d'administration de se concentrer sur l'orientation « macro » stratégique du Partenariat mondial au lieu de s'occuper de la « micro » élaboration de politiques opérationnelles et d'autres questions. Le Conseil conserve le pouvoir de décision, à moins qu'il n'en décide autrement.
- réaliser le travail de préparation nécessaire pour permettre au Conseil de s'acquitter de ses devoirs fiduciaires et de ses fonctions de gestion des risques en rapport avec les ressources du GPE, et de se concentrer sur les résultats de ses programmes.
- préparer et aider le Secrétariat à élaborer des projets et des décisions de qualité qui seront plus susceptibles d'obtenir l'approbation du Conseil qu'en l'absence d'un processus de vérification par un comité, comme l'illustre le succès remporté par le Comité consultatif financier dont les recommandations sont systématiquement approuvées par le Conseil.
- définir clairement les missions et assurer la continuité des membres des comités, ce qui atténuera le besoin de créer des groupes de travail *ad hoc* qui souffrent d'un

manque potentiel de coordination des recommandations présentées au Conseil et dont les procédures de sélection et de fonctionnement sont moins transparentes[2].

- diminuer la charge de travail du Comité consultatif financier, qui s'occupe généralement de l'exécution des programmes, des recommandations de financement, des recommandations pratiques et des questions de gestion financière – cequi,d'après les conclusions de son processus d'auto-évaluation, représente un volume de travail important.
- assurer un meilleur équilibre entre le mandat des comités et les compétences requises de leurs membres, et consacrer plus de temps à des questions comme les examens de la performance des portefeuilles de financements au niveau des pays et des problématiques d'envergure mondiale comme l'innovation et les mesures nécessaires pour répondre aux besoins qui apparaîtront après 2015.

Rôles et responsabilités des comités techniques

4.2.2 À la demande du Conseil d'administration, le GWG a défini le mandat de chaque nouveau comité technique proposé, à savoir :

- le Comité des stratégies et des politiques (« CSP ») (**annexe 4**)
- le Comité des financements et performances au niveau des pays (« CGP ») (**annexe 5**)
- et le Comité de gouvernance, d'éthique, du risque et des finances (« GERF ») (**annexe 6**).

4.2.3 Le mandat de chaque comité précise le rôle et les responsabilités dudit comité, et est fondé sur la proposition de redéfinition des rôles et responsabilités du Conseil dans la Charte (Recommandation 1) et sur les responsabilités énoncées actuellement dans le document relatif à la gouvernance du Fonds du GPE (recommandation 4 et annexe 9). Le **tableau 1** ci-dessous relie les rôles du Conseil tels qu'énoncés dans la proposition de modification de la Charte aux rôles prévus dans les mandats des comités proposés.

[2]Les Modalités de fonctionnement des comités s'appliquent également aux groupes de travail *ad hoc*, sauf si le Conseil en décide autrement (voir les sections 1.1 et 1.2 de l'annexe 7).

Tableau 1 : Liens entre les rôles du Conseil et des comités

RÔLE DU CONSEIL (Modifications de la Charte)	**STRATÉGIE ET POLITIQUES**	**FINANCEMENTS ET RÉSULTATS**	**GOUVERNANCE, CONTRÔLE FINANCIER ET GESTION DU RISQUE**	**CHEF DE FILE, RASSEMBLEUR ET AMBASSADEUR DES EFFORTS EN FAVEUR DE L'ÉDUCATION AU NIVEAU MONDIAL**
Comité (Mandat)	**Comité des stratégies et des politiques** 1. Planification stratégique 2. Politique mondiale d'éducation 3. Cadres de financement du GPE	**Financements et performances au niveau des pays** 1. Financements pour la mise en œuvre de programmes 2. Résultats du portefeuille de financements alloués aux pays 3. Politiques au niveau des pays **Comité des stratégies et des politiques** Cadres de financement (y compris des activités mondiales et régionales[3])	**Comité de gouvernance, d'éthique, du risque et des finances** 1. Gouvernance 2. Éthique 3. Gestion du risque 4. Gestion financière	s.o (entière responsabilité du Conseil)

« Série d'options » et option privilégiée par le GWG

4.2.4 Ayant examiné les observations du Conseil d'administration et en réponse à la demande du Conseil de lui recommander une série d'options, le GWG présente un certain nombre d'options accompagnées de leurs avantages et inconvénients dans le tableau 2 ci-dessous :

[3]Le Comité des Stratégies et des Politiques apparaît dans cette colonne parce qu'il supervise les financements en faveur des Activités mondiales et régionales, ainsi que tout programme suivant d'envergure mondiale ou régionale (au-delà des allocations par pays).

Tableau 2 : Options d'organisation des comités

Option	Avantages	Inconvénients
1. Statu quo : Conserver le CCF et le Comité d'éthique en vertu des termes de leur mandat actuel (autrement dit les nouvelles dispositions des Modalités de fonctionnement des comités recommandés plus bas ne seraient pas prises en compte)	• Simplicité • Continuer à recueillir des « enseignements » • Il est plus facile de gérer le processus de remplacement des membres du CCF (obligatoire, le mandat de la présidente et des membres du CCF s'achevant en fin 2013) • Les membres du CCF ont l'avantage d'une bonne compréhension du fonctionnement du GPE et sont capables d'établir des liens entre différentes questions à l'examen	• La charge de travail du CCF reste très importante, la gestion financière étant toujours incluse dans son mandat, qui n'est pas bien défini et a des lacunes essentielles • Le Conseil continuerait à surveiller la gouvernance et la gestion du risque de façon *ad hoc*, à travers un Comité d'éthique uniquement • Il faudra établir d'autres groupes de travail *ad hoc* pour toutes les autres questions que le Conseil souhaite examiner • Le très large mandat du CCF fait qu'il concentre les « pouvoirs »
2. Statu quo « plus » : Transférer la gestion financière du CCF à un nouveau comité, ce qui élargirait les attributions du Comité d'éthique à la gouvernance et la gestion des risques et des finances, en augmentant ses effectifs. (En pratique : remplacer le CCF par le CGP et remplacer le Comité d'éthique par le GERF.) Nécessite l'approbation des nouvelles Modalités de fonctionnement des comités.	• Diminue la charge de travail du CCF en transférant la gestion financière au nouveau GERF et accorde plus de temps au CGP pour la surveillance des résultats du portefeuille de financements. • Diminue le nombre de groupes *ad hoc* nécessaires pour l'examen des questions de gouvernance • Les questions de gestion des finances et des risques sont mieux définies dans les mandats des deux nouveaux comités • Moins de contraintes de temps potentiellespour les membres des groupes représentés au Conseil qui ne traitent qu'avec deux comités	• Un certain nombre de questions nécessitant une attention particulière et l'avis du Conseil, comme le financement innovant, l'admissibilité à recevoir des financements et d'autres cadres de financement (y compris les questions d'admissibilité) devront être examinées soit par le CGP soit par le GERF (ce qui n'est pas prévu dans les mandats proposés actuellement pour ces deux comités), ou par d'autres groupes de travail *ad hoc*
3. Établissement du Comité des stratégies et des politiques, du CGP et du GERF pour remplacer le CCF et le Comité d'éthique	• Tous les rôles stratégiques du Conseil (autres que les rôles d'ambassadeur et de plaidoyer) tels que décrits dans la Recommandation 1 sont assumés par un comité capable d'apporter en permanence des éclairages et des connaissances au Conseil pour l'aider à remplir sa mission • Des comités permanents assurent la continuité des contributions sur les	• Nécessite un engagement accru et permanent (en temps et en connaissances) des membres du Conseil et des groupes constitutifs • Légère augmentation des coûts des déplacements et des réunions par rapport à la situation de statu quo et besoin potentiel d'un poste supplémentaire au Secrétariat pour les questions de gouvernance.

3. Établissement du Comité des stratégies et des politiques, du CGP et du GERF pour remplacer le CCF et le Comité d'éthique	questions se rapportant à leur mandat • Le temps demandé aux membres des groupes représentés au Conseil est essentiellement le même que pour l'option 2 ci-dessus, car cette dernière nécessitera plus de groupes de travail *ad hoc* auxquels les groupes constitutifs pourraient être amenés à participer • Transparence accrue, car les membres des comités seront sélectionnés à la suite d'un processus clairement défini, plutôt que pour des groupes de travail *ad hoc*	

4.2.5 Compte tenu des raisons énoncées dans le tableau ci-dessus, le GWG privilégie l'**option 3,** dont la structure est à son avis bien plus simple que celles de l'Alliance mondiale pour les vaccins et la vaccination (GAVI) — six comités permanents, un comité exécutif et trois organes indépendants d'examen des financements — et celle du Fonds mondial de lutte contre le SIDA, la tuberculose et le paludisme – troisgroupes permanents, un groupe de référence, un panel d'examen technique et un groupe technique de référence en évaluation.

Rapport avec les équipes du Secrétariat

4.2.6 Le GWG fait remarquer qu'au regard de la structure actuelle du Secrétariat, chacun des nouveaux comités proposés serait rattaché aux équipes suivantes :

- **CSP :** Conseiller technique principal (en cours de recrutement)
- **CGP :** Équipe de soutien aux pays (Chef d'équipe)
- **GERF :** Équipe chargée des opérations (gouvernance, finances, administration) (Directrice générale)

Composition des comités

4.2.7 Les mandats des comités qui font l'objet des annexes 4, 5 et 6 énoncent la composition de chaque comité, qui respecte la proportionnalité entre les groupes constitutifs, afin de permettre aux divers membres du Partenariat mondial de se faire entendre davantage lors des délibérations du Conseil d'administration, mais aussi de

permettre aux comités de fonctionner efficacement. Le **tableau 3** ci-dessous présente la composition recommandée :

Tableau 3 : Composition des comités

Groupes constitutifs	**Stratégies et politiques**	**Financements et performances au niveau des pays**	**Gouvernance, éthique, risque et finances**
Pays en développement (6 membres au total)	Jusqu'à 2	Jusqu'à 3	Jusqu'à 2
Pays donateurs (6 membres au total)	Jusqu'à 2	Jusqu'à 3	Jusqu'à 2
Organismes multilatéraux (3 membres au total)	1 au maximum	Jusqu'à 2	1 au maximum
Organisations non gouvernementales (4 membres au total : OSC du Nord, OSC du Sud, entreprises/fondations privées ; et enseignants)	1 au maximum	Jusqu'à 2	1 au maximum
Total	Président (Administrateur ou Administrateur suppléant) + jusqu'à 6 membres	Président (Administrateur ou Administrateur suppléant) + jusqu'à 10 membres	Président (Administrateur ou Administrateur suppléant) + jusqu'à 6 membres

4.28 Durant le processus de consultations sur la version préliminaire du présent rapport, certains groupes constitutifs ont demandé d'accroître les effectifs du Comité des stratégies et des politiques compte tenu de l'importance de son rôle. Tout en reconnaissant que ce Comité aura une fonction importante, le GWG est d'avis que la taille proposée pour les comités vise à concilier le besoin d'inclusion — tel qu'illustré par la diversité des membres des comités — et d'assurer un fonctionnement efficace. La structure proposée inclut 26 membres plus trois postes de présidents pour les comités techniques, ce qui, pour le GWG, garantit un juste équilibre.

4.3 Recommandation 2b : Approbation des Modalités de fonctionnement du Conseil d'administration et de ses comités

4.3.1 En plus de la création de nouveaux comités techniques, le GWG recommande au Conseil d'approuver les Modalités de fonctionnement du Conseil d'administration et de ses comités à l'**annexe 7**, qui complètent le mandat de chaque comité en précisant leur mode de fonctionnement. De manière générale, les Modalités de fonctionnement du Conseil

(1re partie) reprennent et clarifient ce que prévoit déjà la Charte, ainsi que les pratiques actuelles, et contiennent des détails supplémentaires tirés de récentes expériences, comme :

- une nouvelle disposition sur le remplacement du président du GPE en cas de démission en cours de mandat (voir la 1repartie, par. 2.6 à l'annexe 7) ; et
- une nouvelle disposition qui permet de convoquer sans délai une réunion du Conseil en cas d'urgence (voir la 1repartie, par. 5.4 ii) à l'annexe 7).

4.3.2 La 2epartie des Modalités de fonctionnement concerne les comités. Le GWG fait remarquer que jusqu'à présent, certains groupes du Conseil ont le sentiment d'un manque d'harmonie et de transparence dans le fonctionnement des comités, des groupes de travail et d'autres groupes *ad hoc* établis pour examiner des questions particulières. Les Modalités de fonctionnement des comités énoncent un ensemble de règles pour tous les comités permanents et d'autres groupes établis par le Conseil qui sont :

- **Approbation du Conseil.** La création de tous les comités, groupes de travail, etc., doit être approuvée par le Conseil en vertu de mandats indiquant leur composition et leurs rôles et responsabilités.
- **Sélection des présidents et des membres.** Les membres des comités et groupes de travail, ainsi que leurs présidents, sont désignés à la suite d'un processus de sélection durant lequel les groupes constitutifs soumettent au Président du Conseil une liste hiérarchisée des candidats qu'ils souhaitent proposer pour siéger aux comités permanents, en indiquant le comité auquel ils préféreraient que leur candidat siège, et si leurs candidats sont disposés à occuper le poste de président. En faisant sa proposition aux Administrateurs, le président du Conseil fait tout ce qui est raisonnablement possible pour assurer un bon équilibre entre les groupes représentés par les membres des comités et par les personnes exerçant les fonctions de président dans chaque comité, en tenant compte des missions du comité et des compétences des candidats. Puis, il présente sa liste de candidats aux Administrateurs pour approbation.
- **Durée du mandat des membres.** La durée du mandat de tous les membres de comités est de deux ans. Cela permet aux groupes représentés au Conseil dont des membres sont compétents pour siéger aux comités de les y nommer lorsque les comités sont reconstitués tous les deux ans. Les groupes représentés au Conseil ont la possibilité de renouveler le mandat de leurs membres au sein des comités afin d'assurer une certaine continuité des travaux en cours.

- **Transparence.** L'ordre du jour et les documents des réunions des comités et des groupes de travail sont intégralement communiqués au Conseil d'administration par courriel en même temps qu'aux membres des comités, afin de permettre aux Administrateurs ne siégeant pas dans un comité de contribuer, s'ils le souhaitent, aux travaux dudit comité.

4.3.3 De plus, afin d'assurer une étroite corrélation entre le Conseil et ses comités/groupes de travail, le GWG propose que les **présidents de tous les comités techniques soient membres titulaires ou suppléants du Conseil d'administration**. Les autres membres des comités ne sont pas tenus de siéger au Conseil d'administration, mais ils doivent être sélectionnés sur la base de leur connaissance des missions du comité, qui sont énoncées dans le mandat de chaque comité approuvé par le Conseil.

4.3.4 Durant les consultations menées par le GWG auprès du Conseil sur la version préliminaire du présent rapport, quelques groupes constitutifs ont émis des réserves sur l'obligation pour les présidents des comités techniques d'être membres titulaires ou suppléants du Conseil, car cela : i) limiterait le nombre de candidats pouvant jouer ce rôle ; et ii) exigerait beaucoup de temps despersonnes assumant ces deux fonctions. Le GWG estime que cette disposition est importante pour assurer une communication étroite entre le Conseil et les comités techniques.

4.3.5 Cela étant, les comités et/ou les groupes de travail pouvant présenter des besoins spéciaux, ces « règles de base » peuvent être remplacées par des attributions approuvées par le Conseil pour un comité/groupe de travail particulier.

4.4 Recommandation 3 : Option du comité de coordination

4.4.1 Le GWG recommande l'établissement d'un Comité de coordination pour les raisons suivantes :

- Le travail des deux comités permanents (CCF et Comité d'éthique) et des groupes de travail *ad hoc* manque parfois de coordination, différents groupes pouvant présenter des recommandations contradictoires au Conseil.

- Le processus de décision du Conseil est parfois long et difficile, particulièrement hors des réunions en présentiel, ce qui entraine des retards et des frustrations en raison du recours fréquent :
    - i) à des audioconférences – quine sont pas toujours adaptées à des discussions structurées, posent des problèmes de participation en raison de la disponibilité variable des Administrateurs (notammentdes ministres), dudécalage horaire et des difficultés linguistiques (certainspays en développement partenaires ont estimé que les audioconférences sont plutôt exclusives qu'inclusives) ; et
    - ii) à des décisions par accord tacite fondées sur des renseignements insuffisants ne laissant pas de place au débat et débouchant souvent sur des réponses et des résultats peu clairs. Le GWG a fait cette remarque dans ses recommandations présentées au Conseil en mai 2013, assorties d'une liste de 20 décisions prises hors des réunions en présentiel entre juillet 2011 et février 2013 parce qu'ayant été « mises en suspens » durant les réunions en présentiel ou en raison de leur caractère urgent (voir l'annexe 4 au document BOD/2013/05 DOC 06).
- D'autres questions soulevées entre des réunions semestrielles en présentiel peuvent exiger du Conseil une contribution et des consultations structurées de façon transparente et efficace.

Rôles et responsabilités du comité de coordination

4.4.2 Le GWG recommande la création d'un comité de coordination en réponse au malaise exprimé par certains groupes constitutifs durant le processus de consultation concernant le Comité exécutif proposé dans la version préliminaire – cesgroupes étaient inquiets qu'un Comité exécutif puisse amoindrir le rôle du Conseil. Le GWG fait remarquer que le mandat du Comité de coordination prévoit trois rôles fondamentaux :

- Aider le président du Conseil à coordonner les travaux des comités permanents[4].
- Être en mesure d'accepter toute délégation de pouvoirs, d'obligations et de fonctions résultant d'une décision du Conseil, dans le but de prendre des décisions présentant

[4] Voir le paragraphe 5.3 des Modalités de fonctionnement des comités.

un certain degré d'urgence et visant à maintenir le bon fonctionnement du GPE entre les réunions en présentiel du Conseil.

- Tenir lieu de « caisse de résonance » pour la Directrice générale en vue de l'examen de toute question d'importance critique touchant aux rôles et responsabilités du Secrétariat.

Le rôle de ce comité a été recentré autour d'une fonction de coordination et non plus de décision.

4.4.3 Concernant la prise de décisions, le mandat du Comité de coordination ne confère pas à celui-ci un pouvoir de décision préétabli ; le Comité de coordination n'aurait de pouvoirs que ceux à lui délégués dans une décision spécifique du Conseil d'administration, notamment pour délibérer sur des questions qui n'ont pu être tranchées durant une réunion en présentiel.

Composition du Comité de coordination

4.4.4 Le Comité de coordination serait composé de six membres titulaires ou suppléants du Conseil, qui incluraient chacun des présidents des comités permanents établis (qui doivent être des membres titulaires ou suppléants du Conseil), les autres membres étant sélectionnés de façon à assurer dans la mesure du possible un équilibre entre les groupes représentés au Conseil. Ainsi, au lieu de déléguer le pouvoir de décision à des membres de comités qui ne sont ni Administrateurs ni Administrateurs suppléants et qui n'assisteraient peut-être pas aux réunions du Conseil durant lesquelles des décisions sont « mises en suspens », le Conseil aurait la possibilité de déléguer ce pouvoir au Comité de coordination. Une telle organisation diminuerait, sans le supprimer, le besoin pour le Conseil de recourir à des audioconférences entre ses réunions en présentiel.

4.4.5 Si le Conseil d'administration décide que les présidents de comités techniques ne doivent pas nécessairement être des Administrateurs ou Administrateurs suppléants (tel qu'énoncé au paragraphe 4.3.4 plus haut), le GWG recommande que les présidents des comités techniques siègent au Comité de coordination afin que celui-ci puisse effectivement jouer son rôle de coordination. N'étant ni membrestitulaires ni membressuppléants du Conseil, ils ne devraient pas avoir le droit de vote au Comité de coordination en cas de

délégation des décisions du Conseil audit Comité[5]. Le GWG note qu'une telle organisation pourrait avoir une des conséquences suivantes :

- Option 1 : Le Comité de coordination verrait ses effectifs portés à neuf membres, dont six seraient des membres votants du Conseil, et les trois autres n'auraient pas le droit de vote. Cette option augmenterait substantiellement la taille du Comité de coordination à un niveau qui ne favoriserait pas son efficacité.
- Option 2 : Le Comité de coordination conserverait un effectif de six membres, dont seuls trois seraient des membres votants du Conseil. Le GWG fait remarquer que ces Administrateurs seraient trop peu nombreux pour que leur soit délégué un pouvoir de décision.

Ces options peuvent être examinées à la réunion en présentiel du Conseil au besoin.

4.4.5 Le GWG rappelle que sur la base des Modalités de fonctionnement des comités proposés (annexe 7, s. 8.1), les présidents des comités techniques seront invités à assister à toutes les réunions en présentiel du Conseil d'administration. La présidence du Comité de coordination serait assumée par le président du Conseil d'administration, à moins qu'il ne délèguecette fonction à un vice-président, au cas où celui-ci est désigné par le Conseil.

4.5 Recommandation 4 : Amendements au document relatif à la gouvernance du Fonds du GPE

Contexte

4.5.1 Le document relatif à la gouvernance du Fonds du GPE énonce les modalités de gouvernance du Fonds du Partenariat mondial pour l'éducation, le fonds fiduciaire hébergé à la Banque mondiale qui finance toutes les activités du GPE.

4.5.2 L'**annexe 9** présente le contexte et donne les motivations des amendements proposés au document relatif à la gouvernance du Fonds du GPE (document distinct).

[5] Le mandat du comité de coordination tel que présenté à l'annexe 8 devrait être modifié en conséquence.

4.6 Remarque concernant le vice-président

4.6.1 Au moment de mettre la dernière main au présent document, le GWG se demandait, mais n'avait pas encore déterminé, s'il serait nécessaire de désigner un vice-président pour accompagner le président du Conseil d'administration. Sa recommandation à cet égard dépendra de l'identité du président proposé et du temps qu'il pourra consacrer au Conseil. Le GWG fait observer que le rôle de vice-président du Conseil serait un sous-ensemble et non un complément du rôle du président du Conseil tel qu'énoncé dans la Charte et le mandat approuvés par le Conseil à sa réunion de Bruxelles. Le vice-président aura pour rôle d'agir pour le compte du président du Conseil en cas d'indisponibilité de ce dernier. Il est également proposé que la fonction de vice-président du Conseil, comme celle de président du Conseil, ne soit pas rémunérée.

4.6.2 Un complément d'information sera fourni à ce sujet à la réunion en présentiel du Conseil à Addis Abeba en novembre 2013.

5. SURVEILLANCE DE LA NOUVELLE STRUCTURE DU CONSEIL

5.1 Le GWG est conscient que cette nouvelle structure de gouvernance n'a pas encore été éprouvée et que son efficacité devra faire l'objet d'une surveillance régulière. Trois actions seront engagées à cette fin :

- Les Modalités de fonctionnement du Conseil d'administration autorisent le président du Conseil à demander à un comité de réaliser une auto-évaluation dont les conclusions doivent être examinées avec le président du Conseil.
- En vertu de son mandat, chaque comité doit examiner annuellement ses attributions et recommander des modifications au Conseil pour approbation.
- Le mandat du GERF prévoit que celui-ci réalise des examens internes réguliers et mesurés du système de gouvernance du Partenariat mondial.

5.2 Dans les termes de référence de l'évaluation externe, il est par ailleurs conseillé de réaliser un examen externe du système de gouvernance. Il faut noter que certains membres du Conseil se sont demandé si une telle évaluation est nécessaire, et cette question sera tranchée à la réunion du Conseil en consultation avec le président du Comité directeur indépendant.

6. INCIDENCE SUR LES RESSOURCES DU SECRÉTARIAT

Si elles sont approuvées par le Conseil, les recommandations du GWG augmenteront le budget de fonctionnement de 60 000 dollars supplémentaires, par rapport au budget prévisionnel actuel de 100 000 dollars pour le CCF et le Comité d'éthique. De façon générale, ces dépenses sont dues à l'accroissement des coûts des réunions en présentiel(voir le document relatif au budget de fonctionnement – BOD/2013/11 DOC 11 pour plus de détails).Le Secrétariat a également informé le GWG de la possibilité de demander à l'avenir un poste supplémentaire pour renforcer les ressources mises à disposition par l'équipe de gouvernance pour appuyer les comités.

7. ÉTAPES SUIVANTES

En supposant que le Conseil approuve chacune des recommandations du GWG, les étapes suivantes sont :

- le Secrétariat place les nouvelles versions amendées de la Charte du GPE et du document relatif à la gouvernance du Fonds du GPE sur le site web du Partenariat mondial ;
- le Secrétariat place les Modalités de fonctionnement du Conseil d'administration et de ces comités, ainsi que le mandat de chaque nouveau comité, sur le site web du GPE ;
- le Secrétariat établit des sites web protégés par mot de passe pour les nouveaux comités afin que tous les membres titulaires et suppléants du Conseil puissent accéder en toute transparence à la documentation des comités ; et
- la présidente entame le processus de sélection des présidents et des membres des nouveaux comités aussitôt que possible, afin que chaque comité puisse commencer à élaborer son plan de travail, entre autres, et soit opérationnel au 1er janvier 2014.

ANNEXE 1 : PROPOSITIONS DE DÉCISIONS DU CONSEIL RECOMMANDÉES PAR LE GWG

BOD/2013/11-XX – <u>Amendements à la Charte</u> : Le Conseil d'administration approuve les amendements à la Charte du GPE telles qu'elles figurent à l'annexe 3 au document BOD/2013/11 DOC 03.

BOD/2013/11-XX – <u>Procédures de fonctionnement du Conseil et des comités</u> : Le Conseil d'administration approuve les procédures de fonctionnement du Conseil et des comités figurant à l'annexe 7 au document BOD/2013/11 DOC 03.

BOD/2013/11-XX – <u>Établissement de nouveaux comités techniques, lancement du processus de sélection des présidents et des membres des comités et dissolution du Comité consultatif financier, du Comité d'éthique et du Groupe de travail sur la gouvernance</u> : Le Conseil d'administration :

a. établit le Comité des stratégies et des politiques dont les fonctions, les responsabilités et la composition sont définies dans ses termes de référence qui figurent à l'annexe 4 au document BOD/2013/11 DOC 03 ;

b. établit le Comité des financements et performances au niveau des pays dont les fonctions, les responsabilités et la composition sont définies dans ses termes de référence qui figurent à l'annexe 5 au document BOD/2013/11 DOC 03 ;

c. établit le Comité de gouvernance, d'éthique, des risques et du financement dont les fonctions, les responsabilités et la composition sont définies dans ses termes de référence qui figurent à l'annexe 6 au document BOD/2013/11 DOC 03 ;

d. demande à la Présidente du Conseil d'entamer dès que possible le processus de sélection des présidents et des membres de chacun des nouveaux comités, tel qu'énoncé dans les procédures de fonctionnement des comités ;

e. décide de dissoudre le Comité consultatif financier et le Comité d'éthique, à compter :

   i. du 31 décembre 2013 ; ou

ii. de la date d'approbation par le Conseil des présidents et des membres du Comité des financements et performances au niveau des pays et du Comité de gouvernance, d'éthique, des risques et du financement, si celle-ci est postérieure,

et remercie les présidents et les membres du Comité consultatif financier et du Comité d'éthique pour l'excellent travail qu'ils ont fourni et pour leur attachement au Partenariat mondial ;

f. décide de dissoudre le Groupe de travail sur la gouvernance et de confier les tâches restantes au Comité de gouvernance, d'éthique, des risques et du financement.

BOD/2013/11-XX – <u>Création du Comité de coordination</u> : Le Conseil d'administration :

a. établit le Comité de coordination dont les fonctions, les responsabilités et la composition sont définies dans ses termes de référence qui figurent à l'annexe 8 au document BOD/2013/11 DOC 03 ; et

b. demande à la Présidente du Conseil d'entamer dès que possible le processus de sélection des membres du Comité de coordination, tel qu'énoncé dans les procédures de fonctionnement du comité.

BOD/2013/11-XX – <u>Amendements au document sur la gouvernance du Fonds du GPE</u> : Le Conseil d'administration approuve les amendements au document sur la gouvernance du Fonds du GPE qui figurent à l'annexe 9 au document BOD/2013/11 DOC 03.

ANNEXE 2 : CONTEXTE DES OBSERVATIONS DU CONSEIL ET RÉPONSES APPORTÉES EN MAI 2013 (REUNION DU CONSEIL A BRUXELLES) ET SEPTEMBRE 2013 (PROCESSUS DE CONSULTATION DU GWG)

Pour de plus amples informations sur les travaux du GWG avant la réunion en présentiel du Conseil des 21 et 22 mai 2013, veuillez vous reporter au dernier rapport du GWG à l'intention du Conseil (BOD/2013/05 DOC 06), qui reproduit les termes de référence du GWG[6].

Réunion du Conseil de mai 2013 (Bruxelles)

À sa réunion des 21 et 22 mai 2013, le Conseil a examiné les recommandations du GWG et a pris la décision suivante en ce qui concerne la révision de la structure du Conseil :

> **BOD/2013/05-12 — <u>Révision de la structure du Conseil</u> :** le Conseil d'administration :
>
> a. demande au Groupe de travail sur la gouvernance (GWG) de revenir à la prochaine réunion en présentiel du Conseil d'administration en novembre 2013 avec une série d'options de révision de la structure du Conseil, incluant parmi d'autres les propositions de comités permanents présentées au Conseil d'administration dans le document BOD/2013/05 DOC 06 ;
>
> b. ce faisant, le GWG tiendra compte des questions soulevées lors de la réunion en présentiel du Conseil d'administration de mai 2013 ;
>
> c. en explicitant les options proposées, le GWG établira une version préliminaire complète des termes de référence (spécifiant les objectifs, les fonctions et la composition envisagés) des comités permanents ou de toute autre structure de gouvernance faisant l'objet d'une proposition.

Les observations des membres du Conseil sur les recommandations du GWG figurent dans le projet de rapport de la réunion du Conseil[7]. Le tableau ci-dessous indique la suite qui a été donnée à chacune des observations du Conseil sur les recommandations du GWG dans les recommandations révisées figurant dans le présent document.

[6] http://www.globalpartnership.org/media/Board/Brussels-2013/2013-05-Board-Meeting-Governance-Working-Group-Report.pdf
[7] http://www.globalpartnership.org/media/Board/Brussels-2013/2013-06-GPE-Board-Meeting-Report.pdf

Réponses aux observations du Conseil formulées lors de la réunion en présentiel de mai 2013 (Bruxelles)

Recommandation	Observations du Conseil	Réponse
1. Regroupement en un seul siège des sièges réservés respectivement à l'UNESCO et à l'UNICEF.	Pas de soutien en raison du rôle unique joué tant par l'UNESCO que par l'UNICEF au sein du partenariat.	Cette question n'est pas prioritaire dans les recommandations présentes du GWG. Cependant, la composition du Conseil devrait faire l'objet d'un examen par le nouveau Comité permanent de gouvernance, d'éthique, des risques et du financement qui serait chargé des questions générales de gouvernance et qui aurait mandat pour procéder à une révision annuelle «légère» du système de gouvernance dans son ensemble.
2. Assurer un plus grand soutien du Secrétariat aux pays en développement partenaires, particulièrement ceux du groupe constitutif Afrique 2.	Cette approche a recueilli un appui général. Souhaite obtenir plus de détails sur leur rôle, emplacement et fonctions.	Un membre du Secrétariat joue ce rôle à Paris. Le Conseil entendra un rapport de situation sur les progrès accomplis.
3. Mise en place de nouveaux comités : Généralités	- soutien mitigé - un certain nombre de membres du Conseil appuient fortement la proposition du GWG, remarquant qu'elle donnerait au Conseil les moyens de fonctionner de manière plus efficace et d'améliorer le processus de prise de décision tant pendant les réunions du Conseil en présentiel que pendant les périodes intermédiaires - des inquiétudes ont été exprimées au sujet de certains aspects (voir ci-dessous) - il faudrait détailler la description de ces comités, en précisant les fonctions et responsabilités ainsi que la composition de chacun d'entre eux - inquiétudes que la structure actuelle du Conseil avec deux comités permanents (le CCF et le Comité d'éthique) n'est en place que depuis deux ans et qu'il est prématuré de proposer des changements importants alors qu'il n'a pas encore été possible de tirer tous les enseignements de la situation actuelle.	Le GWG présente un projet de termes de référence pour chacun des comités, qui en définit les fonctions et la composition. Bien que les enseignements ne soient pas encore tirés, l'auto-évaluation du CCF confirme que les membres du CCF estiment que la charge de travail est considérable. Le GWG est d'avis que la mise en place immédiate de nouveaux comités est nécessaire pour préparer le partenariat à l'ère post-2015 et à la reconstitution du fonds.

Recommandation	Observations du Conseil	Réponse
4. Division des tâches du CCF entre deux comités : Comité des financements et performances au niveau des pays et Comité des connaissances, des politiques et des innovations	- soutien mitigé - préoccupations au sujet de la proposition de division des tâches du CCF ; remarques qu'un traitement séparé des questions de politique et de l'étude des propositions de financement serait difficile et pourrait entraîner des doublons - remarques que la forte charge de travail actuelle du CCF, liée au nombre élevé des propositions au titre du financement de la mise en œuvre des programmes, n'est que temporaire	Dans la nouvelle proposition du GWG, la responsabilité des questions liées à la politique au niveau des pays reste inscrite dans les termes de référence du Comité des financements et performances au niveau des pays et la supervision de la situation financière globale du GPE est confiée au nouveau Comité de gouvernance, d'éthique, des risques et du financement. Ce comité comprendra des experts financiers.
5. Intégrer la gouvernance et la gestion des risques dans les termes de référence du Comité d'éthique	Soutien	Inclus dans la proposition de termes de référence du Comité de gouvernance, d'éthique, des risques et du financement.
6. Établissement du Comité exécutif	- un certain soutien, car cela faciliterait la prise de décision entre les réunions en présentiel - crainte qu'un tel comité puisse marginaliser le rôle du Conseil - Ses fonctions et les pouvoirs qui lui seraient délégués, le cas échéant, doivent être clarifiés	Les termes de référence du Comité exécutif proposés par le GWG prévoient qu'il prendra des décisions urgentes entre les réunions en présentiel, uniquement à la demande du Conseil. Le Conseil lui fera également jouer le rôle de mécanisme de sondage pour le compte du Directeur général.
7. Inclure des membres indépendants dans les comités	- des questions ont été posées sur leur profil, leur rémunération et leurs fonctions, y compris leurs droits de vote - il a aussi été souligné qu'il existe d'autres façons de régler les conflits d'intérêt — comme la non-participation aux débats et aux votes — que l'introduction de membres indépendants au sein des comités	Les termes de référence proposés pour les nouveaux comités permanents ne prévoient pas de membres indépendants. Cependant, les procédures de fonctionnement des comités qui sont proposées permettent à tous les comités de faire appel à des expertises indépendantes pour faciliter leur travail, en fonction des points de l'ordre du jour en cours de discussion (ce qui existe déjà dans les termes de référence du CCF et du Comité d'éthique).

Réunions et travaux du GWG depuis la réunion de Bruxelles

Le GWG s'est réuni plusieurs fois depuis la réunion de Bruxelles. Il a tenu des audioconférences le 26 juin 2013 (communication initiale et portée des travaux futurs), le 17 juillet 2013 (processus de recherche d'un président par intérim, état de la recherche d'un

président (permanent), cartographie du comité) et le 20 août 2013 (recherche d'un président). Il s'est ensuite réuni en présentiel les 5 et 6 septembre 2013 à Washington (États-Unis) puis, par la suite, toutes les semaines en audioconférence pour discuter de la recherche d'un président et de la finalisation de ses recommandations dans le présent document.

Les recommandations initiales du GWG sur la structure du Conseil ont été distribuées fin septembre 2013 aux membres du Conseil, aux fins de consultation. Les réponses du GWG aux observations communiquées par le Conseil à l'issue de la consultation figurent dans le présent document révisé. Les points essentiels sont les suivants :

1. *Suggestion de ne pas exiger que les présidents des comités techniques soient membres ou membres suppléants du Conseil.* Se reporter aux paragraphes 4.3.4 et 4.4.5 du document pour un examen de certaines options proposées en réponse.

2. *Suggestion d'accroître la taille du Comité des stratégies et des politiques et du Comité exécutif.* Se reporter aux paragraphes 4.2.8 et 4.4.5.

3. *Persistance du malaise quant au rôle du Comité exécutif.* La fonction principale du Comité de coordination nouvellement proposé est de coordonner les travaux des comités techniques. Se reporter au paragraphe 4.4.2.

4. *Incertitude quant au rôle éventuel d'un vice-président.* Se reporter à la section 4.6.

ANNEXE 4

COMITÉ DES STRATÉGIES ET DES POLITIQUES
MANDAT

A. OBJET

Le Comité des stratégies et des politiques (le « CSP ») est un comité permanent constitué par le Conseil d'administration (le « Conseil ») du Partenariat mondial pour l'éducation (« GPE ») dans le but de superviser l'élaboration des stratégies et des politiques du GPE et de veiller ainsi à promouvoir les meilleures pratiques, notamment l'innovation, dans le secteur de l'éducation.

B. PROCÉDURES OPÉRATIONNELLES DU COMITÉ

Le CSP applique les procédures opérationnelles, telles qu'approuvées par le Conseil et modifiées de temps à autre. En cas de conflit entre les dispositions des procédures opérationnelles et le présent document, les dispositions énoncées dans le présent document prévalent.

C. COMPOSITION

1. Taille

Le Comité des stratégies et des politiques est composé de 7 (sept) membres au maximum, dont :

a. un président qui, pendant la durée de son mandat, sera membre ou membre suppléant du Conseil ;

b. pas plus de 6 (six) représentants des groupes suivants, qui sont représentés au Conseil :

- 2 (deux) représentants des pays donateurs ;
- 2 (deux) représentants des pays en développement ;
- 1 (un) représentant des groupes de la société civile (hémisphère nord/société civile internationale, pays en développement, membres du corps enseignant) oudes fondations ou entreprises privées ; et,
- 1 (un) représentant des organismes multilatéraux (banques multilatérales et régionales, UNICEF et UNESCO).

2. Compétences

Chacun des membres du CSP dispose des compétences et de l'expérience requises pour s'acquitter du mandat du Comité, dont, par exemple :

a. une connaissance du Partenariat mondial, de sa vision, de sa mission, et de ses buts, objectifs et processus ;

b. une expérience et une connaissance des meilleures pratiques fondées sur des bases factuelles en matière d'enseignement dans les pays en développement ;

c. une expérience et une connaissance des mécanismes de financement novateurs ;

d. une expérience de la participation aux structures de gouvernance d'un mécanisme de financement ; et,

e. une expérience de l'analyse des dépenses publiques et/ou du financement des activités de suivi des dépenses publiques par la société civile.

D. RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Le CSP assume les rôles et responsabilités définis ci-après.

1. Planification stratégique

a. Suivre les progrès accomplis au regard du plan stratégique en vigueur et approuvé par le Conseil, et fournir des avis au Conseil sur les moyens de lever les obstacles et de faciliter la mise en œuvre du plan stratégique.

b. Élaborer de nouveaux plans stratégiques soumis au Conseil pour approbation.

2. Politique mondiale de l'éducation

Fournir des avis au Conseil, et élaborer des politiques, des directives ou autres mesures ou mécanismes soumis à l'approbation du Conseil pour :

a. s'assurer que le GPE façonne le débat mondial sur l'éducation, et y donne suite en encourageant les pratiques qui ont fait leurs preuves (dont l'innovation) dans la programmation de l'éducation, notamment dans le cadre du programme d'action pour l'après-2015 ; et,

b. suivre les réalisations et les résultats de l'éducation au niveau mondial.

3. Cadres de financement du GPE

a. Recommander au Conseil :

i. des cadres et/ou des politiques concernant l'admissibilité, l'allocation des ressources du GPE, et l'établissement des priorités à l'échelon mondial et national ; et,

ii. des mécanismes de financement inédits et innovants.

b. Suivre les avancées du Programme d'activités mondiales et régionales (notamment le Fonds de la société civile pour l'éducation) et fournir des avis à ce sujet au Conseil.

4. Autres

a. Réexaminer son mandat chaque année, et formuler des recommandations en vue d'éventuelles modifications qui seront soumises au Conseil pour approbation.

b. Assumer tout autre responsabilité ou tâche qui pourrait lui être déléguée sur décision du Conseil.

ANNEXE 5

COMITÉ DES FINANCEMENTS ET PERFORMANCES AU NIVEAU DES PAYS MANDAT

A. OBJET

Le Comité des financements et performances au niveau des pays (le « CGP ») est un comité permanent constitué par le Conseil d'administration (le « Conseil ») du Partenariat mondial pour l'éducation (« GPE ») dans le but de formuler des recommandations à l'intention du Conseil et de suivre les progrès accomplis au regard du portefeuille de financements alloués aux pays sur les ressources du GPE.

Sauf mention contraire contenue dans le mandat ou documents similaires d'autres comités, groupes de travail ou équipes spéciales du Conseil, le CGP constitué aux termes du présent mandat abroge et remplace le Comité consultatif financier (« CCF ») établi par le Conseil en juin 2012 (décision BOD/2012/06-03), et toute référence au CCF contenu dans d'autres documents[8]du GPE et d'autres décisions du Conseil sera interprété comme faisant référence au CGP.

B. PROCÉDURES OPÉRATIONNELLES DU COMITÉ

Le CGP applique les procédures opérationnelles, telles qu'approuvées par le Conseil et modifiées de temps à autre. En cas de conflit entre les dispositions des procédures opérationnelles et le présent document, les dispositions énoncées dans le présent document prévalent.

C. COMPOSITION

1. Taille

Le Comité des financements et performances au niveau des pays est composé de 11 (onze) membres au maximum, dont :

a. un président qui, pendant la durée de son mandat, sera membre ou membre suppléant du Conseil ;

b. pas plus de 10 (dix) représentants des groupes suivants, qui sont représentés au Conseil :

i. 3 (trois) représentants des pays donateurs ;

ii. 3 (trois) représentants des pays en développement ;

iii. 2 (deux) représentants des groupes de la société civile (hémisphère nord/société civile internationale, pays en développement, membres du corps enseignant) ou des fondations ou entreprises privées ; et,

iv. 2 (deux) représentants des organismes multilatéraux (banques multilatérales et régionales, UNICEF et UNESCO).

[8] Par exemple la Politique relative aux conflits d'intérêts, la Politique en matière de calendrier de signature et d'exécution des accords de financement, et les Procédures relatives aux révisions proposées aux programmes d'exécution des financements[8] (« Politique en matière de calendrier et de révision des programmes »).

2. Compétences

Chacun des membres du CGP dispose des compétences et de l'expérience requises pour s'acquitter du mandat du Comité, dont par exemple :

a. une connaissance du Partenariat mondial, de sa mission, de sa vision et de ses processus, ainsi que des questions de politique générale concernant l'éducation dans les pays en développement ;

b. une expérience de la formulation ou de l'analyse des requêtes de financement et de la formulation de recommandations ;

c. une expérience de l'élaboration, de la gestion ou de la supervision des programmes d'enseignement dans les pays en développement ;

d. l'expérience/connaissance de la gestion des processus de niveau national ;

e. une expérience de la participation aux structures de gouvernance d'un mécanisme de financement ;

f. une expérience de l'analyse des dépenses publiques et/ou du financement des activités de suivi des dépenses publiques par la société civile ; et,

g. une connaissance des différents outils de calcul des coûts, du suivi budgétaire et des modalités de financement.

D. RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Le CGP assume les rôles et responsabilités ci-dessous :

1. Financements pour la mise en œuvre du programme

a. Analyser, évaluer et fournir une contribution stratégique en vue des requêtes de financement pour la mise en œuvre de programmes, y compris les révisions pratiques apportées à ces financements[9], pour garantir que les priorités stratégiques du GPE sont dûment prises en compte dans les programmes financés au moyen des ressources du Partenariat.

b. Formuler des recommandations à l'intention du Conseil quant aux allocations nouvelles ou révisées au titre des financements pour la mise en œuvre de programmes.

2. Résultats du portefeuille de financements alloués aux pays

a. Suivre les progrès enregistrés au titre de la performance et des résultats des financements alloués aux pays par le GPE (notamment les financements pour la mise en œuvre de programmes, les financements pour l'élaboration de plans sectoriels de l'éducation, et les financements visant la formulation des programmes).

b. Faire rapport au Conseil sur les résultats des financements au niveau des pays, et fournir des avis et des analyses, dont, le cas échéant :

   i. des recommandations sur toute modification à apporter aux stratégies, aux objectifs ou aux politiques mondiales du GPE, recommandations qui devront être soumises au Comité des stratégies et des politiques ; et,

[9]Les demandes de révision sont formulées conformément aux dispositions de la Politique en matière de calendrier et de révision des programmes : http://www.globalpartnership.org/media/docs/publications/politique_relative_aux_calendrier_d_execution.pdf

ii. des recommandations quant à toute autre mesure requise pour corriger des problèmes liés aux résultats du portefeuille-pays ou à la performance au niveau des pays, entre autres, mais pas seulement, pour annuler des allocations non engagées.

3. Politiques au niveau des pays

Analyser les processus du GPE à l'échelon des pays, en particulier le fonctionnement des groupes locaux des partenaires de l'éducation, et formuler des recommandations à l'intention du Conseil sur l'adoption de nouvelles politiques, ou la révision des politiques en vigueur.

4. Autres

a. Réexaminer son mandat chaque année, et formuler des recommandations en vue d'éventuelles modifications qui seront soumises au Conseil pour approbation.

b. Assumer tout autre responsabilité ou tâche qui pourrait lui être déléguée sur décision du Conseil.

E. CATÉGORIES DE RECOMMANDATIONS RELATIVES AUX REQUÊTES DE FINANCEMENT POUR LA MISE EN OEUVRE DE PROGRAMMES

Les recommandations adressées au Conseil par le CGP au sujet des nouveaux financements sollicités pour la mise en œuvre de programmes entrent dans les catégories suivantes :

a. Approuver la totalité du financement sollicité ;

b. Approuver un montant inférieur à celui demandé, en motivant cette recommandation ; et,

c. Rejeter la demande, en justifiant la recommandation, y compris, s'il y a lieu, en suggérant des modifications à apporter à la requête avant de la représenter.

Les recommandations peuvent inclure des conditions de financement et d'autres recommandations relatives à la gestion des programmes.

ANNEXE 6

COMITÉ DE GOUVERNANCE, D'ÉTHIQUE, DU RISQUE ET DES FINANCES MANDAT

A. OBJET

1. Le Comité de gouvernance, d'éthique, du risque et des finances (le « GERF ») est un comité permanent constitué par le Conseil d'administration (le « Conseil ») du Partenariat mondial pour l'éducation (« GPE ») dans le but de superviser les mécanismes de gouvernance mondiale, les normes d'éthique, les pratiques de gestion du risque et la gestion financière du GPE et de ses ressources.

2. Le GERF constitué conformément au présent mandat abroge et remplace le Comité d'éthique établi par le Conseil aux termes du mandat approuvé en février 2012 (décision BOD/2012/02-01). En conséquence, toute référence au Comité d'éthique contenue dans la Politique relative aux conflits d'intérêts[10]est interprétée comme s'appliquant au GERF.

B. PROCÉDURES OPÉRATIONNELLES DU COMITÉ

Le GERF applique les procédures opérationnelles, telles qu'approuvées par le Conseil et modifiées de temps à autre. En cas de conflit entre les dispositions des procédures opérationnelles et le présent document, les dispositions énoncées dans le présent document prévalent.

C. COMPOSITION

Le Comité de gouvernance, d'éthique, du risque et des finances est composé de 7 (sept) membres au maximum, dont :

a. un président qui, pendant la durée de son mandat, sera membre ou membre suppléant du Conseil ;

b. pas plus de 6 (six) représentants des groupes suivants, qui sont représentés au Conseil :

i. 2 (deux) représentants des pays donateurs ;

ii. 2 (deux) représentants de pays en développement ;

iii. 1 (un) représentant des groupes de la société civile (hémisphère nord/société civile internationale, pays en développement, membres du corps enseignant) ou des fondations ou entreprises privées ; et,

iv. 1 (un) représentant des organismes multilatéraux (banques multilatérales et régionales,
UNICEF et UNESCO).

2. Compétences

Chacun des membres du GERF dispose des compétences et de l'expérience requises pour s'acquitter du mandat du Comité, dont par exemple :

[10]http://www.globalpartnership.org/media/docs/publications/Conflict_of_Interest.pdf

a. Une connaissance du Partenariat mondial, de sa vision, de sa mission, et de ses buts, objectifs et processus ;

b. Une connaissance et une compréhension des meilleures pratiques de gouvernance d'organisations internationales et d'entreprises, notamment les normes éthiques, et une expérience de la participation aux structures de gouvernance d'une organisation multilatérale, d'un partenariat et/ou d'un mécanisme de financement ;

c. Une connaissance et une expérience des systèmes de gestion du risque et des mesures d'atténuation ; et,

d. Une connaissance, une compréhension et une expérience des meilleures pratiques de gestion financière.

D. RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Le GERF assume les rôles et responsabilités ci-après.

1. Gouvernance

Fournir des avis au Conseil et recommander des politiques, des pratiques, des procédures et/ou d'autres mesure ou interventions destinées à s'assurer que le Partenariat mondial est structuré, gouverné et dirigé de manière efficace et éthique au niveau mondial afin de s'acquitter de sa mission et ce, par les moyens suivants :

a. des examens internes réguliers et mesurés du système de gouvernance du Partenariat mondial ;

b. des examens annuels de la performance du Président du Conseil et du Directeur général ; et,

c. des rapports réguliers sur les dispositions institutionnelles du GPE, notamment les questions touchant à son hébergement.

2. Éthique et conflits d'intérêts

Le GERF assume les fonctions décisionnelles et consultatives déléguées par le Conseil au Comité d'éthique dans la Politique relative aux conflits d'intérêts.

3. Gestion du risque

Superviser l'élaboration et l'application :

a. d'un cadre de gestion du risque et/ou d'autres mesures de gestion et d'atténuation du risque ; et,

b. des politiques et autres mesures relatives à la fraude, à la corruption et à toute utilisation délictueuse des ressources du GPE, et recommander des mesures au Conseil lorsque des problèmes se présentent dans ce domaine.

4. Gestion financière

Fournir des avis au Conseil dans le but de s'assurer que les ressources du GPE sont gérées de manière efficiente, efficace et conforme à sa mission, ses buts, objectifs et politiques, en particulier, mais pas exclusivement :

a. recommander des politiques et des pratiques de gestion financière nouvelles ou révisées, notamment, mais pas uniquement, des normes fiduciaires applicables aux Entités de supervision et d'exécution ;

b. prévoir les ressources disponibles et suivre la position financière du Partenariat mondial ;

c. superviser les budgets et les dépenses, y compris :

i. élaborer des politiques relatives aux rôles et responsabilités des Entités de supervision et d'exécution, y compris les honoraires et frais liés aux financements, et suivre leur application ; et,

ii. fournir des orientations au Secrétariat sur le budget de dépenses opérationnelles.

5. Autres

a. Réexaminer son mandat chaque année, et formuler des recommandations en vue d'éventuelles modifications qui seront soumises au Conseil pour approbation.

b. Assumer tout autre responsabilité ou tâche qui pourrait lui être déléguée sur décision du Conseil.

E. EXCEPTION AU PRINCIPE DE TRANSPARENCE EN MATIÈRE ÉTHIQUE

Compte tenu du caractère sensible des questions déléguées par le Conseil dans la Politique relative aux conflits d'intérêts,

a. les membres du GERF ne sont pas censés consulter les groupes qu'ils représentent et maintiennent une stricte confidentialité quant aux délibérations du GERF sur ces questions, selon qu'il convient, et conformément aux instructions du Président du GERF ;et,

b. le président du GERF peut autoriser des exceptions au principe de transparence énoncé dans la Politique relative aux conflits d'intérêts pour ce qui est des questions abordées dans ce domaine.

Pour le cas où un membre du GERF est impliqué dans une affaire relevant de la Politique relative aux conflits d'intérêts, le GERF siège hors de sa présence. En outre, les observateurs peuvent être exclus de toute discussion engagée par le GERF sur cette question.

ANNEXE 7 : MODALITES DE FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET DE SES COMITÉS

PREMIÈRE PARTIE : MODA.LITES DE FONCTIONNEMENT DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

1. GÉNÉRALITÉS

1.1 **Organe directeur suprême**. Conformément à la Charte du Partenariat mondial pour l'éducation (la « Charte du GPE »), le Conseil d'administration (le « Conseil ») est l'organe directeur suprême du Partenariat mondial pour l'éducation (le « Partenariat mondial » ou « GPE »). Sa composition, son rôle et ses responsabilités sont définis dans la Charte. Le présent document décrit le mode de fonctionnement du Conseil et de ses comités.

1.2 **Limitation**. Aucune décision prise par le Conseil d'administration n'a force exécutoire pour les organisations dont les membres siègent au Conseil. Dans l'exercice de leurs fonctions, les membres du Conseil ne sont pas tenus de prendre des décisions incompatibles avec les statuts, la réglementation, les règles et les politiques de l'organisation à laquelle ils appartiennent. Le Conseil d'administration définit uniquement les politiques du Partenariat mondial pour l'éducation et non celles des organisations représentées au Conseil.

2. COMPOSITION

2.1 **Président.** Comme spécifié dans la Charte du GPE, le Président du Partenariat mondial est nommé par le Conseil d'administration et représente celui-ci et le Partenariat dans leur ensemble. Le Président s'acquitte de ses responsabilités en toute impartialité et ne participe pas aux votes relatifs aux décisions du Conseil d'administration. Lorsque le Président est choisi parmi les membres du Conseil d'administration ou leurs suppléants, le groupe en question désigne un nouveau membre ou, le cas échéant, un nouveau membre suppléant, pour représenter ses vues.

2.2 **Sièges.** Les sièges du Conseil d'administration sont attribués conformément aux dispositions de la Charte du GPE. Les membres du Conseil d'administration représentent un groupe, qui peut être composé d'un ou plusieurs pays ou organisations.

2.3 **Sélection par les groupes.** Les membres du Conseil d'administration sont nommés par les groupes qu'ils représentent, pour la durée spécifiée dans la Charte du GPE.

2.4 **Suppléants des membres du Conseil d'administration**. Comme indiqué dans la Charte du GPE, chaque groupe représenté au Conseil d'administration désigne un membre suppléant comme représentant supplémentaire. Les membre suppléants ont les mêmes droits, privilèges et responsabilités que les membres du Conseil d'administration.

2.5 **Sièges vacants de membre ou membre suppléant du Conseil d'administration.** En cas de siège vacant au Conseil d'administration par suite d'un décès, d'une démission ou d'une récusation d'un membre ou d'un membre suppléant ou pour tout autre motif, le siège est pourvu selon la même procédure que celle appliquée pour la nomination de l'ancien titulaire du siège. Une personne nommée à un siège vacant conserve ce siège jusqu'à la fin du mandat du membre auquel elle succède.

2.6 **Siège vacant de président.** Si le siège de président devient vacant par suite d'un décès, d'une démission, d'une récusation ou pour tout autre motif, le siège est pourvu à titre provisoire par le Vice-Président si le Conseil d'administration en a nommé un, ou sinon, par le Président du comité chargé des questions de gouvernance, et ce uniquement jusqu'à la fin du mandat de son prédécesseur.

2.7 **Procédures internes des groupes représentés au Conseil d'administration**. Chaque groupe représenté au Conseil d'administration définit et applique ses procédures et directives internes pour garantir que le membre du Conseil d'administration et son suppléant possèdent les délégations de pouvoir voulues pour s'exprimer et voter au nom du groupe sur les questions dont est saisi le Conseil d'administration.

3. CHARGÉS DE COMMUNICATION

Les groupes représentés au Conseil d'administration peuvent désigner un chargé de communication pour promouvoir l'échange d'informations entre le membre du Conseil d'administration et son suppléant, le groupe qu'ils représentent, y compris les membres des comités, et le Secrétariat.

4. AVIS DE REPRÉSENTATION ET PROCÉDURE DE SÉLECTION

4.1 Le représentant autorisé d'un groupe confirme par écrit au Président du Conseil d'administration et au Secrétariat la nomination (y compris le remplacement) des membres du Conseil d'administration, des membres suppléants et/ou des chargés de communication, en indiquant les coordonnées des nouvelles personnes retenues.

4.2 Chaque groupe informe le Secrétariat de ses procédures internes de sélection du membre chargé de le représenter au Conseil d'administration, de son suppléant et du chargé de communication. Le Secrétariat est avisé en temps utile de toute mise à jour ou révision de ces procédures.

5. RÉUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

5.1 **Fréquence**. Le Conseil d'administration se réunit en fonction des besoins, comme il en décide. En général, les réunions ont lieu en face à face, deux fois par an.

5.2 **Mode de réunion**. Les réunions du Conseil d'administration peuvent se tenir en présentiel, par vidéo ou téléconférence ou par tout autre moyen de communication électronique permettant aux membres du Conseil de suivre les discussions et d'y participer en temps réel. Le Président du Conseil d'administration décide de la forme de chaque réunion et peut ajourner une réunion si la forme utilisée ne permet pas aux membres de communiquer clairement entre eux.

5.3 **Convocation**. La convocation à une réunion en présentiel du Conseil d'administration est adressée au moins huit semaines à l'avance. Sauf circonstances exceptionnelles déterminées par le Président du Conseil, la convocation est adressée au moins deux semaines à l'avance pour les autres formes de réunion du Conseil. La convocation à une réunion en présentiel est assortie d'un ordre du jour indicatif pour que les membres du Conseil d'administration puissent faire leurs observations. Le Président est habilité à raccourcir ces délais et à convoquer une réunion à la dernière minute dans des circonstances exceptionnelles déterminées par ses soins.

5.4 **Demande de réunion**. Une réunion du Conseil d'administration est convoquée :

i. lorsqu'un tiers des membres du Conseil d'administration demande par écrit au Président du Conseil et au Secrétariat l'organisation d'une réunion dans les deux mois à venir, en précisant l'ordre du jour de la réunion et en indiquant les raisons de la demande ; et

ii. dans un délai raisonnable, en cas d'urgence tel que déterminé par :
- Le Président du Conseil d'administration ; ou
- Lorsqu'un point de l'ordre du jour concerne le Président du Conseil d'administration et est la raison de l'urgence, le Vice-Président si le Conseil d'administration en a nommé un, ou sinon, le Président du comité chargé des questions de gouvernance au niveau mondial.

5.5 **Quorum**. Le Conseil d'administration ne peut délibérer que si son Président (ou, dans des circonstances exceptionnelles, la personne qu'il aura désignée) et la majorité de ses membres sont présents, à condition que cette majorité inclue au moins un membre représentant chacun des groupes suivants : a) pays en développement partenaires ; b) pays donateurs ; c) organisations de la société civile ou entreprises/fondations privées ; et d) organisations multilatérales.

5.6 **Participation aux réunions**.

a. **Membres et membres suppléants du Conseil d'administration**. Chaque membre du Conseil d'administration et son suppléant sont autorisés à assister aux réunions du Conseil d'administration. Si, pour une raison quelconque, le membre du Conseil d'administration n'est pas en mesure d'assister à l'intégralité ou à une partie d'une réunion, son suppléant y assiste à sa place. Si, pour une raison quelconque, le suppléant d'un membre du Conseil d'administration n'est pas en mesure d'assister à l'intégralité ou à une partie d'une réunion à la place du membre, le groupe peut désigner un autre suppléant pour le représenter à cette réunion.

b. **Transition**. Si un membre du Conseil d'administration ou son suppléant doit être remplacé à titre permanent par un nouveau membre ou membre suppléant, le membre sortant et son successeur peuvent, avec l'autorisation écrite du Président du Conseil d'administration, participer ensemble à une réunion pour faciliter la transition. Le groupe concerné avertit le Président du Conseil d'administration et le Secrétariat d'un tel arrangement dès qu'il est informé de ladite transition.

c. **Membres du groupe**. La participation d'autres membres du groupe est autorisée, mais le Président du Conseil d'administration peut décider de limiter le nombre de participants issus d'un groupe après consultation dudit groupe.

d. **Observateurs et présentateurs**. Le Président du Conseil d'administration peut autoriser des personnes qui ne représentent pas un groupe à assister aux réunions du Conseil en qualité d'observateurs. Il peut également autoriser d'autres personnes à participer aux réunions afin de faire des exposés.

e. **Secrétariat**. À moins que le Président du Conseil d'administration n'en décide autrement, le directeur général est invité à assister à toutes les réunions du Conseil. Il détermine, en consultation avec le Président du Conseil d'administration, quels membres du Secrétariat peuvent assister à une réunion donnée.

5.7 **Distribution des documents de réunion**. Le Secrétariat distribue les documents de réunion en veillant à ce que les membres du Conseil d'administration les reçoivent au moins deux semaines à l'avance. Les documents de réunion doivent contenir le texte des projets de décision devant être soumis à l'examen du Conseil d'administration.

5.8 **Financement.** Le Secrétariat peut, à la demande des membres concernés, utiliser les ressources du GPE pour financer la participation de membres titulaires et suppléants du Conseil d'administration représentant des groupes de pays en développement partenaires, y compris des organisations de la société civile. Si un membre sortant et son successeur assistent à une réunion comme indiqué au paragraphe 5.6b ci-dessus, leur participation peut être financée sur demande. Il incombe aux membres du Conseil d'administration (y compris les membres suppléants) ou à leur organisation de mobiliser les fonds nécessaires pour financer la participation de tous les autres participants.

6. CONDUITE DES RÉUNIONS DU CONSEIL D'ADMINISTRATION ET PRISE DE DECISIONS

6.1 **Présidence**. Les réunions du Conseil d'administration sont présidées par le Président du Conseil ou toute autre personne ayant reçu une délégation de pouvoirs écrite du Président.

6.2 **Ordre du jour**. Les réunions du Conseil d'administration se déroulent conformément à l'ordre du jour distribué aux membres du Conseil et portent sur les décisions présentées dans les documents de réunion du Conseil. À titre exceptionnel, le Président du Conseil d'administration peut autoriser l'examen d'une décision nouvelle ou sensiblement modifiée dans les documents de réunion, à condition qu'il soit averti suffisamment à l'avance par l'auteur de la décision nouvelle ou modifiée.

6.3 **Transparence**. Sauf dans les cas visés au paragraphe 6.6 ci-dessous, toutes les réunions face à face du Conseil d'administration sont des séances plénières publiques. Un compte rendu de chaque réunion du Conseil est publié sur le site Web du Partenariat mondial aussitôt que possible après la réunion, pour approbation par l'ensemble du Conseil d'administration à sa réunion suivante en face à face. Les décisions prises lors de réunions où les membres ne sont pas personnellement présents sont également communiquées de manière transparente au Conseil d'administration.

6.4 **Débats du Conseil d'administration**. Le Président du Conseil d'administration invite les groupes à contribuer au débat sur les points inscrits à l'ordre du jour. Un seul membre de chaque groupe (désigné par le membre concerné du Conseil d'administration) peut s'exprimer sur chaque point de l'ordre du jour durant une réunion. Les observateurs et autres participants n'ont pas le droit de prendre la parole, sauf avec l'autorisation du Président.

6.5 **Prise de décision**.

a. **Décisions prises lors des réunions ; exception**. Toutes les décisions du Conseil d'administration sont prises lors de réunions qui se déroulent conformément aux présentes dispositions (y compris celles relatives à la notification et au quorum), sauf dans des circonstances exceptionnelles déterminées par le Président du Conseil. Dans ce cas, le Conseil d'administration peut être appelé à approuver une décision par courrier électronique, en utilisant une procédure d'approbation tacite au lieu d'une réunion, et les membres du Conseil reçoivent les documents de référence voulus ainsi que le texte du projet de décision. Ils disposent d'au moins dix (10) jours civils pour formuler une objection. Si une objection reçue d'un membre du Conseil d'administration n'a pas été retirée avant la date limite pour le dépôt d'objections, la décision n'est pas considérée comme étant approuvée.

b. **Consensus**. Le Président du Conseil d'administration fait tout son possible pour que les décisions soient prises par consensus, comme suit :

i. si le Président du Conseil d'administration estime qu'un consensus clair est atteint, il énonce la décision et déclare que le Conseil d'administration a dégagé un consensus et a pris une décision;

ii. le Président du Conseil d'administration peut encourager des amendements au projet de décision qui tiennent compte des préoccupations de toutes les parties et/ou envisager la création de petits groupes de travail composés des membres concernés du Conseil d'administration ou de personnes qu'ils auront désignées afin de négocier un projet qui sera présenté au Conseil pour décision;

iii. si le Président du Conseil d'administration estime que l'option visée à l'alinéa ii. ci-dessus ne débouchera pas sur un consensus, il peut décider de renvoyer l'examen de la question à une réunion ultérieure ; et

iv. si, malgré tous les efforts déployés, un consensus n'est pas dégagé dans l'espace de temps alloué à cette question dans l'ordre du jour de la réunion, i) le Président du Conseil d'administration ; ou ii) un membre quelconque du Conseil d'administration, appuyé par un autre membre du Conseil, peut demander un vote.

c. **Vote.** En cas de vote, la décision ne peut être approuvée que si une majorité des membres présents vote pour, à condition que cette majorité inclue au moins un membre représentant chacun des groupes suivants : i) pays en développement partenaires ; ii) pays donateurs ; iii) organisations de la société civile ou entreprises/fondations privées ; et iv) organisations multilatérales.

6.6 **Séances à huis clos**. Sur décision de son Président, le Conseil d'administration peut délibérer à huis clos, uniquement en présence du Président et des membres du Conseil ou des personnes qu'ils auront désignées, mais en l'absence du Secrétariat, d'observateurs ou de présentateurs. Dans des circonstances exceptionnelles, le Conseil d'administration peut délibérer à huis clos en l'absence de son Président. Les conclusions de la séance à huis clos peuvent être communiquées en séance plénière publique si le Président du Conseil d'administration en décide ainsi.

6.7 **Langue.** Toutes les réunions du Conseil d'administration se déroulent en anglais. Des services d'interprétation en français sont assurés pendant les réunions face à face. De tels services peuvent être assurés dans d'autres langues sur demande du Président du Conseil d'administration, qui prend cette décision en consultation avec le directeur général et en tenant compte des incidences budgétaires. Sauf décision contraire du Président du Conseil d'administration, tous les documents de réunion sont distribués en anglais et en français.

7. CONFLIT D'INTÉRÊTS

Le règlement sur les conflits d'intérêts s'applique aux membres du Conseil d'administration et à leurs suppléants.

DEUXIÈME PARTIE : MODALITES DE FONCTIONNEMENT DES COMITÉS

1. GÉNÉRALITES

1.1 **Création de comités**. Le Conseil d'administration peut créer les comités, groupes de travail, conseils consultatifs et autres groupes analogues qu'il juge nécessaires pour remplir ses fonctions.

1.2 **Application des modalités**. Chaque comité permanent du Conseil d'administration fonctionne suivant ces modalités, telles que modifiées de temps à autre par le Conseil. Ces modalités de fonctionnement s'appliquent également à tous les groupes de travail, groupes de référence, groupes consultatifs ou autres groupes analogues, sauf si le Conseil d'administration en décide autrement. Dans ce cas, le terme « comité » désigne le groupe de travail, groupe de référence, groupe consultatif ou autre groupe analogue, et l'expression « termes de référence du comité » désigne les termes de référence, ou autre document analogue, du groupe de travail, groupe de référence, groupe consultatif ou autre groupe analogue.

1.3 **Termes of référence des comités**. Chaque comité est créé conformément à des termes de référence qui indiquent : i) la composition du comité ; ii) le rôle et les responsabilités du comité, y compris les pouvoirs de décision et le rôle de conseil et de supervision qui lui sont conférés par le Conseil d'administration ; et iii) les modalités applicables parallèlement à ces modalités de fonctionnement des comités, ou à leur place. Le Conseil d'administration approuve les termes de référence des comités conformément aux modalités de prise de décision définies dans la première partie du présent document.

2. COMPOSITION

2.1 **Taille, représentation et compétences**. Les termes de référence de chaque comité indiquent le nombre maximum de membres du comité ainsi que, le cas échéant, la répartition entre les catégories représentées au Conseil d'administration et les compétences requises.

2.2 **Responsabilités des membres du comité**. Les membres du comité doivent être suffisamment informés et dotés des pouvoirs voulus pour être en mesure de :

a. contribuer aux travaux du comité et agir dans l'intérêt du partenariat dans son ensemble, conformément au règlement sur les conflits d'intérêts ; et

b. si le comité leur a délégué les pouvoirs de décision qui lui sont conférés par le Conseil d'administration, voté au nom du groupe qu'ils représentent.

3. PRESIDENTS DES COMITÉS

3.1 **Membre du Conseil d'administration**. Sauf indication contraire dans les termes de référence des comités, le président de chaque comité est un membre titulaire ou suppléant du Conseil d'administration dont les compétences et l'expérience correspondent aux fonctions et responsabilités du comité qu'il préside.

3.2 **Membre sans droit de vote**. Sauf indication contraire dans les termes de référence applicables, le président de chaque comité n'a pas voix délibérative au sein du comité, ce qui lui permet d'exercer ses fonctions de président en toute impartialité.

3.3 **Responsabilité et révocation**. Le président de chaque comité doit s'acquitter avec diligence des responsabilités qui lui incombent. En conséquence, chaque personne exerçant ces fonctions fait l'objet d'évaluations par le Président du Conseil d'administration, conformément aux présentes modalités et aux termes de référence applicables. S'il ressort de ces évaluations que la personne ne s'est pas acquittée de ses responsabilités, le Président du Conseil d'administration peut faire les changements nécessaires concernant le poste de président du comité.

4. SELECTION DES PRESIDENTS ET MEMBRES DES COMITÉS, DURÉE DU MANDAT ET REVOCATION

4.1 S**élection et nomination**. Le Président du Conseil d'administration propose des candidats pour les postes de président et de membre de chaque comité parmi les personnes désignées par les groupes représentés au Conseil, conformément aux termes de référence du comité, pour approbation par le Conseil.

4.2 **Présentation de candidatures**. Les groupes représentés au Conseil d'administration présentent au Président du Conseil et au Secrétariat une liste hiérarchisée des candidats qu'ils souhaitent proposer pour siéger aux comités permanents, en indiquant le comité auquel ils préféreraient que leur candidat siège, et si leurs candidats sont disposés à occuper le poste de président. Les groupes peuvent désigner des membres titulaires ou suppléants du Conseil d'administration ou d'autres membres de leur groupe pour siéger au comité, à condition que les compétences et l'expérience du candidat correspondent au mandat du comité tel que défini dans ses termes de référence. Le Président du Conseil d'administration fait tout ce qui est raisonnablement possible pour assurer un bon équilibre entre les groupes représentés (conformément à la Charte du GPE) par les membres des comités et par les personnes exerçant les fonctions de président dans chaque comité, avant de présenter ses candidats au Conseil d'administration pour approbation.

4.3 **Durée du mandat des membres.** Les membres des comités, y compris le Président, siègent pendant deux ans ou jusqu'à la date de nomination de leur successeur.

4.4 **Membres suppléants**. Chaque groupe représenté dans un comité applique ses propres procédures pour désigner un suppléant chargé de le représenter à une réunion du comité au cas, exceptionnel, où un membre du comité ne peut assister à la réunion. Dans ce cas, le groupe peut désigner un représentant suppléant, à condition d'avertir le Président du comité et le Secrétariat au moins une semaine à l'avance. Le suppléant est désigné à titre temporaire, uniquement pour la réunion à laquelle le membre du comité ne peut assister. Il incombe au membre du comité de communiquer avec le représentant suppléant.

4.5 **Sièges vacants.** En cas de siège vacant dans un comité, y compris celui du Président, par suite d'un décès, d'une démission, d'une récusation ou pour tout autre motif, le siège est pourvu selon la même procédure que celle appliquée pour la nomination ou la sélection de l'ancien titulaire du siège. Le nouveau titulaire achève le mandat de son prédécesseur.

4.6 **Responsabilité et révocation des membres**. Les membres de chaque comité doivent s'acquitter avec diligence des responsabilités qui leur incombent. En conséquence, chaque personne exerçant ces fonctions fait l'objet d'évaluations par le Président du Conseil d'administration et le Président du comité concerné. S'il ressort de ces évaluations que la personne ne s'est pas acquittée de ses responsabilités, y compris, mais sans s'y limiter, l'obligation d'assister aux réunions et de participer aux débats, le Président du Conseil d'administration peut, en consultation avec le Président du comité, demander au groupe concerné de nommer un nouveau représentant qui achèvera le mandat de cette personne, ou radier le groupe du comité et chercher un remplaçant afin de pourvoir le siège vacant dans le comité conformément à ces procédures.

5. ROLES, RESPONSABILITES ET PLANS DE TRAVAIL ANNUELS

5.1 **Rôles et responsabilités**. Le rôle et les responsabilités de chaque comité sont définis dans les termes de référence du comité concerné. Chaque comité exerce les pouvoirs de décision, de recommandation et de supervision qui lui sont délégués par le Conseil d'administration, tels que définis dans les termes de référence du comité et dans les décisions du Conseil d'administration.

5.2 **Plans de travail annuels**. En collaboration avec le Secrétariat, le Président de chaque comité élabore le plan de travail et l'ordre du jour de son comité pendant et entre les réunions du Conseil d'administration et du comité, afin de régler les questions en suspens concernant les fonctions et responsabilités du comité. Ces plans de travail sont régulièrement actualisés afin de tenir compte des tâches assignées par le Conseil d'administration lors de ses réunions, et communiqués au Conseil.

5.3 **Coordination des travaux des comités**. Lorsqu'une politique ou un secteur d'intervention peut légitimement intéresser plusieurs comité, le Président du Conseil d'administration, en collaboration avec le Président de chaque comité, précise le comité qui a la responsabilité première pour une question donnée. La décision du Conseil d'administration et le plan de travail indiquent clairement le comité chef de file dans le secteur d'intervention. S'il y a lieu, les réunions des comités sont programmées de manière à faciliter la collaboration entre les comités ayant des domaines d'intérêt commun.

6. RÉUNIONS

6.1 **Fréquence**. Les comités se réunissent en fonction des besoins, conformément à leurs termes de référence, à leur plan de travail et aux décisions du Conseil d'administration concernant le renvoi de certaines questions aux comités. La fréquence normale des réunions peut, selon qu'il convient, être précisé dans les termes de référence des comités.

6.2 **Mode de réunion**. Les réunions des comités peuvent se tenir en présentiel, par vidéo ou téléconférence ou par tout autre moyen de communication électronique permettant aux membres des comités de suivre les discussions et d'y participer en temps réel. Le Président du comité décide de la forme de chaque réunion.

6.3 **Convocation**. Sauf circonstances exceptionnelles déterminées par le Président du comité, la convocation à une réunion face à face du comité est adressée au moins quatre semaines à l'avance. Pour les autres formes de réunion, la convocation est adressée au moins dix jours civils à l'avance.

6.4 **Quorum**. Les comités ne peuvent délibérer que si leur Président (ou, dans des circonstances exceptionnelles, la personne qu'il aura désignée) et la majorité de leurs membres sont présents.

6.5 **Participation des membres des comités**. Seuls les membres d'un comité ou, dans des circonstances exceptionnelles, les représentants suppléants, peuvent assister aux réunions du comité. Si un membre du comité doit être remplacé à titre permanent par un nouveau membre, le membre sortant et son successeur peuvent, avec l'autorisation écrite du Président du comité, participer ensemble à une réunion pour faciliter la transition. Le groupe concerné avertit le Président du comité et le Secrétariat d'un tel arrangement dès qu'il est informé de ladite transition.

6.6 **Participation des membres du Secrétariat**. À moins que le Président d'un comité n'en décide autrement, le directeur général et le membre du Secrétariat chargé d'assurer la liaison avec le comité sont invités à assister à toutes les réunions du comité. Le directeur général détermine, en consultation avec le Président du comité, quels autres membres du Secrétariat peuvent assister à une réunion.

6.7 **Participation du Président du Conseil d'administration**. À moins que, à titre exceptionnel, le Président d'un comité n'en décide autrement, le Président du Conseil d'administration est invité à assister à toutes les réunions des comités, y compris mais sans s'y limiter, aux réunions d'évaluation des prestations du Président du Conseil d'administration.

6.8 **Experts**. Sur décision du président, la participation aux réunions d'un comité peut être élargie, mais uniquement à des experts indépendants ayant des compétences techniques spécifiques dont le comité pourrait tirer parti dans l'exercice de ses fonctions. Le Président du comité tient compte des incidences financières des invitations adressées à d'autres participants.

6.9 **Observateurs**. Des observateurs peuvent assister aux réunions des comités avec l'accord écrit du Président du comité concerné. Tous les observateurs prennent en charge leurs frais de participation.

6.10 **Distribution des documents de réunion**. Le Secrétariat distribue les documents de réunion en veillant à ce que les membres des comités les reçoivent au moins deux semaines à l'avance. Les documents distribués doivent contenir le texte des projets de décision soumis à l'examen du comité.

6.11 **Financement.** Le Secrétariat peut, à la demande des membres concernés, mobiliser des ressources du GPE pour financer la participation de représentants des groupes de pays en développement partenaires, y compris des organisations de la société civile, aux réunions face à face des comités. Si un membre sortant et son successeur assistent à une réunion comme indiqué au paragraphe 6.5 ci-dessus, leur participation peut être financée sur demande. Il incombe aux membres des comités de mobiliser les fonds nécessaires pour financer la participation de tous les autres membres.

7. RECOMMANDATIONS ET PRISE DE DECISION

7.1 **Consensus**. Les présidents des comités font tout leur possible pour que toutes les décisions soient prises par consensus, y compris celles tendant à recommander l'examen d'une question par le Conseil d'administration. Si le Président du comité estime qu'un consensus clair est atteint, il énonce la décision ou la recommandation et déclare que le comité a dégagé un consensus. S'il estime que le débat est trop serré pour dégager un consensus, il peut décider de renvoyer l'examen de la question à

une date ultérieure. Il fait tout son possible pour parvenir à un consensus en encourageant des amendements qui tiennent compte des préoccupations de toutes les parties.

7.2 **Vote.** N'importe quel membre d'un comité peut demander un vote sur des questions pour lesquelles le Conseil d'administration a délégué ses pouvoirs de décision au comité. Pour qu'une décision soit adoptée, elle doit être soutenue par une majorité des membres présents (à l'exclusion du président, qui n'a pas le droit de vote).

8. PRÉSENTATION DE RAPPORTS AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

8.1 **Participation aux réunions physiques du Conseil d'administration**. Le Président de chaque comité permanent est invité à assister à toutes les réunions physiques du Conseil d'administration. Le Président du Conseil décide s'il y a lieu d'inviter les présidents des comités à d'autres réunions du Conseil, selon leur ordre du jour.

8.2 **Mode de présentation**. Les comités utilisent une présentation normalisée pour les rapports qu'ils soumettent au Conseil d'administration sur leurs délibérations, recommandations et décisions depuis la réunion précédente avec le Conseil. Toutes les recommandations faites au Conseil doivent être assorties des coûts y afférents et des incidences budgétaires.

9. SOUS-COMITÉS ET GROUPES DE TRAVAIL

Les présidents des comités peuvent créer des sous-comités, des groupes de travail et autres groupes consultatifs avec l'accord du Président du Conseil d'administration. Ces groupes rendent compte à l'ensemble des membres du comité et remplissent une fonction spécifique pour une durée déterminée, conformément aux termes de référence approuvé par le comité.

10. ROLE DU SECRÉTARIAT

10.1 **Rôle.** Le Secrétariat coordonne et facilite le travail des comités, en fournissant un appui à leurs présidents notamment aux fins d'efficacité, de continuité et de gestion des questions transversales.

10.2 **Chargé de liaison du Secrétariat**. Le directeur général charge un membre du Secrétariat d'assurer la liaison avec chaque comité. Le chargé de liaison :

a. relève pour une longue période du comité concerné ;
b. fournit des services de secrétariat au comité et contribue à ses travaux ;
c. assiste aux réunions du comité ;
d. aide le président du comité à préparer, faciliter et coordonner les travaux et les réunions du comité ;
e. tient une liste des membres du comité, assortie de leurs coordonnées ; et
f. opère sous la conduite du Président du comité et s'acquitte promptement des tâches que lui confie le comité.

11. TRANSPARENCE

11.1 L'ordre du jour et les documents des réunions des comités sont communiqués au Conseil d'administration en même temps qu'aux membres des comités. Un membre ou un membre suppléant du Conseil d'administration appartenant à un groupe non représenté dans un comité qui souhaite inscrire une question spécifique à l'ordre du jour ou la mentionner dans les documents de réunion peut soumettre ses observations par écrit au Président du comité. Dans ce cas, le Président du comité peut décider d'inviter ce membre ou membre suppléant du Conseil d'administration à participer à la réunion afin de s'exprimer sur cette question spécifique.

11.2 Le compte rendu de chaque réunion d'un comité est distribué aux membres du Conseil d'administration aussitôt que possible après la réunion. Selon les questions examinées par le comité, son président peut décider de déroger à cette règle.

12. EVALUATIONS

Le Président du Conseil d'administration peut demander à un comité de procéder à une autoévaluation (concernant notamment la participation aux réunions, l'exécution des plans de travail et l'efficacité) et d'en examiner les résultats avec lui.

13. CONFLIT D'INTERETS

Le règlement sur les conflits d'intérêts s'applique aux membres des comités et à leurs suppléants.

14. AMENDEMENT

Le présent document peut être modifié de temps à autre avec l'accord du Conseil d'administration.

ANNEXE 8 : COMITÉ DE COORDINATION MANDAT

A. OBJET

Le Comité de coordination est un comité permanent constitué par le Conseil d'administration (le « Conseil ») du Partenariat mondial pour l'éducation (« GPE ») dans le but d'aider le Président à coordonner les travaux des comités permanents établis par le Conseil, de prendre des décisions présentant un certain degré d'urgence entre les réunions en présentiel du Conseil, conformément aux demandes de ce dernier, et de faire office de « caisse de résonance » pour le Directeur général.

B. PROCÉDURES OPÉRATIONNELLES DU COMITÉ

Le Comité de coordination applique les procédures opérationnelles, telles qu'approuvées par le Conseil et modifiées de temps à autre. En cas de conflit entre les dispositions des procédures opérationnelles et le présent document, les dispositions énoncées dans le présent document prévalent.

C. COMPOSITION

Le Comité de coordination est composé de 7 (sept) membres au maximum, dont :

a. le Président ou, à sa discrétion, le Vice-président si le Conseil en a nommé un, qui assume la présidence du Comité de coordination;

b. les présidents de chacun des autres comités permanents établis par le Conseil ; et,

c. pas plus de trois autres membres ou membres suppléants du Conseil, sélectionnés de manière à trouver un équilibre entre les différents groupes représentés au sein du Conseil, comme il est dit dans la Charte du Partenariat.

Dans l'éventualité où un membre du Comité de coordination voit expirer son mandat en tant que membre ou membre suppléant du Conseil avant l'achèvement de son mandat au sein du Comité de coordination, son mandat auprès du Comité de coordination prendra fin, et il sera procédé à son remplacement conformément aux procédures énoncées dans les Procédures opérationnelles.

D. RÔLES ET RESPONSABILITÉS

Le Comité de coordination assume les rôles et responsabilités ci-après :

1. Aider le Président à coordonner les travaux des comités permanents établis par le Conseil, comme il est dit dans les Procédures opérationnelles du Comité.

2. être en mesure d'accepter toute délégation de pouvoirs, d'obligations et de fonctions résultant d'une décision du Conseil, conformément aux procédures décisionnelles définies dans la Charte du Partenariat ainsi que dans les Procédures opérationnelles applicables au Conseil et au Comité, dans le but de prendre des décisions présentant un certain degré d'urgence et visant à maintenir le bon fonctionnement du GPE entre les réunions en présentiel du Conseil.

3. Tenir lieu de « caisse de résonance » pour le Directeur général en vue de l'examen de toute question d'importance critique touchant aux rôles et responsabilités du Secrétariat.

4. Réexaminer son mandat chaque année, et formuler des recommandations en vue d'éventuelles modifications qui seront soumises au Conseil pour approbation.

5. Assumer tout autre responsabilité ou tâche qui pourrait lui être déléguée sur décision du Conseil.