EXAMEN DE LA GOUVERNANCE DU GPE
Pour recommandation

1. OBJET

1.1 Ce document a pour objectif d'étayer l'examen par le Comité de gouvernance, du risque, d'éthique et des finances (« GERF ») du système de gouvernance du GPE dans son ensemble, conformément à son mandat.

1.2 Le GERF est invité à examiner les résultats de l'enquête interne sur la gouvernance, les conversations téléphoniques avec les parties prenantes et les principales recommandations de l'évaluation indépendante afin de formuler des recommandations à l'intention du Conseil d'administration. Ce document vise également à encadrer la discussion au sein du GERF sur l'examen de son mandat.

1.3 Sur la base des délibérations du GERF, un projet de décision sera rédigé et soumis au Conseil pour recommandation. Les recommandations peuvent être réparties en deux catégories : celles qui pourraient être adoptées par le Conseil en décembre et celles qui pourraient nécessiter un travail supplémentaire avant que le Conseil ne prenne une décision ultérieurement.

2. CONTEXTE

2.1 Les termes de référence du GERF établissent que : « Le GERF assume les rôles et responsabilités ci-après :

- Fournir des avis au Conseil et recommander des politiques, des pratiques, des procédures et/ou d'autres mesures 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 (…) des examens internes réguliers et mesurés du système de gouvernance du Partenariat mondial ;
- Réexaminer son mandat chaque année, et formuler des recommandations en vue d'éventuelles modifications qui seront soumises au Conseil pour approbation. »

2.2 Lors de sa réunion d'avril 2015, le GERF a décidé que l'objectif de cet examen interne était de passer en revue le fonctionnement, la composition, le processus de prise de décision et l'appui du Secrétariat au Conseil et aux Comités pendant la période de janvier 2014 à décembre 2015, et d'identifier les lacunes et/ou les doubles emplois ans les dispositifs de gouvernance existants ainsi que les options permettant de rendre la gouvernance du GPE plus efficace. Le GERF a accepté de réaliser un « léger » examen interne couvrant les aspects suivants :

- ✓ Fonctionnement global : examen du mandat des Comités et des relations entre les Comités et avec le Comité de coordination ;
- ✓ Processus de prise de décision (délégation de pouvoir, processus de consultation avec/au sein des groupes constitutifs) ;
- ✓ Appui du Secrétariat (qualité de la documentation, planification, communication, charge de travail) ;
- ✓ Coût global de la réforme de la gouvernance.

2.3 En parallèle de la revue de la gouvernance, une évaluation indépendante du GPE a montré que les Comités ont permis d'augmenter l'efficacité du Conseil, mais qu'ils manquent de pouvoir décisionnel. L'évaluation recommande que le Partenariat clarifie davantage les rôles et responsabilités respectifs du Secrétariat et des Comités. Le Secrétariat partagera des informations supplémentaires avec le Comité GERF pendant la réunion, notamment en ce qui concerne les auto-évaluations des mandats et principales recommandations du Comité des stratégies et des politiques (« SPC »)/du Comité des financements et performances au niveau des pays (« CGPC »)/du Comité de coordination (« CC »), ainsi que toute autre question supplémentaire soulevée lors de la retraite du Conseil en octobre qui pourrait avoir un impact sur l'examen de la gouvernance.

2.4 Le GERF doit tenir compte du fait que les mandats actuels de tous les membres des Comités expirent fin 2015 et qu'il devra donc formuler une recommandation au Conseil concernant l'éventuelle extension des mandats actuels des membres ou l'organisation d'un processus de nomination afin de les remplacer/reconduire dans leurs fonctions.

2.5 La Charte, les modalités de fonctionnement du Conseil d'administration et de ses comités ainsi que les mandats du Conseil et des Comités (http://www.globalpartnership.org/governance-documents) contiennent des informations contextuelles sur la structure de gouvernance actuelle.

3. MÉTHODOLOGIE

3.1 Tous les membres et membres suppléants du Conseil et des Comités ayant occupé leur poste entre novembre 2013 et juin 2015 ont été invités à participer à une enquête anonyme. Trente personnes de six groupes constitutifs ont pris part à l'enquête. L'équipe de direction du Secrétariat a également formulé des commentaires et d'autres contributions ont été obtenues par le biais d'appels téléphoniques et de propositions écrites.

3.2 Un extrait des résultats de l'enquête figure en Annexe 1. Certains des commentaires ont été légèrement modifiés afin de préserver l'anonymat de leurs auteurs mais leur contenu n'a été changé en aucune façon. Les résultats complets de l'enquête sont disponibles sur le site eTeam du GERF.

4. SYNTHÈSE DES PRINCIPALES CONCLUSIONS

4.1 L'adoption d'une nouvelle structure de gouvernance en 2013 avait pour principaux objectifs de renforcer le leadership stratégique du Conseil vis-à-vis du Partenariat, d'améliorer le suivi de la performance et des résultats financiers et programmatiques, d'accroître l'attention portée aux questions d'éducation à l'échelle mondiale et d'augmenter l'efficacité, la transparence et l'influence des pays en développement partenaires.

4.2 Les commentaires reçus indiquent que la réforme de gouvernance bénéficie d'une forte adhésion et que les progrès réalisés au cours des 18 derniers mois sont reconnus. Une large majorité des participants ont insisté sur le fait que le **Conseil** consacrait plus de temps aux discussions stratégiques que par le passé, mais qu'il avait encore un pouvoir de décision sur trop de fonctions opérationnelles/de routine. Ils ont également indiqué qu'ils appréciaient les efforts de la Présidente du Conseil pour faire connaître les actions du GPE à l'international, bien que le Conseil dans son ensemble n'ait selon eux pas accordé assez d'importance au positionnement du GPE au sein du débat mondial sur l'éducation. En ce qui concerne le financement et la performance, les participants à l'enquête reconnaissent le rôle du Conseil dans l'approbation des financements mais jugent la supervision insatisfaisante. Certains d'entre eux proposent que le processus d'approbation des financements soit renforcé en recourant à un panel d'évaluation indépendant. Certains estiment par ailleurs que le Conseil devrait accorder plus d'attention à la question de la viabilité financière à long terme du GPE tout en renforçant l'accent sur la gestion financière et des risques.

4.3 La **performance globale des Comités** est positive malgré certains doubles emplois et un déséquilibre entre les charges de travail et les responsabilités des différents comités. La charge de travail du CGPC et du GERF est beaucoup plus importante que celle du SPC et il convient de remédier à ce déséquilibre, soit en redéfinissant les mandats, soit en changeant de

structure. Si les mandats du GERF/CGPC doivent être clarifiés, il semble que l'accent devrait porter sur la mise en œuvre des rôles plutôt que sur des modifications significatives. Toutefois, le rôle du SPC et du CC reste vague et certaines responsabilités et mandats se répètent (surtout en ce qui concerne le processus de planification stratégique actuel). Lors de sa discussion du 2 octobre, le SPC a également signalé que les nouvelles évolutions et les fonctions du Secrétariat ainsi que les principales recommandations de l'évaluation indépendante devraient être reflétées dans les mandats des Comités concernés. Selon certains participants, le Conseil et ses Comités n'ont pas été efficaces, car il était essentiel de mettre en place des groupes de référence pour gérer la planification stratégique. Certains ont déclaré que cette absence de groupe de référence avait nui à la structure et au travail des Comités.

4.4 Certains estiment que le risque que le Conseil n'ait pas assez de temps à consacrer aux questions stratégiques pourrait être éliminé en **renforçant la structure des Comités et la nécessité de rendre des comptes au Conseil**. La question fondamentale est de savoir si les Comités devraient être représentatifs du Conseil (délégation de pouvoir accrue) ou s'ils devraient principalement formuler des recommandations (que le Conseil suivra dans l'ensemble) ou agir en tant que conseillers sur la base de leurs compétences techniques afin d'informer les décisions du Conseil. Certains participants ont fait écho aux recommandations de l'évaluation indépendante et ont suggéré plus de changements structurels afin de simplifier le processus de prise de décision, notamment :

- ✓ La restructuration du CC sous la forme d'un « bureau » ou « comité exécutif » représentatif et légitime qui représente le Conseil et peut légitimement travailler avec la Présidente pour fournir des conseils et des orientations et prendre des décisions entre les réunions du Conseil.
- ✓ L'augmentation de la représentativité des Comités afin de pouvoir inclure leurs groupes constitutifs dans un processus de prise de décision plus transparent.
- ✓ La possibilité d'une fusion du SPC et du CC.
- ✓ L'examen du processus, des modalités et du calendrier de nomination des Comités pour les nominations à venir.

En revanche, certains participants ont spécifiquement indiqué que d'importants efforts avaient été fournis au cours des dernières années pour améliorer la structure de gouvernance, parfois même à un rythme soutenu. Face au contexte actuel et à la perspective de la mise en œuvre du plan stratégique 2016-2020, ils recommandent de ralentir le rythme des réformes de la structure de gouvernance pour observer et évaluer l'impact des changements avant de faire les ajustements nécessaires, sans aucune modification fondamentale à ce stade.

4.5 Dans l'ensemble, les participants à l'enquête sont satisfaits du processus de délibération de leur groupe constitutif qui s'est, selon eux, nettement amélioré. Toutefois, certains groupes constitutifs (pays en développement partenaires, organisations de la société civile) ont du mal à s'engager pleinement.

4.6 L'appui du Secrétariat a été efficace mais il pourrait être encore renforcé au niveau de la transparence, de la préparation d'un ordre du jour prospectif pour le Conseil/les Comités, de la publication rapide des documents, de la qualité de la documentation (raccourcir le document/justificatif pour les propositions de décisions), du soutien aux consultations avant les réunions du Conseil/des Comités, du partage des informations et du suivi des conflits d'intérêts.

4.7 Parmi les autres thèmes abordés, citons les critères d'adhésion au partenariat et la définition des exigences pour être nommé par un groupe constitutif en tant que membre du Conseil, qui sont directement liés à la définition du mandat du Partenariat mondial. Toute discussion concernant ces thèmes devra tenir compte des consultations en cours concernant le nouveau plan stratégique qui sera approuvé par le Conseil en Décembre.

5. AUTRES COMMENTAIRES

5.1 Certains participants ont formulé des propositions pour renforcer la gouvernance au niveau des pays, notamment en ce qui concerne la gestion des conflits d'intérêts. Ils ont indiqué que, au niveau local, le Partenariat devait s'assurer de l'appropriation de la gouvernance par les parties prenantes et les partenaires, et résoudre plusieurs conflits d'intérêts (sélection des consultants pour la rédaction du Plan sectoriel de l'éducation, Revue sectorielle conjointe, sélection des Entités de supervision/gestion).

5.2 Certains participants ont également évoqué le besoin de développer un cadre de responsabilité mutuelle définissant les obligations de rendre des comptes pour les résultats d'ensemble. Ces commentaires sortent du cadre du présent document qui se concentre sur les dispositifs de gouvernance mondiale, mais les travaux sur le Modèle opérationnel présentés au Conseil lors de sa retraite d'octobre abordent un grand nombre de ces mêmes thèmes.

6. CONTRIBUTIONS NÉCESSAIRES ET POTENTIELS DOMAINES DE DÉCISION

Sur la base des résultats de l'enquête et des recommandations de l'évaluation indépendante, le GERF devra :

- Revoir son **propre mandat, suggérer des révisions aux mandats d'autres comités** et **formuler des recommandations au Conseil en conséquence** (Annexe 1)

- Formuler une recommandation sur la future **proposition de processus de nomination du Comité**. Étant donné que le mandat des Comités se termine en décembre 2015, le GERF devra examiner le processus/calendrier pour remplacer les membres actuels. La durée du mandat des Comités est actuellement de deux ans. Étant donné que la courbe d'apprentissage est longue en raison de la complexité et de la portée des discussions, les comités pourraient bénéficier du prolongement des mandats de leurs membres expérimentés. Par ailleurs, la finalisation et la mise en œuvre anticipée du nouveau plan stratégique devraient inclure plusieurs tâches devant être exécutées par les comités techniques au printemps 2016, ce qui plaide en faveur du maintien des membres actuels à leurs postes pour l'instant.

  Le GERF pourrait explorer les options suivantes :
  - Extension du mandat des membres de certains/tous les Comités pour 6 mois (besoin d'expérience pour mettre en œuvre certaines recommandations du nouveau plan stratégique) ou 1 an (si la majorité est favorable à la recommandation d'un mandat de 3 ans pour les Comités).
  - La rotation de certains membres (afin de bénéficier de la mémoire institutionnelle)

  Le GERF pourrait également envisager de formuler une recommandation sur :

  - La représentativité des membres des Comités
  - Le processus de nomination des membres des Comités

- Examiner d'autres conclusions et domaines d'amélioration et formuler des recommandations sur la façon de remédier à ces problèmes et le moment opportun pour le faire (Annexe 2), en se concentrant sur :
  - La simplification des processus de prise de décision
  - La façon de renforcer le processus de délibération

- L'examen périodique des groupes constitutifs et de la composition générale du Conseil
- Les critères d'adhésion au Partenariat
- Les exigences pour devenir membre du Conseil

- Examiner les actions proposées pour renforcer **l'appui du Secrétariat** et formuler des recommandations supplémentaires si besoin

7. PROCHAINES ÉTAPES

7.1 Le GERF communiquera au Conseil, lors de sa réunion de décembre 2015, son rapport sur les conclusions de l'enquête et toute recommandation d'amendement mineur à apporter aux dispositifs de gouvernance existants.

7.2 Si le GERF identifie le besoin d'une modification majeure à apporter aux dispositifs de gouvernance existants, il devra soumettre au Conseil un processus de formulation d'options de réformes pour son approbation.

8. RISQUES

8.1 Face aux importants travaux en cours pour la finalisation du Plan stratégique et la mise en œuvre d'actions clés nécessaires pour renforcer la plateforme opérationnelle, il existe un risque que tout changement significatif apporté aux dispositifs de gouvernance du GPE à court terme ait un impact négatif sur sa capacité à réaliser ces tâches essentielles.

9. ANNEXES ET PIÈCE JOINTE

Annexe 1 : Examen des termes de référence des Comités

Annexe 2 : Synthèse des principales conclusions/questions/options identifiées par les participants dans le cadre de l'enquête en ligne

Annexe 3 : Extrait de l'évaluation indépendante intermédiaire du Partenariat mondial pour l'éducation, *Results for Development/Universalia*, septembre 2015

Annexe 4 : Examen par le Comité des stratégies et des politiques de ses propres termes de référence

Pièce jointe 1 : Principales conclusions de l'enquête en ligne

ANNEXE 1 – EXAMEN DES TERMES DE RÉFÉRENCE DES COMITÉS

1. EXAMEN DES TERMES DE RÉFÉRENCES DU GERF

Il est proposé d'aborder les questions suivantes :

- ✓ Quelles sont les responsabilités définies dans les termes de référence du Comité qui ont été exercées avec succès ? Lesquelles ne l'ont pas été et pourquoi ?
- ✓ Êtes-vous satisfaits de la composition actuelle des Comités et des compétences existantes en leur sein ?
- ✓ Les mandats et les fonctions des comités se chevauchent-ils ou présentent-ils des lacunes ? Si oui, que faut-il faire pour traiter ces problèmes ?
- ✓ Quelles modifications, le cas échéant, pourraient être apportées aux termes de référence du Comité ?

Résumé des résultats de l'enquête sur la gouvernance (questions 28, 32-35)

Domaines de responsabilité à clarifier :

- Préciser le mandat du GERF selon lequel il vise à « superviser les budgets et les dépenses, notamment : élaborer des politiques relatives aux rôles et responsabilités des Entités de supervision et de gestion, y compris les honoraires et frais liés aux financements, et suivre leur application ; et fournir des orientations au Secrétariat sur le budget de dépenses opérationnelles » : poursuivre les travaux sur la supervision des politiques des Entités de supervision/de gestion et l'évaluation des honoraires et frais liés aux financements. Il convient de clarifier ce qu'il est demandé au GERF de suivre exactement.
- Clarification nécessaire quant au domaine relevant du « cadre de financement du GPE » (chevauchement avec le SPC).
- Clarifier les rôles en ce qui concerne l'utilisation délictueuse des fonds, comme cela a été rapporté par le Secrétariat.

Domaines dans lesquels il convient d'apporter des améliorations :

- Intensifier le suivi de la mise en œuvre des politiques (conflits d'intérêts, risques).
- Travaux supplémentaires sur les finances, en raison de la situation actuelle ; examiner de plus près la possibilité d'une « politique de reclassement » en vue de hiérarchiser l'allocation des ressources.
- Travaux supplémentaires sur la question du risque, notamment le suivi du risque dans les financements du GPE et les mesures d'atténuation.

Portée des révisions – Analyse de Secrétariat fondée sur les résultats de l'enquête :

- Les termes de référence doivent être clarifiés. Cependant, plutôt que d'effectuer des modifications substantielles, il conviendrait surtout de mettre l'accent sur l'exercice des rôles.

- Les termes de référence pourraient contenir une mention indiquant que les membres du Comité doivent posséder des compétences en matière de finances et/ou d'audit ou au moins que ces dernières sont fortement souhaitées.
- Le Secrétariat/Président du GERF pourrait mener une discussion plus approfondie avec les Présidents des autres comités sur la question de l'application de la politique relative aux conflits d'intérêts afin de faire en sorte que cette dernière soit appliquée de manière plus cohérente et plus transparente lors des réunions des Comités techniques et du Conseil. Cela vise en particulier la possibilité donnée au Président de décider si une partie ayant signalé un conflit d'intérêts peut ou non rester dans la pièce pendant la discussion et y contribuer de manière limitée (par exemple, en apportant les éclaircissements demandés).

2. EXAMEN DES TERMES DE RÉFÉRENCE D'AUTRES COMITÉS TECHNIQUES (CGPC, SPC, CC) ET DE LEURS INTERRELATIONS[1]

Il est proposé d'aborder les questions suivantes :

- ✓ Portée de la révision des termes de référence des comités
- ✓ Recommandations du CIE et autres changements plus structurels (annexe 3)
- ✓ Hiérarchisation des priorités en matière de révisions et calendrier (à noter que le Conseil demandera peut-être aux Comités techniques d'examiner des questions additionnelles relatives au Plan stratégique)

Comité des financements et performances au niveau des pays (CGPC)

Domaines de responsabilité à clarifier/renforcer (sur la base des résultats de l'enquête sur la gouvernance, questions 36-39) :

- Clarifier les travaux relatifs aux politiques nationales, notamment l'examen du fonctionnement des Groupes locaux des partenaires de l'éducation.
- Très bon travail d'analyse des requêtes de financement, mais son aptitude à les rejeter au besoin doit être renforcée - Envisager la possibilité de créer un comité d'examen externe visant à renforcer le processus d'approbation des financements.
- Clarifier les responsabilités vis-à-vis des financements non destinés aux pays (s'agissant par exemple des AMR et du FSCE).
- Élaborer un modèle standard de présentation de rapports destiné à toutes les Entités de supervision (suivre la recommandation de l'Axe d'intervention 1).
- Élaborer un mécanisme visant à améliorer les performances au niveau des pays / définir des normes minimales pour les processus au niveau des pays et pour le suivi après l'approbation des financements / communiquer les rapports sur les résultats au Conseil (suivre la recommandation de l'Axe d'intervention 1).
- Renforcer l'appui du Secrétariat à l'application des exigences relatives au nouveau modèle de financement.
- Renforcer l'évaluation et le suivi des risques au niveau des pays.
- Permettre aux membres du CGPC d'accompagner le Secrétariat lors de missions dans les pays.

Portée des révisions – Analyse du Secrétariat fondée sur les résultats de l'enquête :

- Les termes de référence doivent être clarifiés. Cependant, plutôt que d'effectuer des modifications substantielles, il conviendrait surtout de mettre l'accent sur l'exercice des rôles.

[1] En s'appuyant sur les résultats de l'enquête (annexe 2), d'autres comités ont eux-mêmes revu leurs termes de référence (SPC en annexe 4, rapport oral pour le CGPD et le CC), recommandations du CIE (annexe 4).

- Les recommandations relatives au modèle opérationnel traitent de certaines de ces questions.

Comité des stratégies et des politiques (SPC) –

Domaines de responsabilité à clarifier (sur la base des résultats de l'enquête sur la gouvernance, questions 40-44 et l'examen par le SPC de ses propres termes de référence, annexe 4) :

- Clarifier les responsabilités au regard du FSCE et des AMR, des financements innovants et du cadre de financement.
- Clarifier les travaux sur la politique éducative au niveau mondial.
- Définir la portée des travaux internes axés sur les politiques.
- Effectuer le suivi des progrès au regard du cadre de résultats et du plan de mise en œuvre du GPE.

***Portée des révisions – Analyse du Secrétariat fondée sur les résultats de l'enquête** :*

- Au vu des chevauchements qui existent actuellement entre le Comité de coordination, le CGPC et le GERF, les termes de référence doivent être révisés.
- Une recommandation devrait être émise après que le nouveau plan stratégique aura été adopté et que la portée des travaux sur la politique éducative au niveau mondial aura été déterminée.

Comité de coordination (CC)

Domaines dans lesquels il convient d'apporter des améliorations (sur la base des résultats de l'enquête sur la gouvernance, questions 45-48) :

- Être plus transparent et rendre compte au Conseil.
- Mettre l'accent sur les questions et les décisions d'ordre stratégique plutôt que sur des questions de mise à jour lors des conférences téléphoniques du CC.
- Faciliter l'engagement des pays en développement partenaires.
- Améliorer la coordination des travaux du comité et traiter les questions de chevauchements.

Certains répondants ont proposé des modifications structurelles pour plus d'efficacité, notamment :

- Le CC devrait être représentatif du Conseil et rendre compte à ceux qu'il représente.
- Le mandat du CC concernant la planification stratégique et la définition d'orientations pour le Partenariat devrait être élargi (inclure le mandat actuel du SPC).
- Le CC devrait se voir attribué un pouvoir décisionnel sur des questions urgentes entre les réunions du Conseil.

Recommandations de l'Évaluation indépendante (voir l'annexe 3)

- Créer un Comité exécutif de gestion ou « Bureau »

- Déléguer davantage de pouvoirs décisionnels au Comité de coordination actuel et/ou aux autres comités.

Portée des révisions – Analyse du Secrétariat fondée sur les résultats de l'enquête :

- Les révisions pourraient être relativement mineures ou pourraient impliquer des modifications importantes selon l'approche retenue vis-à-vis de certaines des recommandations issues de l'évaluation et de l'enquête.

ANNEXE 2 – SYNTHÈSE DES PRINCIPALES CONCLUSIONS/QUESTIONS/OPTIONS IDENTIFIÉES PAR LES PARTICIPANTS DANS LE CADRE DE L'ENQUÊTE EN LIGNE

1. Nomination du Comité

Références : Pièce jointe 1, questions 10, 12, 13, 22 et 26 ; annexe 3 – Évaluation indépendante

Principaux enjeux soulevés

- Durée du mandat des membres du Comité
- Manière de formaliser le processus de nomination des membres des comités et de le rendre plus transparent
- Manière d'accroître la capacité d'engagement auprès des groupes constitutifs et de représenter des ensembles de groupes plus larges. Les membres des comités devraient-ils y représenter uniquement leur propre groupe ou plutôt un ensemble de groupes ? Devraient-ils tous représenter un membre du Conseil d'administration ?
- Réflexion sur la définition éventuelle d'exigences susceptibles de rehausser le niveau de compétence des comités, en s'appuyant notamment sur des compétences externes.

Recommandations potentielles

Enjeu	Option	Considérations	Processus	Échéancier
Mandat du Comité	Option 1 : *(Statu quo)* – Maintenir les mandats à leur durée actuelle de deux ans et lancer immédiatement un appel à candidature afin de pourvoir les postes de membre et de président des comités (les membres actuels des comités demeureraient en poste jusqu'à ce que leurs remplaçants soient désignés). Option 2 : Prolonger le mandat d'une partie ou de l'ensemble des membres des comités à 3 ans (cette mesure pourrait n'être que ponctuelle, étant donné le Plan stratégique, ou avoir un caractère plus permanent). Option 3 : Envisager la possibilité de donner en	Option 1 – Risque de perte de la mémoire institutionnelle au moment où l'élaboration du Plan stratégique entre dans une phase critique, et de perte de productivité tant que les membres nouvellement désignés n'auront pas rétabli une certaine cohésion dans les comités. Option 2 – Pourrait rehausser les perspectives	Révision des Modalités de fonctionnement du Conseil d'administration et de ses comités	Recommandation du GERF, novembre 2015. Décision du Conseil, décembre 2016.

	alternance aux membres des mandats de deux ans et de trois ans afin d'assurer une certaine continuité au sein des comités.	de règlement des enjeux liés au Plan stratégique et au modèle de fonctionnement. Option 3 – Équilibre intéressant entre le besoin de sang neuf capable de proposer des idées nouvelles et la nécessité d'assurer la continuité.		
Processus de nomination	Option 1 : *(Statu quo)* – Maintenir la méthode actuelle d'un appel à candidature suivi de recommandations du président du Conseil aux membres du Conseil, selon les candidatures reçues. Option 2 : Consulter les présidents actuels des comités sur les candidatures reçues avant la sélection finale soumise à l'approbation du Conseil. Option 3 : Adopter un processus de sélection permettant de s'assurer que les candidats répondent à des exigences précises établies par le Conseil sur les compétences et l'engagement de temps nécessaires. Si aucune candidature satisfaisante n'est reçue, le poste resterait vacant.	Possibilité que les problèmes de transparence ne soient pas résolus. Processus plus inclusif susceptible de donner un poids accru à certains enjeux comme la complémentarité des compétences des membres. Les comités seraient plus solides sur le plan technique, mais leur représentativité pourrait diminuer, car les groupes disposant de ressources humaines limitées à consacrer au GPE pourraient ne pas avoir accès à des compétences suffisantes.	Révision des Modalités de fonctionnement du Conseil d'administration et de ses comités et au mandat Le Secrétariat renforcera les communications sur le processus et sur les compétences requises (en distribuant notamment de l'information sur l'engagement de temps et les déplacements qu'exige la fonction).	Recommandation du GERF, novembre 2015. Décision du Conseil, décembre 2016.
Représentativité des membres du Comité	Option 1 : *(Statu quo* et plus) – Les membres des comités sont nommés par le groupe, mais	Accroîtrait l'efficacité du processus décisionnel au	Révision des Modalités de	Décision à prendre avant le prochain

	agissent à titre individuel dans leur rôle de membre d'un comité. La nomination devrait être avalisée par le membre du Conseil et le membre suppléant représentant le groupe. Option 2 : Les membres du Comité sont tenus de consulter leurs collègues du groupe et de tenir compte de leur point de vue. • Mandat plus clair confié aux membres des comités de représenter un ensemble de groupes. • Le respect de la nécessité de rendre compte entre le Conseil d'administration et les comités accroît l'engagement mutuel et rehausse la compréhension des questions techniques par les membres du Conseil d'administration. Option 3 : Les membres du Comité sont tenus de consulter leur ensemble de groupes (par exemple, tous les groupes de pays en développement partenaires ou de pays donateurs, le cas échéant) et de tenir compte de leurs points de vue dans leur travail.	sein des comités, mais réduirait la prise en charge des décisions par le Conseil d'administration. Favoriserait une meilleure prise en charge des décisions par le Conseil d'administration et une meilleure compréhension du travail des comités, mais créerait une pression additionnelle de partager l'information, de colliger les commentaires et d'aplanir les différences de points de vue. Donnerait aux groupes qui ne sont pas représentés au sein des comités la possibilité d'être consultés, mais compliquerait l'établissement d'une position consensuelle parmi les membres.	fonctionnement du Conseil d'administration et de ses comités	appel à candidature
Experts	Les présidents de comité pourraient étudier dans quelles circonstances il serait possible pour les comités de recourir à des compétences externes en acceptant dans leurs rangs, sur une base récurrente ou ponctuelle, des membres sans droit de vote qui les conseilleraient sur certaines questions précises. Il faudrait analyser attentivement les coûts éventuels d'une telle mesure, ses effets sur le mode de fonctionnement des comités, les possibilités de conflit d'intérêts et la question	Pourrait renforcer la capacité technique des comités et par conséquent, accroître la confiance qu'ils inspirent au sein du Conseil d'administration. Il faudrait analyser attentivement les coûts éventuels d'une telle méthode, ses effets sur le mode de fonctionnement	Révision des Modalités de fonctionnement du Conseil d'administration et de ses comités — si l'option de recourir de manière récurrente à des membres sans droit de vote est adoptée.	Recommandation du GERF, novembre 2015. Décision du Conseil, décembre 2016.

	de la gestion du rendement.	des comités, les possibilités de conflit d'intérêts et la question de la gestion du rendement.		

2. Rationalisation des processus décisionnels

Références : Pièce jointe 1, questions 27, 28 et 30 ; et annexe 2, Évaluation indépendante

Option	Avantages	Risque connexe	Processus	Échéance
Créer un processus qui permettrait de proposer des modifications au libellé des décisions rédigé par les comités ou le Secrétariat préalablement aux réunions du Conseil.	On disposerait de plus de temps pour discuter et délibérer des enjeux importants. On éviterait que des questions cruciales soient analysées dans la précipitation et qu'en fin de compte le Conseil prenne des décisions vagues ou mal fondées à cause de la nécessité d'en venir à un compromis ou de passer à un autre sujet.	Les questions réglées pendant les délibérations des comités seraient plus souvent remises en question, d'où un ralentissement du processus décisionnel. Les groupes bénéficiant de ressources attitrées pourraient être plus actifs dans ces discussions comparativement à ceux qui n'ont pas de tels moyens, d'où le risque de traitement inégal.	Révision des Modalités de fonctionnement du Conseil d'administration et de ses comités	Recommandation du GERF, novembre 2015. Décision du Conseil, décembre 2015.
Adopter le principe **qu'aucune décision importante ne peut être prise pendant une réunion tenue par audioconférence.**	La portée des décisions qui peuvent être prises par audioconférence serait précisée.	Les décisions urgentes seraient prises par approbation tacite, et le risque qu'elles soient ensuite rejetées serait beaucoup plus élevé, puisqu'il suffirait du refus d'un seul membre du Conseil d'administration pour les bloquer.	Révision des Modalités de fonctionnement du Conseil d'administration et de ses comités	Recommandation du GERF, novembre 2015. Décision du Conseil, décembre 2015.

3. Procédure de délibération et de participation

Référence : Pièce jointe 1, questions 15 et 16

Globalement, la question consiste à trouver un moyen de renforcer la procédure de délibération et de participation aux réunions du Conseil d'administration et de ses comités en se concentrant sur la capacité des membres du Conseil d'administration et des comités d'agir d'une manière éclairée, de bonne foi, avec une diligence raisonnable et toute la prudence requise, et dans l'intérêt supérieur du Partenariat mondial pour l'éducation. Les améliorations apportées auront une incidence sur l'utilisation des ressources humaines du Secrétariat, problème qui pourrait éventuellement être réglé par une restructuration des fonctions actuelles de soutien administratif du Conseil d'administration et de ses comités et d'engagement des groupes.

Mesures	Avantages	Processus	Échéance
Intensifier le dialogue préalable aux réunions du Conseil d'administration et encourager les consultations entre groupes (soit virtuellement, soit en personne).	Pendant la période précédant les réunions du Conseil, augmenterait le temps disponible pour discuter des documents et des ébauches de décisions. Accroîtrait les possibilités d'établissement de contacts (*networking*). Donnerait plus de substance au rôle des chargés de communication des groupes.	Avant la tenue des réunions du Conseil d'administration, convoquer tous les groupes (à discuter) à une réunion d'une journée. Appui des OSC inclus à la proposition du FSCE. Soutien financier continu aux groupes de pays en développement partenaires pour leur permettre d'organiser des réunions préalables à celles du Conseil d'administration.	Décision du Conseil d'administration, décembre 2015 (soutien aux groupes constitutifs des pays en développement partenaires). Avant la réunion du Conseil d'administration de juin 2016.
Accroître le soutien aux membres des comités et mettre au point un processus d'engagement à l'intention des personnes intéressées qui ne sont pas membres d'un comité (y compris les chargés de communication, les conseillers, etc.).	Améliorer la diffusion de l'information et le niveau d'engagement afin d'atténuer le risque que certains groupes soient mieux informés que d'autres. Offrir une possibilité de s'engager et de poser des questions avant les délibérations (réunions des	Le Secrétariat organisera des webinaires préalables aux réunions des comités, le cas échéant. La participation pourrait être étendue à tous les groupes. Le Secrétariat donnera une formation initiale aux nouveaux membres des comités et organisera	Premier trimestre 2016

	comités et du Conseil d'administration). Le Secrétariat favorisera des consultations ouvertes, transparentes et inclusives.	des séances d'information additionnelles, le cas échéant.	

4. Ensembles de groupes du GPE

Référence : Pièce jointe 1, question 25

Certains membres du Conseil d'administration estiment que la composition actuelle du Conseil souffre d'un déséquilibre causé par la surreprésentation de certaines catégories de groupes. Il est recommandé d'établir un processus d'examen des ensembles de groupes après chaque processus de reconstitution des ressources ou après l'adoption d'un nouveau Plan stratégique. Certains répondants ont mentionné que cet examen ne devrait pas être lié au processus de nomination des membres ou d'établissement de leur mandat afin d'éviter toute confusion ou de créer inutilement de l'instabilité.

Option : Revoir **les ensembles de groupes ainsi que l'équilibre et la composition générale du Conseil d'administration.**	Processus	Échéance
Possibilité de régler les problèmes suivants : ✓ Les pays en développement partenaires sont favorables à la restructuration immédiate de leur groupe (attention portée à un libellé commun). ✓ Proposition d'ajouter des sièges pour les pays en développement partenaires. ✓ Absence de groupe représentant certaines populations touchées (jeunes/parents) et les partenaires de la mise en œuvre en aval. ✓ Chevauchement dans la représentativité de certains groupes (fondations devenues bailleurs de fonds, plusieurs bailleurs et OSC sont aussi des Entités de supervision/de gestion, etc.). ✓ L'influence importante des organismes multilatéraux est critiquée (certains répondants estiment qu'ils devraient être membres d'office sans droit de vote, car ils jugent qu'il y a une contradiction entre le rôle de partenaire de la mise en œuvre et celui de participant au processus décisionnel). ✓ Regroupements établis sur une base géographique plutôt qu'en fonction du statut de donateur ou de bénéficiaire. ✓ Diversité des intérêts au sein des mêmes groupes (OSC et enseignants ; secteur privé et fondations). ✓ Création de groupes pour représenter d'éventuels nouveaux membres (notamment d'autres organismes de l'ONU).	Recommandation du GERF **de procéder à un examen périodique des ensembles de groupes.**	Recommandation du GERF en novembre 2015. Décision du Conseil, décembre 2015. Examen des ensembles de groupes constitutifs en juin 2016.

5. Composition du Conseil d'administration – Exigences pour devenir un membre du Conseil

Référence : Pièce jointe 1, questions 9, 10 et 21

La question de savoir s'il faut resserrer les critères régissant la nomination des membres du Conseil d'administration est liée à la philosophie du Partenariat (à savoir si le Partenariat doit être inclusif ou si le statut de membre doit être limité aux parties qui participent directement à ses travaux) et au cadre de responsabilité mutuelle qui doit être défini dans le Plan stratégique. La majorité des répondants est favorable à la formulation d'exigences minimales et estime que cette question s'applique à tous les ensembles de groupes et pas à un seul. Parmi ceux qui sont contre l'adoption de telles exigences, certains font valoir que tous les groupes seraient tenus d'appliquer ces critères dans leur processus de sélection, ce qui est contraire au principe d'autogouvernance.

Option : Définir **les exigences pour devenir membre du Conseil d'administration.**	Processus	Échéance
Exigences proposées par certains répondants : - Donateurs (versement d'une contribution au Fonds du GPE pendant la période de reconstitution des ressources en cours ou prolongation des décaissements de la période de reconstitution précédente pendant le mandat du membre du Conseil d'administration, les contributions se situant dans une fourchette de 5 à 10 millions USD.) - Pays en développement partenaires (financement actif conforme aux exigences du nouveau modèle de financement, financement proposé du GPE ou GLPE en place) - Secteur privé, fondations : soutien financier et collaboration - OSC : adhésion aux principes, aux processus et aux rôles du GPE, et nombre de pays dans lesquels elles sont actives.	Recommandation du GERF d'avaliser un ensemble de critères qui seraient définis plus précisément en mai 2016.	Décision du Conseil d'administration en juin 2016, appliquée lors du prochain appel à candidature du Conseil (décembre 2016).

DRAFT

6. Critères d'adhésion des pays au GPE

Références : Pièce jointe 1, question 23, GERF/2014/10 DOC 06

Une majorité de répondants ont reconnu qu'il serait plus avantageux pour le Partenariat de permettre à tous les pays intéressés d'être officiellement associés au GPE (partage de l'information, des documents et des ressources du secteur de l'éducation). Néanmoins, cette question exige une réflexion plus approfondie et un surcroît d'information sur ce que pourrait être le vivier de pays membres éventuels (pays admissibles au Financement pour la préparation d'un plan sectoriel de l'éducation, pays à revenu intermédiaire/pays émergents) et sur ce que seraient les implications du statut de membre (stimulation des échanges Sud-Sud, etc.) de même que les conséquences du point de vue du soutien du Secrétariat. Toute recommandation visant à préciser les critères d'adhésion et les implications devrait être intégrée à la Charte.

Option 1 : Préciser que le droit d'adhésion au Partenariat n'est pas lié à l'endossement du plan sectoriel de l'éducation, mais plutôt au respect **des principes de collaboration dans le secteur de l'éducation** et à la définition **de critères.**

Principes

- ✓ Distinction entre le rôle de base du GPE en tant que bailleur de fonds de l'éducation assujetti à des mécanismes de contrôle fiduciaire appropriés, et tout rôle plus large de lieu de débat et de tribune de dialogue/partage d'information technique et de coordination.
- ✓ Le statut de membre serait toujours accordé en fonction des groupes constitutifs. Le statut de membre ne donne pas automatiquement accès à un siège au Conseil d'administration.
- ✓ Les pays admissibles uniquement aux financements pour la préparation de plans sectoriels de l'éducation ont beaucoup à gagner à appartenir au GPE au moment où celui-ci s'apprête à s'engager plus systématiquement dans la planification et l'accumulation de données, et bon nombre de ces pays ont aussi d'excellentes expériences à partager.

Critères proposés

- ✓ Offrir des compétences techniques et être disposé à collaborer.
- ✓ Accepter d'être l'hôte de réunions du Conseil d'administration ou de ses comités.
- ✓ S'engager à accroître le financement intérieur de l'éducation (engagement pluriannuel pris dans le cadre d'une loi sur la gestion des finances publiques).
- ✓ Participer à d'autres processus du GPE : planification sectorielle, GLPE, etc.
- ✓ Les pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure devraient tous être admissibles, de même que les pays à revenu intermédiaire où de graves inégalités en matière d'éducation ont été constatées.
- ✓ S'engager à planifier la mise en place d'une éducation de qualité supérieure et à s'associer à des partenariats pour la poursuite des objectifs du secteur de l'éducation.
- ✓ Être admissible à d'autres formes de financement, être actif dans le débat mondial sur l'éducation et adhérer aux principes du GPE (notamment, aux exigences du Nouveau modèle de financement portant sur l'augmentation du financement intérieur de l'éducation,

sur l'amélioration de la collecte des données et sur l'importance accrue à accorder à l'équité, à l'efficience et à l'apprentissage).
Option 2 : Créer un statut de **« membre temporaire »** (voir GERF/2014/10 DOC 06)
Option 3 : Créer une **« catégorie de partenaire associé »** à l'intention des partenaires potentiels intéressés (donateurs, pays en développement et autres). ✓ Les partenaires associés seraient autorisés à assister aux réunions du Conseil d'administration en tant qu'observateurs, mais ils ne seraient pas habilités à devenir membres ou membres suppléants du Conseil d'administration.

DRAFT

7. Soutien du Secrétariat

Référence : Pièce jointe 1, questions 18, 19 et 20

Globalement, des progrès ont été accomplis, mais des améliorations possibles ont été cernées :

Enjeux	Mesures proposées
Distribution au moment opportun de documents de nature à faciliter le processus de consultation, à accroître l'accessibilité de documents et à rationaliser les communications (particulièrement pour le CC et le CGPC).	Le Secrétariat lancera dès que possible une nouvelle plateforme où seront placés tous les documents du Conseil d'administration et de ses comités. Les membres de tous les groupes qui en feront la demande pourront y avoir accès. Le Secrétariat évaluera la possibilité d'améliorer la connectivité afin de permettre aux partenaires de participer aux webinaires.
Format des documents du Conseil d'administration : les documents sur support papier doivent être plus courts ; les documents en général doivent comprendre plus d'éléments visuels et de schémas ; le message doit être plus clair et les analyses plus pointues, et les documents doivent comprendre un résumé.	La fonction d'assurance de la qualité de la gouvernance sera renforcée au sein de l'Équipe de soutien au Conseil d'administration. Une attention accrue sera accordée : - à l'importance des enjeux stratégiques et à la clarté du libellé des décisions proposées ; - au rehaussement de la qualité de l'analyse des retombées des décisions (sur le plan des ressources humaines et financières et de la prise en charge par les pays) ; - à l'utilisation en anglais d'une terminologie et de concepts mieux définis afin de faciliter la traduction dans d'autres langues.
Plan de travail du Conseil d'administration et des comités	L'Équipe de soutien au Conseil d'administration élaborera et mettra à jour : - un tableau de bord du Conseil d'administration afin d'aider les membres du Conseil à accomplir leur travail et à partager l'ordre du jour ; - des plans de travail annuels pour les comités ; - des mécanismes de surveillance de la mise en œuvre de toutes les décisions du Conseil d'administration.
Partage systématique de l'information	Le Secrétariat s'efforcera d'organiser des webinaires thématiques pour présenter les documents aux membres du Conseil d'administration et de ses comités avant les réunions. Une attention plus soutenue sera accordée à la structure et à l'orientation de ces séances.

DRAFT

ANNEXE 3 : EXTRAIT DE L'ÉVALUATION INDÉPENDANTE INTERMÉDIAIRE DU PARTENARIAT MONDIAL POUR L'ÉDUCATION, *Results for Development /Universalia*, septembre 2015

Conclusion 3 : Les modifications apportées à la gouvernance du GPE ont eu des effets positifs sur la légitimité et l'efficience du Conseil.

Sur la base des constats 6, 7

Depuis 2010, la représentativité des parties prenantes au Conseil du GPE s'est améliorée, plus particulièrement en ce qui concerne les pays en développement partenaires. Il reste toutefois possible de mieux assurer la participation des organisations de la société civile du Sud et de préciser la logique de participation et les critères de sélection des représentants du secteur privé.

Les quatre comités récemment créés ont renforcé l'efficience du Conseil. Ils pourraient toutefois être utilisés plus efficacement s'ils avaient le pouvoir de prendre certaines décisions opérationnelles, ce qui permettrait au Conseil de se concentrer davantage sur les questions stratégiques.

Conclusion 4 : Le Conseil du GPE n'a pas suffisamment bien défini les principes de fonctionnement d'un partenariat mondial ni pleinement mis en pratique le principe de responsabilité mutuelle.

Sur la base des constats 4, 5, 9, 11, 12

Le Pacte du GPE (2013) a défini dans les grandes lignes les rôles et responsabilités des divers partenaires, sans toutefois indiquer clairement comment le Partenariat tirerait parti de leurs atouts respectifs. Une matrice de responsabilité mutuelle a été élaborée en 2011, mais elle n'a jamais été officiellement adoptée ni mise en œuvre.

Le cadre de partenariat actuel du GPE n'a pas été systématiquement appliqué pour veiller à ce que les partenaires honorent leurs obligations non financières (telles que l'harmonisation des procédures) et, jusqu'à récemment, le non-respect de ces engagements restait sans conséquence. Dans le nouveau modèle de financement du GPE, le non-respect des engagements financiers a des conséquences, mais seulement pour les pays en développement partenaires.

Recommandation 3 : Le Partenariat mondial devrait mieux préciser les responsabilités et rôles respectifs des Comités du Conseil et du Secrétariat.

Sur la base des conclusions 2 et 3 **; priorité :** souhaitable

Recommandation 3.1 : Le Conseil du GPE devrait confier des pouvoirs décisionnels clairement définis au Comité de coordination ou au trois autres comités (et dissoudre le premier dans ce cas). Cela permettrait à l'organe retenu de prendre des décisions opérationnelles entre les réunions semestrielles plénières du Conseil et à ce dernier de se consacrer principalement aux questions stratégiques.

Les avantages anticipés et les possibles inconvénients des différentes options liées à cette recommandation sont énoncés dans le tableau ci-dessous.

Tableau 7.2 Avantages et inconvénients à déléguer des pouvoirs décisionnels aux comités du Conseil d'administration

Option	Avantages	Inconvénients
Statu quo	• Tous les membres du Conseil d'administration peuvent participer aux décisions du Conseil, peu importe leur rôle au sein d'un comité. • Le CGPC a le pouvoir d'approuver les révisions apportées aux documents de financements et de requêtes de financement accéléré.	• Le Conseil d'administration passe du temps sur des questions de fonctionnement et ne se concentre pas toujours suffisamment sur les questions stratégiques. • Certains membres du Conseil d'administration et du personnel du Secrétariat s'interrogent sur la raison d'être du Comité de coordination. • Si seul le CGPC détient le pouvoir décisionnel, cela risque de créer une impression de déséquilibre entre les comités. • Utilisation inefficace des talents et de l'expertise des membres du Conseil d'administration.

DRAFT

Attribuer un pouvoir décisionnel au Comité de coordination	• Permet à l'ensemble du Conseil d'administration de se concentrer sur les enjeux stratégiques. • Clarifie le rôle et les responsabilités du CC.	• Divers membres du CC pourraient ne pas être uniformément informés des questions soulevées par les trois autres sous-comités.
Option	**Avantages**	**Inconvénients**
		• Le CC (et le CGPC, si son pouvoir décisionnel, récemment acquis, n'est pas révoqué) pourrait donner l'impression d'exercer une trop grande influence sur la direction du Conseil d'administration et du Partenariat mondial pour l'éducation.
Attribuer un pouvoir décisionnel (supplémentaire) au SPC, au GERF et au CGPC et dissoudre le Comité de coordination.	• Permet à l'ensemble du Conseil d'administration de se concentrer sur les enjeux stratégiques. • Permet aux trois comités de prendre des décisions choisies au moment opportun. • Utilisation efficace des talents et de l'expertise des membres du Conseil d'administration. • Structure plus légère avec trois comités au lieu de quatre.	• Toutes les décisions ne sont pas prises par tous les membres du Conseil d'administration et cela peut augmenter le risque de désaccord au sein du Conseil élargi. • Il peut s'avérer difficile d'établir des limites raisonnables pour les responsabilités décisionnelles de chaque comité. • L'absence d'un Comité de coordination peut compliquer les échanges entre le président du Conseil d'administration et les présidents de comité entre les réunions du Conseil.

DRAFT