EXAMEN DE LA GOUVERNANCE

Pour décision

1. OBJECTIF STRATÉGIQUE

1.1 Le présent document a pour objet de résumer les délibérations du Comité de gouvernance, d'éthique, des risques et du financement (GERF) lors de sa réunion qui s'est déroulée à Paris, les 5 et 6 novembre 2015.

2. RECOMMANDATION

2.1 Le GERF recommande au Conseil d'approuver la décision suivante :

BOD/2015/12-XX— Examen de la Gouvernance: Le Conseil d'administration :

1. prend note des résultats de l'enquête succincte sur la gouvernance présentée dans les documents GERF/2015/10 DOC 04 et GERF/2015/10 DOC 04 Pièce jointe 1, et reconnaît que la réforme de la gouvernance de 2013 a globalement atteint ses objectifs en termes d'efficacité, de transparence et de participation accrue de tous les groupes constitutifs.

2. note qu'avec l'adoption du Plan stratégique et la mise en œuvre des mesures phares nécessaires pour renforcer la plateforme opérationnelle, il existe un risque que tout changement important des modalités de gouvernance du GPE à court terme ait un impact négatif sur la capacité de ce dernier à mener à bien ces tâches essentielles. Toutefois, reconnaissant que dans certains domaines, des modifications mineures pourraient améliorer la gouvernance :

    a. accepte les révisions minimales des modalités de fonctionnement du Conseil et des comités, telles qu'elles sont présentées dans le document BOD/2015/12 DOC 13 Annexe 1. Note que ces révisions visent à garantir un processus de nomination des membres des comités plus officiel et plus transparent, à accroître la capacité des membres du Conseil et, plus largement, des groupes constitutifs à communiquer directement avec les membres des comités, ainsi

qu'à renforcer le processus de délibération et de participation au niveau du Conseil et des comités.

b. accepte les révisions minimales des termes de référence des comités permanents, telles qu'elles seront présentées conjointement par les présidents des trois comités permanents (GERF, CGPC et SPC) lors de la réunion du Conseil de décembre 2015, notamment l'ajout de nouveaux domaines d'action pour faire face aux évolutions du modèle de fonctionnement et du Plan stratégique 2016-2020.

c. demande au Comité de coordination (ou au GERF) d'examiner toute question non résolue, en particulier les éventuels doubles emplois dans les termes de référence des comités et de faire des recommandations d'amendement au Conseil lors de sa prochaine réunion en présentielle.

3. Prenant en compte les résultats de l'Évaluation indépendante et de l'Examen de la gouvernance, demande au Secrétariat d'examiner plus avant certaines questions et de présenter des options au GERF, si nécessaire avec le concours d'experts indépendants et en se référant à des organisations comparables, afin qu'il puisse faire des recommandations au Conseil lors de sa prochaine réunion en juin 2016 sur les thèmes suivants :

   - l'examen des processus de **prise de décision du GPE**, en particulier le **rôle actuel des comités permanents** en matière de prise de décision, notamment la délégation de pouvoir et le processus et l'application de décisions par approbation tacite ;
   - la conduite d'un **examen périodique des groupes constitutifs** et de la composition actuelle de ces groupes en consultation avec chacun d'eux, notamment les possibilités de changement de la composition des groupes et/ou de création de nouveaux groupes constitutifs ;
   - l'analyse approfondie des avantages et des inconvénients de la définition de **critères pour devenir membre titulaire ou suppléant du Conseil** et l'élaboration de propositions à cette fin ;
   - la définition de **critères d'adhésion au GPE**.

4. note par ailleurs que les comités bénéficieront de l'expérience de leurs membres en établissant une rotation des mandats pour tous les comités permanents. Accepte par conséquent les propositions suivantes :

Option 1

a. Prolonger d'un an le mandat de la moitié des membres actuels des comités et des présidents (jusqu'en décembre 2016).
b. Ouvrir les candidatures à la moitié des sièges au sein des comités pour un mandat de deux ans (de décembre 2015 à décembre 2017).

Option 2

a. Prolonger d'un an les mandats actuels de tous les membres et présidents des comités (jusqu'en décembre 2016), date à laquelle un nouvel appel à candidatures sera lancé pour un mandat de deux ans s'étendant jusqu'en décembre 2018.
b. En ce qui concerne les nouveaux membres ou présidents nommés afin de pourvoir des sièges vacants au sein des comités avant l'appel à candidatures, leur mandat se termina en décembre 2017, date à laquelle un nouvel appel à candidatures sera lancé pour un mandat de deux ans allant jusqu'en décembre 2019.
c. Assurer une rotation d'environ 50 % des membres des comités chaque année et, si cet objectif n'a pas été atteint début 2016 par le biais du pourvoi normal des sièges vacants, demander au président du Conseil, en consultation avec les présidents des comités, de collaborer le cas échéant avec les groupes constitutifs et les membres des comités concernés afin de parvenir à cet équilibre.

Option 3

a. Maintenir le mandat actuel à deux ans et lancer immédiatement un appel à candidatures pour les membres et les présidents des comités (les membres conservent leurs fonctions jusqu'à ce qu'un successeur soit nommé).
b. Ouvrir les candidatures à la moitié des sièges de chaque comité pour un mandat d'un an (Décembre 2015 à décembre 2016) et à l'autre moitié pour un mandat de deux ans (décembre 2016 à décembre 2018).

5. demande au Secrétariat de mettre à jour les modalités de fonctionnement du Conseil et des comités ainsi que les politiques qui y sont liées, afin d'intégrer toutes les modifications susmentionnées.

6. note qu'il est important de faciliter l'échange d'informations en vue d'améliorer la consultation des groupes constitutifs et la prise de décision du Conseil, et demande par conséquent au Secrétariat d'organiser une réunion préalable, le jour précédant chaque réunion présentielle du Conseil.

3. CONTEXTE

3.1 L'objectif du document du Secrétariat GERF/2015/11 – DOC 03 était d'éclairer l'examen succinct de la gouvernance, tel que défini par les termes de référence du GERF. La portée de l'examen est limitée à la structure de gouvernance du Partenariat mondial à l'échelle internationale.

3.2 Un récapitulatif des résultats de l'enquête figure dans le document GERF/2015/11 – DOC 03 – Annexe 1. Si certains commentaires ont été légèrement modifiés afin de préserver leur anonymat, aucune modification n'a été apportée sur le fond. Tous les résultats de l'enquête sont disponibles sur le site Eteam du GERF.

4. RÉSUMÉ DE LA DISCUSSION

4.1 Le Secrétariat a résumé les principales conclusions de l'enquête et de l'Évaluation indépendante et informé les membres des comités des contributions apportées à la fois par le Comité des financements et performances au niveau des pays (CGPC) et par le Comité des stratégies et des politiques (SPC).

4.2 Le GERF a examiné en détail les domaines d'amélioration et les options identifiés dans le document GERF/2015/11-DOC 03 Annexe 2, ainsi que les recommandations du Secrétariat, et reconnu que des modifications minimales pourraient renforcer la structure de gouvernance. Cependant, le GERF est du même avis que les personnes interrogées qui recommandent de ralentir le rythme de la réforme de la gouvernance afin de suivre et d'évaluer l'impact des modifications, en particulier du fait de la très lourde charge de travail associée au plan stratégique et aux révisions du modèle opérationnel.

4.3 À ce stade, le GERF est parvenu à un consensus pour recommander des mesures visant à garantir un processus de nomination des membres des comités plus officiel et plus transparent, à accroître la capacité des membres du Conseil et, plus largement, des groupes constitutifs à communiquer directement avec les membres des comités, ainsi qu'à renforcer le processus de délibération et de participation au niveau du Conseil et des comités. Les questions suivantes ont été débattues et ont donné lieu à l'élaboration par le Secrétariat de révisions mineures des modalités de fonctionnement du Conseil et des comités (présentées en Annexe 1), dont l'adoption est recommandée au Conseil :

a. <u>Sélection et nomination des membres des comités</u> : afin d'accroître la représentativité des membres des comités et le dialogue au sein de chaque groupe constitutif, il est proposé que les nominations soient approuvées par les membres titulaires et suppléants du Conseil représentant leur groupe constitutif.

b. <u>Procédures de nomination</u> : le GERF accepte que le président du Conseil conserve un rôle central dans la désignation des membres des comités pour assurer un équilibre global entre les groupes constitutifs. Toutefois, pour accroître la transparence de la procédure de nomination et s'assurer que les comités possèdent les compétences nécessaires pour remplir leurs responsabilités, il est proposé que le président du Conseil consulte les présidents des comités avant la nomination. Le président du comité pourra indiquer quel candidat possède les qualifications adéquates, en tenant compte des compétences et des connaissances des autres membres et des exigences du comité. Dans l'ensemble, les propositions relatives à l'approbation de la nomination des membres des comités par les membres titulaires et suppléants du Conseil et aux consultations avec les présidents des comités sont destinées à favoriser le dialogue sur les nominations, améliorer la représentativité des membres des comités et promouvoir un processus de nomination plus transparent.

c. <u>Mandat des membres :</u> le GERF est également d'avis qu'il est nécessaire d'assurer un bon équilibre entre la continuité et le renouvellement des membres des comités. Il a discuté des diverses options proposées et noté que la rotation des mandats éliminerait la nécessité de créer un vaste processus de nomination périodique pour tous les comités. En vue de garantir la rotation des mandats et le maintien des compétences au sein des comités, le GERF recommande des mandats en alternance (soit une année sur deux) pour la moitié de leurs membres.

d. <u>Représentativité des membres des comités</u> : certains membres des trois comités permanents ont fait remarquer que leur rôle n'était pas clair, en particulier lorsqu'il s'agit de savoir dans quelle mesure ils sont censés consulter leur groupe constitutif et représenter les positions de ce dernier. Le GERF a rappelé que cette question avait été débattue lors de la création des comités. Certains ont insisté sur le fait qu'aucun membre n'agit de sa propre initiative et que tous représentent leur institution et recherchent un consensus sur les décisions servant le mieux les intérêts du Partenariat mondial. S'appuyant sur le souhait du GERF de clarifier ce rôle, le Secrétariat recommande l'inclusion du paragraphe suivant dans les modalités de fonctionnement des comités : « Les membres des comités doivent pouvoir agir en toute connaissance de cause, en toute bonne foi, avec diligence et prudence, et dans l'intérêt suprême du Partenariat mondial pour l'éducation. Ils doivent représenter de leur mieux les positions et les intérêts de leur groupe constitutif, y compris par le biais d'une consultation préalable lorsque celle-ci est possible. »

e. <u>Appel à experts :</u> les présidents des comités pourraient examiner les circonstances dans lesquelles des experts externes pourraient assister les comités, de manière récurrente ou au cas par cas, pour apporter des conseils sur des questions spécifiques. Certains membres du

GERF ont suggéré que des compétences pourraient également être proposées en interne par les membres participants des groupes constitutifs. Le président du comité peut déterminer s'il y a lieu de faire appel à un ou plusieurs experts disposant de connaissances ou de compétences spécifiques, requises par le comité dans le cadre de sa mission. Ils pourraient alors intervenir sur une question ou lors d'une réunion en particulier ou de manière permanente. Dans tous les cas, il conviendrait de réfléchir aux coûts d'une telle approche, à l'impact sur le fonctionnement du comité et aux questions de conflits d'intérêt et de gestion des performances. Il est proposé d'offrir la possibilité de faire appel à des experts, mais de demander au Secrétariat d'effectuer systématiquement une analyse coûts-avantages.

f. <u>Observateurs :</u> pour améliorer l'échange d'informations entre tous les comités permanents, il est proposé d'encourager leurs présidents à inviter un représentant d'autres comités à assister à la réunion du comité.

4.4 Le mandat des comités se terminant en décembre 2015, le Secrétariat a invité le GERF à examiner le processus/le calendrier de nomination des nouveaux membres. Le Secrétariat a rappelé que le mandat des membres des comités est actuellement de deux ans. La courbe d'apprentissage étant particulièrement longue en raison de la complexité et de l'étendue des discussions, les comités auraient intérêt à s'assurer du maintien de la participation de membres expérimentés. Le Secrétariat a également souligné que la finalisation et la mise en œuvre initiale du nouveau Plan stratégique nécessiteront probablement plusieurs tâches incombant aux comités permanents au cours du premier semestre 2016. Par conséquent, il serait préférable que les membres actuels des comités continuent de siéger pendant cette période.

4.5 Les membres du GERF ont exprimé différents points de vue récapitulés ci-après sous forme d'options qui doivent être approfondies par le Conseil. Le GERF est rapidement tombé d'accord sur le principe de la rotation des mandats et a déclaré sa préférence pour le maintien de leur durée à deux ans, assorti de la possibilité pour un membre d'occuper un ou plusieurs autres sièges au sein du même ou d'un autre comité. Le GERF s'est interrogé sur l'opportunité et sur les modalités d'application du principe de rotation des mandats. Doit-il être instauré immédiatement ou reporté en raison du risque de perte de mémoire institutionnelle au sein des comités permanents, en particulier à une période cruciale pour le Plan stratégique ? Comment désigner les membres du comité auxquels accorder un mandat d'un an et ceux dont le mandat est prolongé à trois ans ? Le Conseil est invité à examiner les options suivantes :

Option 1 : (maintien de la moitié des sièges et rotation des mandats) a. Prolonger d'un an les mandats actuels de la moitié des membres et présidents des comités (jusqu'en décembre 2016). b. Ouvrir les candidatures à la moitié des sièges au sein des comités pour un mandat de deux ans, de décembre 2015 à décembre 2017.	Cela crée un bon équilibre entre les perspectives inédites apportées par les nouveaux membres et le maintien d'une continuité. Il pourrait être difficile de désigner les membres bénéficiant d'une prolongation de leur mandat d'un an. Cela nécessiterait des consultations au sein des groupes constitutifs concernés et entre les membres actuels des comités.
Option 2 : (prolongation du mandat actuel, assortie d'une rotation des mandats en fonction des sièges vacants) a. Prolonger d'un an les mandats actuels de tous les membres et présidents des comités (jusqu'en décembre 2016), date à laquelle un nouvel appel à candidatures sera lancé pour un mandat de deux ans s'étendant jusqu'en décembre 2018. b. En ce qui concerne les nouveaux membres ou présidents nommés afin de pourvoir des sièges vacants au sein des comités avant l'appel à candidatures, leur mandat se termina en décembre 2017, date à laquelle un nouvel appel à candidatures sera lancé pour un mandat de deux ans allant jusqu'en décembre 2019. c. Assurer une rotation d'environ 50 % des membres des comités chaque année et, si cet objectif n'a pas été atteint début 2016 par le biais du pourvoi des sièges vacants, demander au président du Conseil, en consultation avec les présidents des comités, de collaborer le cas échéant avec les groupes constitutifs et les membres des comités concernés afin de parvenir à cet équilibre.	Il s'agit d'une approche plus pragmatique qui tient compte des sièges vacants. Concrètement, les comités sont naturellement exposés à une rotation élevée de leurs membres. Ce processus permettrait de prolonger les mandats des membres hautement compétents et de se concentrer sur les résultats visés sans avoir à former un grand nombre de membres avant janvier 2017.
Option 3 : (statu quo assorti d'une rotation des mandats) a. Maintenir les mandats actuels à deux ans et lancer immédiatement un appel à candidatures pour les membres et les présidents des comités (les membres conservent leurs fonctions jusqu'à ce qu'un successeur soit nommé). b. Ouvrir les candidatures à la moitié des sièges de chaque comité pour un mandat d'un an (de décembre 2015 à décembre 2016) et à l'autre moitié pour un mandat de deux ans (décembre 2016 à décembre 2018).	Cela crée un risque de perte de mémoire institutionnelle à une période cruciale pour le Plan stratégique. Il pourrait également y avoir ainsi un risque de perte de productivité jusqu'à ce que les nouveaux membres des comités parviennent à travailler efficacement. Cependant, les membres actuels des comités pourraient être nommés pour un second mandat. Cela entraîne par ailleurs une charge de travail supplémentaire pour le Secrétariat qui doit lancer l'appel à candidatures.

4.6 Le GERF note également la nécessité pour le Secrétariat de faciliter un dialogue plus nourri avant les réunions du Conseil et de favoriser les consultations auprès des différents groupes constitutifs en organisant, le cas échéant, des séances d'information la veille des réunions du Conseil afin que pendant les réunions formelles, on puisse se concentrer sur la prise des décisions. Des membres disent apprécier la valeur ajoutée issue des webinaires, mais proposent que le taux de participation à ces webinaires et leur effet sur les décisions prises fassent l'objet d'analyses continues.

4.7 Le GERF reconnaît que l'évaluation indépendante et l'enquête sur la gouvernance ont toutes les deux éveillé l'attention du Comité sur un certain nombre d'enjeux complexes qui outrepassent la portée de ce qui devait initialement être un « examen superficiel de la gouvernance ». Avant d'engager des discussions approfondies sur ces enjeux, le GERF a besoin d'indications additionnelles du Conseil sur la manière de les aborder. Les membres du GERF constatent que ces enjeux ont déjà fait l'objet de discussions dans le passé sans que les membres du Conseil d'administration réussissent à en venir à un consensus à leur propos. À ce stade, il semble essentiel que le Conseil d'administration se prononce à savoir si ces enjeux devraient être abordés de nouveau en 2016 après une analyse plus approfondie ou s'il convient de les reporter à une étape ultérieure.

4.8 Le GERF porte expressément à l'attention du Conseil d'administration la **nécessité de préciser le rôle des comités permanents et de leur pouvoir décisionnel.** Cette question est directement liée au rôle des comités, à savoir s'ils doivent être des organes consultatifs ou décisionnels, et aux retombées que l'un ou l'autre de ces rôles pourrait avoir sur leur composition. Certains répondants estiment que le risque que le Conseil d'administration n'ait pas suffisamment de temps pour se concentrer sur les enjeux stratégiques pourrait être efficacement atténué en renforçant la structure des comités et en leur déléguant certaines fonctions décisionnelles. La question fondamentale ici est d'établir si les comités doivent bénéficier d'une délégation de pouvoir accrue et dans l'affirmative, d'établir quels pouvoirs précis devraient leur être délégués. Le GERF devrait-il analyser plus en profondeur les options possibles pour accroître les pouvoirs délégués aux comités?

4.9 Le GERF soumet aussi à l'attention du Conseil d'administration d'autres problèmes structurels qui ont été soulevés par des répondants à l'enquête sur la gouvernance. Voici quelques exemples :

- Composition du Conseil d'administration : Le Conseil d'administration estime-t-il que le Partenariat mondial doit procéder à un examen périodique des regroupements de groupes constitutifs? Dans l'affirmative, quand le Secrétariat devrait-il revoir la composition

actuelle des groupes constitutifs en consultation avec chacun des regroupements et informer le Conseil d'administration des changements proposés, le cas échéant, dans la composition des différents regroupements de groupes constitutifs et des recommandations de création de nouveaux groupes constitutifs? Dans l'étude de cette question, il convient de prendre en compte le nécessaire maintien de l'équilibre dans la représentation des différents groupes constitutifs au sein du Conseil d'administration et la capacité du Conseil d'en venir à des consensus.

- Critères d'adhésion au Partenariat : Le Conseil d'administration pense-t-il qu'il serait approprié d'analyser plus à fond le besoin de préciser les critères d'adhésion? Y a-t-il au sein du Conseil d'administration une volonté d'analyser plus attentivement la possibilité que l'adhésion d'un pays au Partenariat ne soit pas liée à l'endossement d'un plan sectoriel de l'éducation, mais plutôt, aux principes de la collaboration dans le secteur de l'éducation (augmentation du nombre de pays admissibles à du financement pour la préparation d'un plan sectoriel de l'éducation, de pays à revenus intermédiaires et de pays émergents)? Le Conseil d'administration est-il disposé à envisager par ailleurs la création d'une catégorie de « partenaires associés » pour tous les partenaires potentiels (c'est-à-dire les pays qui ne sont ni donateurs ni bénéficiaires d'un financement pour la mise en œuvre d'un programme sectoriel de l'éducation, ni des donateurs intéressés, les organismes multilatéraux, etc.)?

- Définition d'un ensemble de critères pour devenir membre suppléant du Conseil d'administration : Le Secrétariat rappelle brièvement que la majorité des répondants sont d'accord avec la définition d'un certain nombre d'exigences minimales pour devenir membre du Conseil d'administration et souligne que cet enjeu concerne tous les regroupements de groupes constitutifs et ne devrait donc pas être étudié pour un groupe en particulier. Parmi ceux qui n'appuient pas la définition de telles exigences, certains mentionnent que les groupes constitutifs seraient ensuite tous tenus d'intégrer ces critères à leur processus de sélection, ce qui minerait le principe d'autogouvernance des groupes constitutifs. Le GERF estime qu'il s'agit d'une question structurelle qui exigerait une analyse plus approfondie.

4.10 Le GERF examine aussi son **propre mandat** et les commentaires reçus sur le mandat des autres comités permanents. Le GERF en vient rapidement au consensus que le Conseil d'administration devrait discuter à huis clos du mandat et des tâches du Comité de coordination. Certains membres du Comité souscrivent aux conclusions de l'enquête et proposent que le Comité de coordination soit aboli ou amalgamé au Comité des stratégies et des politiques. Le GERF convient que le Secrétariat devrait apporter les très légères modifications au mandat du GERF, du CGPC et du SPC définies par chaque comité et organiser

une consultation intercomités en parallèle à la réunion du Conseil d'administration de Dakar afin que tous puissent conjointement conclure les délibérations sur certaines questions transversales comme le rendement et les financements autres que les financements par pays, etc. On demandera à chaque comité de confier cette tâche à deux membres désignés à cette fin et le président du GERF présentera les résultats pendant la réunion du Conseil d'administration.

5. ANNEXES

Annexe 1 : Révisions proposées aux Modalités de fonctionnement du Conseil d'administration et de ses comités

Annexe 2 : Examen du mandat des comités

ANNEXE 1 : Projet de révisions des modalités de fonctionnement des comités

Les révisions proposées sont surlignées en jaune dans le texte ci-dessous.

4. SÉLECTION DES PRÉSIDENTS ET MEMBRES DES COMITÉS, DURÉE DU MANDAT ET RÉVOCATION

4.1 **Sélection 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 bénéficiant de l'appui des membres et membres suppléants du Conseil d'administration représentant leur catégorie de groupes constitutifs, pour approbation par le Conseil.

4.2 **Présentation de candidatures**. Tous les ans, le président du Conseil d'administration lance un appel à candidatures. Les groupes représentés au Conseil présentent au président du Conseil d'administration 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 leurs candidats siègent, et si leurs candidats sont disposés à occuper le poste de président. Cette liste doit être avalisée par les membres et membres suppléants du Conseil d'administration représentant leur catégorie de groupes constitutifs. Les groupes peuvent désigner des membres ou memebres suppléants du Conseil d'administration ou d'autres membres de leurs groupes pour siéger aux comités, 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, et pour consulter les présidents de comités, avant de présenter ces 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 leurs successeurs. En vue de garantir la rotation des mandats et le maintien des compétences au sein des comités, une moitié des membres des comités assume des mandats expirant en alternance.

4.4 **Membres suppléants**. Chaque catégorie de groupes représentés 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, la catégorie de groupes 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.

4.6 **Représentativité des membres.** Les membres des comités doivent pouvoir agir en toute connaissance de cause, en toute bonne foi, avec diligence et prudence, et dans l'intérêt suprême du Partenariat mondial pour l'éducation. Ils doivent représenter de leur mieux les positions et les intérêts de leur groupe constitutif, y compris par le biais d'une consultation préalable lorsque celle-ci est possible.

4.7 **Responsabilités 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 à la catégorie de groupes concernée 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.

6.8 **Experts**. Sur décision du président, la participation aux réunions d'un comité peut être élargie afin d'accueillir des experts ayant des compétences techniques spécifiques dont le comité pourrait tirer parti dans l'exercice de ses fonctions. Les experts peuvent intervenir sur une question ou lors d'une

réunion en particulier ou de manière permanente. L'expertise requise peut être fournie en interne par l'un des groupes constitutifs ou par des personnes indépendanes externes. Le président du comité doit demander au Secrétariat d'effectuer une analyse coûts-avantages préalablement à toute demande d'expertise, en précisant le domaine de l'expertise recherchée, le calendrier prévu et la préférence pour une expertise interne ou indépendante.

6.9 **Observateurs**. Des observateurs peuvent assister aux réunions des comités avec l'accord écrit du président du comité concerné. Pour améliorer l'échange d'informations, les présidents de comités peuvent inviter un représentant d'autres comités à assister aux réunions de leurs comités. Tous les observateurs prennent en charge leurs frais de participation, sauf s'ils sont admissibles à un remboursement de frais conformément à l'article 6.11.

ANNEXE 2 : Révisions proposées aux mandats des comités permanents

Deux représentants de chaque comité mettront la dernière main aux révisions proposées aux mandats des comités permanents avant la réunion du Conseil d'administration. Ces révisions seront présentées au Conseil d'administration par le président du GERF.

1. RÉVISION DU MANDAT DU GERF

Révisions proposées (analyse fondée sur l'examen par le GERF de son propre mandat à sa réunion des 5 et 6 novembre derniers, sur les réponses aux *questions 28, et 32 à 35* de l'enquête et sur l'analyse du Secrétariat) :

Le mandat doit être précisé, mais l'accent devrait être mis plutôt sur la mise en œuvre des rôles établis du Comité plutôt que sur des révisions substantielles. Les enjeux suivants ont été définis :

Budget et coûts

- Il faut préciser au GERF ce qu'on lui demande de surveiller tout en notant que la surveillance des coûts des agents de financement est incluse dans la révision des portefeuilles.
- Il est proposé que le GERF révise annuellement les coûts des agents de financement.

Actuellement, le mandat du Comité stipule qu'il appartient au GERF de « superviser les budgets et les dépenses y compris : 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 fournir des orientations au Secrétariat sur le budget de dépenses opérationnelles. »

Détournement de fonds

- Il est proposé que le Secrétariat soumette au GERF des rapports semestriels faisant état de tous les cas de détournement.
- Il est proposé que les membres du GERF signent un accord de confidentialité.

Allocation et critères d'admissibilité

- Préciser la responsabilité partagée du GERF et du SPC de définir les critères d'attribution et d'admissibilité.

Surveillance de l'exécution des politiques

- Resserrer la surveillance de l'exécution des politiques (conflit d'intérêts, transparence).

Politique de gestion des risques

- Préciser la responsabilité du GERF en matière de gestion des risques afin que cette responsabilité soit conforme à la politique en la matière.

2. RÉVISION DES ACTIVITÉS DU COMITÉ DES FINANCEMENTS ET PERFORMANCES AU NIVEAU DES PAYS (« CGPC »)

Révisions proposées (analyse fondée sur l'examen par le CGPC de son propre mandat à sa réunion d'octobre, sur les réponses aux *questions 36 à 39* de l'enquête et sur l'analyse du Secrétariat) :

Demandes de financement

- Préciser si les demandes de financement devraient être examinées en fonction des priorités stratégiques et de la conformité aux politiques pertinentes du GPE.
- Les demandes autres que les demandes de financement pour la mise en œuvre d'un programme sectoriel de l'éducation (ESPIG) doivent être révisées en collaboration avec le Comité des stratégies et des politiques. Le Comité des stratégies et des politiques accorde la priorité aux thèmes que sont l'échange de connaissances et de bonnes pratiques.
- Le président du CGPC, en collaboration avec le Secrétariat, peut demander une révision externe des demandes de financement.

Rendement du financement

- Préciser que le rendement du financement devrait être considéré en fonction des priorités stratégiques et de la conformité aux politiques pertinentes du GPE.
- Le rendement des financements autres que les ESPIG, des financements pour la préparation d'un plan sectoriel de l'éducation (ESPDG) et des financements pour la préparation d'un programme (PDG) doit faire l'objet d'un suivi en collaboration avec le Comité des stratégies et des politiques. Cet examen mené par le Comité des stratégies et des politiques se concentrera sur des questions thématiques ainsi que sur les échanges de connaissances et de bonnes pratiques.

---

3. RÉVISION DES ACTIVITÉS DU COMITÉ DES STRATÉGIES ET DES POLITIQUES (« SPC »)

Révisions proposées (analyse fondée sur l'examen par le SPC de son propre mandat à sa réunion d'octobre, sur les réponses aux *questions 40 à 44* de l'enquête et sur l'analyse du Secrétariat) :

Cadre de gestion stratégique

- Formuler des commentaires sur les nouveaux plans stratégiques (en cours : élaboration du plan stratégique par le SPC).
- Assurer le suivi du Plan de mise en œuvre et du Cadre de résultats du programme (et du Plan stratégique).

Demandes de financement

- En collaboration avec le CGPC, examiner les demandes de financement autres que les demandes de financement pour la mise en œuvre d'un programme sectoriel de l'éducation (ESPIG) en tenant compte des priorités thématiques et des échanges nécessaires de connaissances et de bonnes pratiques.

Rendement des financements

- En collaboration avec le CGPC, assurer un suivi sur le rendement des financements autres que les ESPIG, les financements pour la préparation d'un plan sectoriel de l'éducation (ESPDG) et les financements pour la préparation d'un programme (PDG) en tenant compte des priorités thématiques et des échanges nécessaires de connaissances et de bonnes pratiques.

4. RÉVISION DU COMITÉ DE COORDINATION (« CC »)

Portée proposée des révisions *(*analyse fondée sur l'examen par le CC de son propre mandat, sur les réponses aux *questions 45 à 48* de l'enquête, et sur l'analyse du Secrétariat et du GERF) :

Selon le traitement qu'il sera décidé d'accorder à certaines recommandations issues de l'évaluation indépendante et de l'enquête, les révisions seront relativement bénignes ou au contraire, entraîneront des changements en profondeur. Le GERF recommande au Conseil d'administration de discuter de cette question à huis clos à l'occasion de sa réunion de décembre prochain.

Possibilités d'amélioration

- Transparence et rapports systématiques adressés au Conseil d'administration
- Concentration du travail du CC sur les enjeux et les décisions stratégiques plutôt que sur les mises à jour
- Mesures d'encouragement à l'engagement des pays en développement *partenaires*.
- Meilleure coordination des travaux du Comité et élimination des chevauchements

Certains répondants ont proposé d'accroître l'efficacité par un changement structurel. Voici quelques-unes des mesures proposées :

- Le CC devrait être représentatif de la composition du Conseil d'administration et répondre de son travail devant les personnes qu'il représente.
- Le mandat du CC en matière de planification et d'orientation stratégiques du Partenariat devrait être élargi (inclure le mandat actuel du SPC).
- Le CC devrait bénéficier d'une délégation du pouvoir décisionnel du Conseil qu'il exercerait lorsque des questions urgentes exigeant une décision surviennent entre deux réunions du Conseil d'administration.
- Il faudrait déléguer des pouvoirs plus importants au Comité de coordination actuel et aux autres comités (recommandation de l'évaluation indépendante).