MODALITÉS INSTITUTIONNELLES

Mesures proposées pour décision

N.B. Les documents du Conseil ont un caractère purement délibératif et, conformément à la politique de transparence du GPE, ne constituent pas des documents publics aussi longtemps que le Conseil ne les a pas étudiés en réunion. Il est entendu que les groupes constitutifs transmettent ces documents à leurs membres en amont de la réunion du Conseil à des fins de consultation.

1. OBJECTIF STRATÉGIQUE

1.1 Le présent document a pour objet de répondre à une demande formulée par le Conseil en décembre 2017 concernant les modalités institutionnelles existant entre le GPE et la Banque mondiale.

1.2 Le Conseil est invité à examiner les informations présentées dans ce document et à prendre une décision sur les compléments d'information et le processus requis pour lui permettre de décider d'ici à décembre 2018 si le GPE devrait maintenir ses modalités institutionnelles actuelles avec la Banque ou se doter d'une personnalité juridique.

1.3 Le présent document comprend les annexes suivantes :

1. Expérience d'organisations comparables
2. Examen des modalités d'accueil réalisé par Alison Evans en 2012 — Aperçu et situation actuelle
3. Modalités pratiques d'accueil et impact potentiel de la réforme des fonds fiduciaires
4. Questions à résoudre en cas de création d'une entité juridique distincte pour le GPE
5. Évolution du GPE
6. Rôle du Secrétariat du GPE

1.4 Ce document a été communiqué à la Banque mondiale et ses observations ont été intégrées dans la version finale.

2. RÉSUMÉ ANALYTIQUE

2.1 Les modalités institutionnelles existant entre le GPE et la Banque mondiale couvrent plusieurs rôles. Premièrement, la Banque est le principal agent partenaire du GPE. Deuxièmement, elle agit à titre d'administrateur fiduciaire du Fonds du GPE pour faciliter les contributions des bailleurs, investit les fonds pour le compte du Partenariat, facilite la conclusion d'accords avec les agents partenaires et leur transfère des fonds conformément aux décisions du GPE. Troisièmement, elle siège au Conseil du GPE

en tant que membre du groupe constitutif de la Banque multilatérale de développement. Enfin, elle héberge également le Secrétariat du GPE, ce qui revient à dire que, d'un point de vue juridique, tous ses agents sont des employés de la Banque. Le GPE n'a pas de capacité juridique distincte de celle de la Banque.

2.2 Le Conseil du GPE étudie depuis 18 mois la possibilité de modifier ses modalités institutionnelles actuelles pour veiller à ce qu'il dispose des capacités requises pour atteindre les objectifs fixés dans le plan GPE 2020. Parallèlement, la Banque mondiale procède également à un examen de ses relations avec le GPE et les 28 autres fonds d'intermédiation financière (FIF) pour lesquels elle joue souvent un rôle (administrateur fiduciaire), deux rôles (administrateur fiduciaire et agent partenaire) ou trois rôles (administrateur fiduciaire, agent partenaire et hôte administratif).

2.3 Depuis sa création, le GPE a considérablement bénéficié de sa collaboration et de ses relations très productives avec la Banque mondiale agissant en qualité d'administrateur fiduciaire, d'agent partenaire et d'hôte administratif. Depuis un certain nombre d'années, le GPE évolue sensiblement (voir annexe 5) tant du point de vue de sa gouvernance que de son modèle opérationnel, du rôle de son Secrétariat (voir annexe 6), du nombre de pays en développement partenaires, du volume de ses décaissements et de l'éventail de ses partenaires d'exécution (les « agents partenaires ») par l'intermédiaire desquels les fonds sont alloués. Dans ce contexte, la Banque s'est montrée très réceptive et a beaucoup aidé le GPE à promouvoir ces changements.

2.4 Le GPE a adopté en 2015 une ambitieuse stratégie connue sous le nom de plan « GPE 2020 » ainsi qu'un Cadre de résultats. Il a élaboré un Cadre de mobilisation et d'allocation de financements (FFF) à la hauteur de cette ambition et a organisé avec succès une importante Conférence de financement au cours de laquelle les bailleurs de fonds ont annoncé une forte augmentation de leurs contributions par rapport à la période triennale antérieure, qui se traduira par celle des financements décaissés au cours des années à venir.

2.5 D'autres modifications de l'architecture de l'éducation sont également possibles ; des travaux ont été lancés concernant le projet de Facilité internationale pour le financement de l'éducation (IFFEd) et le GPE devra poursuivre sa collaboration avec la Commission de l'éducation pour veiller à leur complémentarité optimale. Le GPE participe également activement à la gouvernance de l'initiative « L'éducation ne peut pas attendre » (ECW) et collabore étroitement avec son Secrétariat dans les pays où elle fournit des financements aux côtés du GPE. Son groupe de pilotage de haut niveau a récemment recommandé que l'accord d'hébergement intérimaire de son Secrétariat au sein de l'UNICEF soit prolongé jusqu'à la fin de son plan stratégique actuel, en 2021. Cette question sera toutefois réexaminée avant cette date. D'ici là, il sera important que les futures modalités institutionnelles du Partenariat soient suffisamment claires et que soient levées les incertitudes quant à la modification possible de sa relation d'hébergement et aux résultats du processus de réforme des fonds fiduciaires de la Banque mondiale, fréquemment cité par les consultants externes chargés de l'examen des modalités d'accueil de l'initiative.

2.6 En décembre 2017, le Conseil a demandé au Secrétariat d'examiner en concertation avec la Banque les options envisageables au sujet des modifications qu'il pourrait être nécessaire d'apporter aux modalités institutionnelles du GPE et les conséquences de ces modifications sur le Partenariat. Le document préparé devrait examiner la possibilité de conférer une personnalité juridique au GPE et prendre en compte les conséquences de l'issue de la Conférence de financement du GPE, les besoins potentiels du Secrétariat en ressources humaines à l'avenir, le processus de réforme des fonds

fiduciaires en cours à la Banque mondiale, les progrès accomplis dans la recherche de solutions en matière de couverture de change, les dernières informations concernant l'hébergement de l'initiative ECW et les travaux en cours en vue de la promotion de partenariats efficaces et efficients.

2.7 Deux options sont envisagées :

- Option 1 — le Secrétariat du GPE continue d'être hébergé par la Banque mondiale et les paramètres de leur relation sont précisés
- Option 2 — le GPE crée sa propre entité juridique, auquel cas le Secrétariat quitterait sans doute la Banque mondiale. Une variante consisterait à maintenir tout ou partie du Secrétariat à la Banque tout en créant une entité distincte.

Quelle que soit l'option choisie, le rôle de la Banque mondiale en tant qu'agent partenaire ou qu'administrateur fiduciaire du Fonds du GPE ne devrait pas changer hormis des ajustements administratifs et contractuels.

2.8 Le présent document tente de définir les importantes capacités opérationnelles supplémentaires qui, de l'avis du Secrétariat, seront ou pourront être nécessaires pour réaliser l'ambition du plan GPE 2020 et mettre en œuvre ses orientations au-delà de 2020, et décrit les incidences potentielles des deux options. Il convient de noter que les capacités disponibles au GPE dans le cadre des modalités institutionnelles établies avec la Banque mondiale sont importantes et ne font pas l'objet du document, car elles ne nécessitent pas de modification. Le document porte plutôt sur les capacités jugées inexistantes par le Secrétariat. La principale capacité qui pourrait être difficile à établir avec la relation d'hébergement actuelle est :

- Le pouvoir de décision total et sans réserve du Conseil du GPE quant aux modalités de déploiement des ressources financières du Partenariat.

2.9 La Banque mondiale note qu'en sa qualité d'institution hôte, elle assure la supervision administrative du Secrétariat et doit veiller à ce qu'il respecte les politiques et procédures de la Banque, y compris ses processus stratégiques en matière de dotation en personnel et de budgétisation, tant qu'elle assure son hébergement. La Charte du GPE stipule également que « les conditions de travail du Secrétariat seront déterminées par les politiques et procédures appliquées en matière de ressources humaines par l'organisation dans laquelle le Secrétariat est basé » (paragraphe 4.4.2).

2.10 Le Secrétariat estime que d'importantes capacités opérationnelles supplémentaires pourront être nécessaires au GPE. Ces capacités n'ont pas nécessairement de lien direct avec la question de l'hébergement, mais sont liées à la fonction d'administrateur fiduciaire assumée par la Banque. Si l'une d'entre elles s'avère nécessaire sans toutefois être possible avec les modalités actuelles, le GPE devrait envisager d'autres options qui pourraient avoir une incidence sur le statut juridique, l'hébergement et le rôle de l'administrateur fiduciaire.

Ces capacités comprennent :

- L'aptitude à modifier le modèle du GPE au niveau des pays concernant l'apport de financements (par exemple, financement direct des pouvoirs publics, OSC, etc., lié au futur hébergement potentiel de l'initiative ECW)

- L'aptitude à protéger la valeur des promesses de contributions des bailleurs de fonds contre les fluctuations des taux de change
- L'aptitude à modifier le modèle de financement du GPE concernant la réception de fonds de différents types d'entités et l'aptitude à déployer les fonds aussi rentablement que possible

2.11 Pour ce qui est du financement direct des pouvoirs publics, des OSC, etc. (accès direct), la Banque mondiale note que d'autres mécanismes de supervision des transactions financières et des fonctions d'audit/inspection seraient nécessaires pour faire face à tout détournement de fonds. Que le GPE devienne une entité juridique distincte ou non, ces fonctions actuellement assurées par les agents partenaires devront être assumées par d'autres acteurs (GPE, cabinets extérieurs, etc.). Les contributeurs du GPE pourront se demander s'ils sont prêts à accepter des risques accrus, tant sur le plan financier que sur celui de la réputation du Partenariat, en fournissant des fonds directement aux pouvoirs publics, aux OSC, etc. plutôt que de les acheminer par le biais des agents partenaires qui disposent de bonnes capacités fiduciaires et de solides mécanismes de gestion financière.

2.12 La Banque mondiale n'est pas favorable à la formule de l'accès direct pour les raisons suivantes :

(1) les risques financiers et de réputation encourus par la Banque, en tant qu'administrateur fiduciaire, pourraient être considérables ;
(2) l'accès direct a pour effet de transférer les fonctions des agents partenaires existants à d'autres acteurs, qui devront mettre en place des mécanismes fiduciaires coûteux ;
(3) les agents partenaires offrent également une valeur additionnelle en apportant un important appui à la mise en œuvre, notamment en supervisant la gestion des mesures de sauvegarde environnementale et sociale, un appui technique et des leviers efficaces pour veiller à ce que les ressources du GPE soient utilisées aux fins prévues, par exemple l'application de sanctions ou de recours contractuels. On ignore si les grands cabinets d'audit peuvent également fournir les services susmentionnés ; et
(4) il est tout à fait possible d'atteindre les objectifs visés avec le modèle actuel, car les agents partenaires existants du GPE peuvent transférer des fonds aux pouvoirs publics et aux ONG locales et superviser leur utilisation. Cette solution cadre également mieux avec le mandat du GPE.

2.13 Concernant la couverture de change, la Banque mondiale note que la principale modification devant être apportée aux accords de contribution consisterait à supprimer la possibilité que le contributeur annule unilatéralement ses contributions. L'objectif est de réduire les incertitudes pesant sur le versement des contributions, pour faciliter les opérations de couverture de change réalisées par l'administrateur fiduciaire. Les accords de contribution ainsi modifiés seront soumis aux contributeurs du GPE pour qu'ils puissent juger s'ils sont acceptables ou non. Il convient également de noter que le Conseil d'administration du Fonds pour l'environnement mondial (FEM), qui comprend un certain nombre de gouvernements donateurs du Conseil du GPE, a décidé de ne pas explorer plus avant la possibilité d'une couverture de change au vu de la récente appréciation de l'euro par rapport au dollar.

2.14 Pour ce qui est de l'aptitude à modifier le modèle de financement du GPE concernant la réception de fonds et de l'aptitude à déployer les fonds aussi rentablement que possible, la Banque mondiale précise qu'elle continuera d'étudier toutes les solutions viables. Entretemps, le Conseil du GPE devra

déterminer si ces capacités opérationnelles supplémentaires liées aux fonctions d'administrateur fiduciaire sont indispensables à la réalisation des objectifs du GPE.

2.15 Le document fait également référence à l'examen des modalités d'accueil réalisé par Alison Evans en 2012, dans le cadre duquel le Conseil du GPE a examiné la possibilité de mettre un terme à sa relation d'hébergement avec la Banque mondiale. Le Conseil a décidé à l'époque de viser à établir un système de type « statu quo plus » afin d'expliciter et d'aborder les problèmes de cette relation, mais de réexaminer la possibilité de devenir une organisation indépendante si les modalités ne répondent pas aux besoins du GPE. Bien que de nombreuses questions soulevées dans l'examen de 2012 aient été abordées depuis, plusieurs questions portant sur la double allégeance[1] du Secrétariat vis-à-vis du Conseil du GPE et de la Banque n'ont pas été réglées (pour plus d'informations sur les recommandations d'Alison Evans et la situation actuelle, voir l'annexe 2).

2.16 Les annexes au document étudient en détail les aspects pratiques de la relation d'hébergement, y compris les modifications susceptibles de découler du processus de réforme des fonds fiduciaires de la Banque mondiale. Il convient de noter que ce processus est en cours et n'a pas encore été examiné par le Conseil de la Banque (voir annexe 3).

2.17 L'annexe 4 fournit des précisions sur les points devant être pris en compte si le Conseil du GPE décidait de créer une entité juridique distincte pour le Partenariat et mettait fin à la relation d'hébergement du Secrétariat. Cette analyse examine les options en matière de gouvernance et de statut juridique, les systèmes et politiques devant être mis en place, les modalités de transition et les incidences financières (y compris les éventuels gains d'efficience).

2.18 L'annexe 1 décrit l'expérience d'organisations comparables dans les domaines de la santé et du climat qui ont établi d'autres modalités institutionnelles avec la Banque mondiale, ont modifié leur relation d'hébergement ou ont créé une nouvelle entité juridique pour un grand fonds ou partenariat mondial.

2.19 Globalement, les modalités institutionnelles existant actuellement entre le GPE et la Banque présentent d'importants avantages, mais limitent également la souplesse du Partenariat du fait de l'absence de capacité juridique distincte et des modalités d'accueil actuelles au titre desquelles la Banque assure la supervision administrative du Secrétariat. La création d'une entité juridique distincte, avec un Secrétariat indépendant et uniquement responsable devant le Conseil, pourrait pallier le manque de souplesse et les problèmes liés aux modalités d'accueil, mais elle reviendrait à renoncer aux avantages de la relation d'hébergement, nécessiterait un investissement financier et humain et présenterait un risque élevé de perturbation et de rotation des effectifs pendant la période de transition.

2.20 Le Conseil du GPE devra examiner de près les deux options, ainsi que le processus et les compléments d'information requis pour prendre une décision éclairée à la fin de 2018.

3. DÉCISION DU CONSEIL

[1] Le rapport Evans indique que la double allégeance compromet le pouvoir de décision du Secrétariat et son indépendance intellectuelle/opérationnelle.

3.1 Sur la base de ses délibérations, le Conseil est invité à prendre en considération la décision suivante :

BOD/2018/06/XX Modalités institutionnelles : Le Conseil d'administration :

1. Sait gré à la Banque mondiale du rôle qu'elle a joué et continue de jouer en tant qu'administrateur fiduciaire, agent partenaire et hôte administratif du Secrétariat pendant une période de croissance et de changement pour le GPE.

2. Reconnaît que les modalités institutionnelles actuelles du GPE doivent être examinées pour veiller à ce que le GPE ait la capacité opérationnelle nécessaire pour réaliser ses ambitions (plan GPE 2020 et au-delà). En conséquence, et pour pouvoir prendre une décision d'ici à décembre 2018, demande :

   a) Au Secrétariat et à la Banque mondiale de continuer d'étudier des solutions susceptibles de doter le GPE des capacités opérationnelles décrites dans le document BOD/2018/06/12 dans le cadre de la relation d'hébergement actuelle ou d'une relation modifiée qui ne nécessiterait pas la relocalisation totale du Secrétariat du GPE, et d'arriver à une conclusion d'ici à la retraite du Conseil du GPE, en novembre 2018, quant à la possibilité d'acquérir ces capacités.

   b) À la présidente du Conseil, avec l'appui administratif du Secrétariat, d'identifier et d'engager un expert qualifié chargé de fournir un rapport indépendant et une recommandation au Conseil quant à la décision de conserver les modalités institutionnelles actuelles ou d'établir une personnalité juridique distincte pour le GPE, et de modifier la relation d'hébergement du Secrétariat par la Banque mondiale de sorte qu'il relève directement du Conseil du GPE.

   c) Au Secrétariat d'engager les services d'un bureau d'études extérieur ayant les compétences requises pour réaliser et soumettre une évaluation détaillée des mesures nécessaires et des coûts associés, pour examen par le Conseil, au cas où il déciderait d'établir une entité juridique distincte.

4. CONTEXTE

4.1 Depuis sa création, le GPE a beaucoup bénéficié du soutien et de la collaboration de la Banque mondiale en qualité d'administrateur fiduciaire, d'agent partenaire et d'hôte administratif du Secrétariat. La Banque a su faire preuve de réelle souplesse pour s'adapter à l'évolution des besoins du GPE, qui lui en est extrêmement reconnaissant.

4.2 En décembre 2017, le Secrétariat a présenté un document sur les modalités institutionnelles (BOD/2017/12/20) qui : 1) examine la question de savoir si la couverture de change et l'accès direct (transferts de fonds directs aux États et entités non traditionnelles) étaient possibles avec les modalités actuelles ; 2) cartographie les rôles de la Banque mondiale en qualité d'administrateur fiduciaire, d'agent partenaire et d'hôte administratif du Secrétariat du GPE ; et 3) fournit des informations sur les modalités institutionnelles d'autres fonds sectoriels.

4.3 Le Conseil a examiné ce document dans le contexte de l'imminente Conférence de financement, du processus en cours visant à déterminer l'hébergement potentiel de l'initiative ECW, d'un vif appel à l'accélération des travaux sur l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience du Partenariat, du lancement du processus de réforme des fonds fiduciaires de la Banque mondiale, et d'un examen du plan des ressources humaines, qui définit plusieurs domaines de gains d'efficience et envisage l'augmentation des effectifs du GPE en cas de forte reconstitution de ses ressources.

4.4 Le Conseil d'administration a demandé au Secrétariat d'examiner en concertation avec la Banque mondiale les options envisageables au sujet des modifications qu'il faudra apporter aux modalités institutionnelles du GPE et les conséquences de ces modifications sur le Partenariat. Lors de ses débats, le Conseil a indiqué qu'il aimerait que cet examen étudie la création possible d'une entité juridique distincte pour le GPE et se penche à nouveau sur l'examen des modalités d'accueil réalisé par Alison Evans en 2012. Le Conseil a également reconnu que la situation ne serait pas totalement claire d'ici à juin 2018 au vu du processus de réforme des fonds fiduciaires entamé par la Banque, mais que le Secrétariat ferait tout son possible pour progresser dans ses travaux.

4.5 Depuis la réunion du Conseil, le Secrétariat et la Banque mondiale ont étroitement collaboré et ont partagé des informations sur la réforme des fonds fiduciaires et eu des échanges sur plusieurs aspects de la relation d'hébergement du GPE qui devaient être clarifiés. Parallèlement, les cadres du Secrétariat ont examiné les options et les incidences de la création d'une personnalité juridique distincte pour le GPE, dont la séparation probable du Secrétariat et de la Banque, car il est peu vraisemblable que le personnel du GPE employé par la Banque occupe des postes d'agents d'une entité distincte. Le personnel du Secrétariat a été tenu au courant de ces travaux, tout comme le Comité de coordination, le Comité des finances et du risque et le Comité de gouvernance et d'éthique.

4.6 Pendant ce temps, des progrès ont été accomplis sur plusieurs questions importantes et connexes.

- La Conférence de financement du GPE a eu un énorme succès et les contributions annoncées par les bailleurs de fonds et attendues dans les prochains mois devraient presque atteindre le double de celles reçues au cours des trois années précédentes.

- Le groupe de pilotage de haut niveau de l'initiative ECW a décidé, en se fondant sur les conclusions d'un rapport externe, de ne pas désigner d'hôte permanent, de prolonger l'accord d'hébergement intérimaire de son Secrétariat jusqu'à la fin de 2021 et de réexaminer la question en 2020. La réforme en cours des fonds fiduciaires et ses conséquences possibles sur l'hébergement, ainsi que les incertitudes concernant les modalités institutionnelles du GPE avec la Banque mondiale ont été fréquemment citées dans ce rapport.
- L'évaluation de l'efficacité et de l'efficience du Partenariat a été achevée. En fonction des prochaines étapes concernant les recommandations relatives aux conclusions du présent rapport ou la réalisation d'une nouvelle analyse, il pourra être nécessaire d'examiner dans les prochains mois des questions influençant les modalités institutionnelles et le plan des ressources humaines du GPE.
- Les conclusions préliminaires du processus de réforme des fonds fiduciaires de la Banque mondiale comprennent le besoin que la Banque adopte une perspective plus institutionnelle de ses relations avec les fonds d'intermédiation financière et renforce ses politiques et procédures. Ce processus n'est toutefois pas achevé.
- Un problème de gouvernance avec la Banque mondiale est apparu en décembre lorsqu'elle a indiqué au Conseil du GPE qu'elle n'autoriserait pas une de ses décisions concernant l'approbation d'un nombre limité de nouveaux postes au sein du Secrétariat tant qu'elle n'aurait pas examiné les motifs sous-jacents à la lumière des conclusions de l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience du Partenariat.
- D'énormes progrès ont été accomplis par la Banque mondiale dans le domaine de la couverture de change. Il est toutefois peu probable que cette approche puisse être appliquée au GPE, car la Banque demande que tous les bailleurs du Partenariat soient prêts à signer des accords de contribution juridiquement contraignants. Cette condition a peu de chances d'être acceptée par de nombreux bailleurs, comme l'ont déjà indiqué certains d'entre eux. La Banque mondiale note que la principale modification devant être apportée aux accords de contribution consisterait à supprimer la possibilité que le contributeur annule unilatéralement ses contributions. L'objectif est de réduire les incertitudes pesant sur le versement des contributions, pour faciliter les opérations de couverture de change réalisées par l'administrateur fiduciaire.

4.7 Pour donner suite à la demande du Conseil, le Secrétariat s'est concentré sur deux options principales :

  - Option 1 — le Secrétariat du GPE continue d'être hébergé par la Banque mondiale et les paramètres de leur relation sont précisés
  - Option 2 — le GPE crée sa propre entité juridique, auquel cas le Secrétariat quitterait sans doute la Banque mondiale. Une variante consisterait à maintenir tout ou partie du Secrétariat à la Banque tout en créant une entité distincte.

4.8 Dans un cas comme dans l'autre, aucune modification du rôle d'administrateur fiduciaire et d'agent partenaire assumé par la Banque mondiale ne sera nécessaire. Sa relation avec le Secrétariat du GPE pourrait toutefois être profondément transformée, en particulier avec l'Option 2.

4.9 Avec cette option, une entité juridique pourrait être créée pour le GPE tout en maintenant tout ou partie du Secrétariat à la Banque mondiale. Cela dit, le fait que les agents du Secrétariat, employés

par la Banque, exercent leurs fonctions sous l'autorité d'une entité distincte pourrait avoir des incidences juridiques.

4.10 D'autres organisations ont examiné des approches différenciées concernant la structure nécessaire à l'acquittement de leur mandat (voir annexe 1). Le tableau de la page suivante illustre, à titre de comparaison, la situation d'organisations d'autres secteurs.

Partenariat	Banque mondiale en tant qu'administrateur fiduciaire	Entité juridique distincte	Secrétariat	Couverture de change	Banque mondiale en tant qu'agent partenaire	Décaissement direct aux PDP ou aux ONG locales	Effectif (env.)	Décaissements annuels
Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme	Oui	Oui	Indépendant (anciennement hébergé par l'OMS)	Oui	Oui	Oui	700	3-4 milliards de dollars (env. 40-50 % de produits sanitaires)
GAVI	Non (mais IFFIm [organisme caritatif britannique] – Oui)	Oui	Indépendant (anciennement hébergé par l'UNICEF)	Oui	Non	Oui	300	1,4 milliard de dollars (env. 70 % de produits sanitaires)
Fonds pour l'environnement mondial	Oui	Non	Hébergé	Non (décision de ne pas étudier la question)	Oui	Non	75	1 milliard de dollars par an
Fonds vert pour le climat	Oui	Oui	Indépendant	Non	Oui	Oui, mais l'entité doit être accréditée	150 (devrait atteindre 200 en 2018)	150 millions de dollars en 2017, avec une cible annuelle de 900 millions de dollars en 2018
CGIAR	Oui	Oui	Indépendant (Organisation du Système CGIAR, anciennement hébergé par la Banque mondiale)	Non	Non	Oui	35	610 millions de dollars pour l'exercice 16 511 millions de dollars pour l'exercice 17
GPE	**Oui**	**Non**	**Hébergé**	**Non (mais à l'étude)**	**Oui**	**Non**	**108**	**500 millions de dollars, devant atteindre**

								750-800 millions de dollars d'ici à 2020

4.11 La section suivante décrit les capacités opérationnelles dont le Partenariat devra sans doute disposer pour réaliser ses ambitions (plan GPE 2020 et au-delà), ainsi que les impacts des deux options sur ces capacités. Il importe de noter que ce document ne couvre pas en détail les capacités auxquelles le GPE a déjà accès dans le cadre des modalités existantes ; il se penche plus particulièrement sur les capacités qui pourraient être nécessaires, mais ne sont pas en place ou sont difficiles à acquérir avec le dispositif actuel.

5. CAPACITÉS OPÉRATIONNELLES

5.1 Le tableau ci-dessous décrit quatre types de capacités opérationnelles jugées nécessaires ou sans doute nécessaires par le Secrétariat pour que le GPE réalise ses ambitions (plan GPE 2020 et au-delà), ainsi que les impacts des deux options sur ces capacités. Il convient de noter qu'en ce qui concerne l'Option 1, les informations données reposent sur les dernières discussions avec la Banque mondiale et que le processus de réforme des fonds fiduciaires est en cours et est susceptible de modifications.

Question liée aux modalités d'accueil :

Capacité	Explication	Option 1 — Hébergement inchangé	Option 2 — Entité juridique distincte
Pouvoir de décision total et sans réserve du Conseil du GPE quant aux modalités de déploiement des ressources financières du Partenariat	Les agents du Secrétariat du GPE sont des employés de la Banque mondiale et doivent donc se conformer à ses politiques et procédures. La Charte du GPE stipule également que « les conditions de travail du Secrétariat seront déterminées par les politiques et procédures appliquées en matière de ressources humaines par l'organisation dans laquelle le Secrétariat est basé » (paragraphe 4.4.2). De plus, le GPE n'a pas de personnalité juridique propre et les décisions de son Conseil devant être mises en œuvre par la Banque (dotation en effectifs, budget, etc.) doivent également recevoir son agrément. La Banque mondiale note qu'en sa qualité d'institution hôte, il lui incombe de veiller à ce que le Secrétariat respecte ses politiques et procédures, y compris ses processus stratégiques en matière de dotation en personnel et de budgétisation, tant qu'elle assure son hébergement. Il n'existe pas d'accord d'hébergement ou de protocole d'accord décrivant ce mécanisme de manière plus détaillée.	**Possible, mais difficile selon les avis les plus récents** D'un point de vue juridique, les agents du GPE étant des employés de la Banque mondiale, ils sont avant tout tenus de rendre des comptes à cette dernière. La Banque prévoit de fournir des orientations améliorées sur les fonds d'intermédiation financière, qui devraient donner des précisions sur les pratiques optimales pouvant servir de cadre d'orientation pour cette relation. L'examen des modalités d'accueil par Alison Evans a recommandé, en 2012, qu'un protocole d'accord entre le GPE et la Banque précise ces modalités, y compris le fait que	**Possible** Concrètement, cela signifie que la majorité des agents du GPE, y compris sa directrice générale, devraient être employés directement par le Partenariat de sorte qu'ils soient uniquement responsables devant son Conseil. Les documents de gouvernance du Fonds du GPE devraient également être modifiés pour permettre à l'administrateur fiduciaire de verser les fonds couvrant les charges de fonctionnement approuvées par le Conseil directement dans un compte du Partenariat ouvert dans une banque commerciale. Les importants services d'appui actuellement fournis par la Banque devraient être créés pour veiller à l'administration

	Si cette relation semble bien fonctionner dans la pratique, il peut arriver que des décisions du Conseil du GPE de soient pas mises en œuvre si la Banque s'y oppose (par exemple, non-approbation d'une décision du Conseil sur les effectifs), ou que des étapes supplémentaires soient nécessaires pour permettre à la Banque de contribuer aux documents des comités ou du Conseil avant leur soumission. Le Conseil devra déterminer si les modalités d'accueil actuelles répondent à ses attentes ou s'il estime que ses décisions doivent être pleinement mises en œuvre et que le Secrétariat doit être placé sous sa seule autorité (voir annexe 3).	le Secrétariat du GPE répond à ses obligations envers la Banque en s'acquittant des fonctions définies dans la Charte du GPE. Un protocole d'accord a été préparé, mais le GERF a recommandé qu'il ne soit pas signé, pour plusieurs raisons exposées à l'annexe 2.	indépendante du GPE, à la bonne gestion de ses ressources humaines et à l'exécution des contrôles internes régissant l'utilisation des fonds (voir annexe 4).

Questions liées à la fonction d'administrateur fiduciaire :

Capacité	**Explication**	**Option 1 — Hébergement inchangé et examen des options avec l'administrateur fiduciaire**	**Option 2 — Entité juridique distincte, la Banque mondiale continuant d'assurer les services d'administrateur fiduciaire**
Aptitude à modifier le modèle du GPE au niveau des pays concernant l'apport de financements	À l'heure actuelle, le GPE peut uniquement transférer des fonds à des ONG multilatérales, bilatérales ou internationales accréditées. Il ne peut pas transférer des fonds directement du Fonds du GPE aux administrations publiques ou aux entités non traditionnelles (ONG, etc.). Cette capacité, si nécessaire, ne remplacerait pas le modèle d'agent partenaire au vu du désir de promouvoir le cofinancement et du volume du portefeuille dans les contextes à haut risque. Elle	**Peu probable au vu des informations disponibles (voir ci-dessous)** En tant qu'administrateur fiduciaire, la Banque mondiale n'exerce pas de fonctions de supervision sur les agents partenaires ni n'assume de responsabilité fiduciaire sur les fonds transférés.	**Possible** Nécessite une politique d'accréditation actualisée (par exemple, politique harmonisée concernant les transferts de fonds [HACT] de l'UNICEF). Capacité interne ou externe suffisante pour la supervision des

Capacité	Explication	Option 1 — Hébergement inchangé et examen des options avec l'administrateur fiduciaire	Option 2 — Entité juridique distincte, la Banque mondiale continuant d'assurer les services d'administrateur fiduciaire
	pourrait toutefois être nécessaire et utile dans certaines circonstances. **L'éducation ne peut attendre** – Le GPE, en cas d'hébergement à long terme de l'initiative ECW après 2021, devrait être doté de cette capacité — dont l'initiative dispose actuellement, malgré la taille nettement plus réduite de son secrétariat — pour transférer des fonds directement aux ONG locales accréditées. Il convient de noter que le GPE n'a pas de personnalité juridique et est hébergé par la Banque mondiale. Tout hébergement par le GPE équivaudrait donc à un hébergement par la Banque. **Pays en développement partenaires** – Les contextes à faible risque (c'est-à-dire petits financements ou fonds communs efficaces dotés de systèmes appropriés de gestion des finances publiques) pourraient offrir des possibilités de recours accru aux systèmes des pays, d'économies, de gains d'efficience et de renforcement des capacités grâce au transfert de fonds directement aux ministères et à la mise en place d'autres mécanismes de contrôle (par exemple, externalisation de la vérification des programmes et des finances à de grands cabinets d'audit). Les contributeurs du GPE pourront se demander s'ils sont prêts à accepter des risques financiers accrus en fournissant des fonds directement aux PDP plutôt que de les acheminer par le biais des agents partenaires.	Le GPE n'étant pas une entité juridique, toute utilisation abusive ou inefficace de ces fonds par les agents partenaires pourrait toutefois nuire à la réputation de la Banque mondiale. Étant donné que la formule de l'accès direct lui ferait courir, en tant qu'administrateur fiduciaire, des risques considérables, la Banque n'est pas favorable à ce système. Il convient de noter que les agents partenaires existants du GPE (ONG multilatérales, bilatérales ou internationales) peuvent transférer des fonds aux pouvoirs publics et aux ONG locales et superviser leur utilisation. La Banque mondiale estime qu'il est possible d'atteindre les objectifs visés avec le modèle actuel, qui permet au GPE de tirer parti des capacités fiduciaires et des systèmes de gestion financière des agents partenaires.	finances et des programmes plus fournie par un agent partenaire. Fonction de vérification interne des comptes/d'inspecteur général requise pour avoir une assurance indépendante et pour répondre à toute accusation de détournement de fonds ou à toute enquête en la matière. Le GPE pourrait négocier et signer des accords de financement directement avec les administrations publiques/ONG locales bénéficiaires. Le risque de réputation du GPE pourrait augmenter, surtout en cas d'important détournement de fonds mal géré par le Secrétariat.

Capacité	Explication	Option 1 — Hébergement inchangé et examen des options avec l'administrateur fiduciaire	Option 2 — Entité juridique distincte, la Banque mondiale continuant d'assurer les services d'administrateur fiduciaire
	KIX/ASA – Il pourrait être nécessaire à l'avenir d'envisager le développement des marchés par entente directe avec les organisations non traditionnelles.		
Aptitude à protéger la valeur des promesses de contributions des bailleurs de fonds contre les fluctuations des taux de change	À l'heure actuelle, le GPE est exposé aux fluctuations des taux de change entre le moment où les bailleurs annoncent leurs contributions dans une monnaie autre que le dollar américain et le moment du versement et de la conversion de ces contributions en dollars. Par exemple, si un bailleur promet de verser dans 12 mois 100 millions d'euros lorsque le taux est de 1,25 dollar pour un euro, le GPE s'attend à recevoir 125 millions de dollars. Mais si le taux de change est de 1,20 dollar pour un euro au moment du versement des 100 millions d'euros, le GPE ne recevra que 120 millions de dollars, soit 5 millions de moins. Les opérations de couverture permettent d'atténuer ce risque en concluant un contrat qui fixe le taux de change pour pouvoir prévoir le montant en dollars qui sera reçu lorsque le paiement sera effectué. Au cours de la période 2014-2017, le GPE a subi les conséquences de la forte appréciation du dollar américain, qui s'est traduite par la réduction des	**Possible (sous réserve de l'agrément des bailleurs)** La Banque mondiale a proposé une solution qui pourrait être très avantageuse pour le GPE. Mais elle nécessiterait que **tous les contributeurs du GPE acceptent de signer des accords de contribution modifiés pour supprimer la possibilité qu'ils annulent unilatéralement leurs contributions**. Cette exigence a peu de chances d'être satisfaite, car plusieurs bailleurs ont déjà informé le Secrétariat qu'ils ne pouvaient ou ne voulaient pas conclure de tels accords.	**Possible** Le Conseil du GPE devrait approuver une politique de couverture de change pour autoriser le Secrétariat à ouvrir des comptes dans des banques commerciales, qui viendraient s'ajouter au Fonds du GPE pour faciliter la gestion des liquidités et pour conclure auprès de banques commerciales des contrats de taux futurs (approche adoptée par le Fonds mondial/GAVI). Le GPE devrait avoir des compétences internes ou recourir à des services externes pour gérer sa trésorerie, ce qui nécessiterait des investissements supplémentaires.

Capacité	Explication	Option 1 — Hébergement inchangé et examen des options avec l'administrateur fiduciaire	Option 2 — Entité juridique distincte, la Banque mondiale continuant d'assurer les services d'administrateur fiduciaire
	contributions des bailleurs d'environ 400 millions de dollars. Cette réduction a entraîné la baisse, voire la suppression, des allocations de très nombreux pays partenaires du GPE. À l'heure actuelle, l'exposition du GPE au risque de change représente un gain ou une perte d'environ 20 millions de dollars selon que le dollar augmente ou diminue de 1 %.	Comme convenu avec le FRC, tous les bailleurs auront la possibilité de passer en revue les modifications proposées aux accords de contribution, pour décider s'ils sont acceptables ou non.	
Aptitude à modifier le modèle de financement du GPE concernant la réception de fonds de différents types	Le GPE n'ayant pas de capacité juridique distincte de celle de la Banque mondiale, celle-ci doit signer tous les accords juridiques pour le compte du Partenariat. Ces accords sont normalisés pour faciliter les contributions des bailleurs et pour régir l'utilisation des fonds par les agents partenaires à l'aide d'accords standard sur les procédures financières. Il n'est pas possible d'adapter ces accords en vue de la réception ou de l'utilisation des fonds dans des situations non standard. **Contributions de particuliers fortunés/du public** – À l'avenir, le GPE souhaitera peut-être envisager une approche de la mobilisation de	**Sans doute possible** La Banque mondiale étudie actuellement la possibilité de recevoir des fonds de particuliers fortunés. Bien qu'une entité subsidiaire ait été créée sous la tutelle d'IFC, les modalités opérationnelles ont été source de complexité et il est peu probable que des modalités	**Possible** Le GPE en tant qu'entité juridique distincte aurait la capacité, sous l'autorité du Conseil, de conclure des contrats directement, d'ouvrir des comptes bancaires, de créer des organes subsidiaires si nécessaire pour répondre à un large éventail de besoins commerciaux potentiels.

Capacité	Explication	Option 1 — Hébergement inchangé et examen des options avec l'administrateur fiduciaire	Option 2 — Entité juridique distincte, la Banque mondiale continuant d'assurer les services d'administrateur fiduciaire
d'entités et aptitude à déployer les fonds aussi rentablement que possible	ressources qui encourage des contributions de particuliers fortunés ou des campagnes de collecte de fonds auprès du public. Pour l'heure, la réception directe de fonds de ce type est difficile et coûteuse en raison de l'obligation de diligence (le GPE a retourné plusieurs petites contributions spontanées du public). **Collecte de fonds auprès du secteur privé/de fondations** – Dans le contexte de la mobilisation de ressources accrues pour le GPE, les restrictions imposées en matière d'adaptation des accords, en particulier lors d'échanges avec le secteur privé ou les fondations sur des initiatives ciblées telles que le mécanisme KIX, peuvent compromettre la finalisation des négociations sur les contributions, car bon nombre de ces organisations sont soumises aux conditions de leur propre organe directeur qui ne peuvent pas être pleinement satisfaites si elles ne sont pas couvertes par l'accord. Ces restrictions sont liées au fait que le Fonds du GPE est un fonds commun et que la comptabilisation et la présentation des contributions ne font pas de distinction entre les contributeurs. **Financements innovants** – Si le GPE décide de s'orienter vers des formes de financement plus innovantes telles que les obligations à impact (potentiellement comme organisme de financement axé sur les résultats), il devra avoir la souplesse nécessaire pour adapter les accords avec les investisseurs qui régissent les indicateurs, les méthodes de vérification et les accords sur les	comparables soient possibles pour le GPE. Vu que les agents du GPE sont des employés de la Banque mondiale, la solution consistant à doter le Partenariat d'une personnalité juridique tout en continuant d'héberger le Secrétariat à la Banque mondiale serait plus facilement réalisable si cette personnalité juridique était créée indépendamment de la Banque, éventuellement sous la tutelle du Conseil du GPE. Cela dit, les agents du Secrétariat employés par la Banque ont peu de chances de pouvoir exercer leurs fonctions et celles-ci devraient donc être gérées par du personnel recruté séparément par le GPE.	Le GPE devrait avoir sa propre fonction juridique. Bien que peu probable au vu des informations disponibles, une solution permettant au Secrétariat du GPE de continuer d'être hébergé par la Banque mondiale, tout en ayant la marge de manœuvre d'une entité juridique distincte, pourrait offrir la souplesse opérationnelle dont le Partenariat a besoin dans plusieurs domaines tout en évitant les risques de perturbation importante associés à la relocalisation du Secrétariat.

Capacité	Explication	Option 1 — Hébergement inchangé et examen des options avec l'administrateur fiduciaire	Option 2 — Entité juridique distincte, la Banque mondiale continuant d'assurer les services d'administrateur fiduciaire
	paiements fondés sur les résultats et le règlement des différends.		

6. AVANTAGES ET INCONVÉNIENTS DES DEUX OPTIONS

6.1 Le tableau ci-dessous donne un aperçu des avantages et des inconvénients des deux options. Cette liste ne prétend pas être exhaustive, mais son inclusion a été proposée à l'issue d'une session conjointe du Comité des finances et du risque et du Comité de gouvernance et d'éthique.

Option 1 — Hébergement inchangé	**Option 2 — Entité juridique distincte**
AVANTAGES	**AVANTAGES**
• Accès à d'importants services administratifs : relations humaines, technologies de l'information, service juridique, comptabilité, voyages, sécurité, bureaux, système juridique interne, etc. • Rémunération et prestations attrayantes, qui facilitent le recrutement et la fidélisation d'un effectif international d'origines diverses • Recours possible aux services d'appui et aux bureaux de la Banque mondiale à travers le monde, ainsi qu'à leur personnel (tenue de réunions dans les bureaux de la Banque, soutien en cas de déplacement professionnel, personnel du GPE également situé dans les bureaux de la Banque de Bruxelles et de Paris, etc.) • Accès du personnel aux services de la Banque en matière de partage du savoir et de transfert des connaissances • Possibilité de bénéficier des importants investissements de la Banque dans de nouveaux systèmes et la technologie • Possibilité de relations de travail étroites entre le Secrétariat et le personnel du secteur éducatif de la Banque	• Possibilité de conclure des accords juridiques et de les adapter aux besoins du GPE, tant pour la réception que pour l'apport de fonds • Possibilité de travailler directement avec des banques commerciales pour faciliter les opérations de couverture de change • Possibilité de recourir à un large éventail de modalités d'exécution • Possibilité d'adapter les politiques aux besoins du GPE • Secrétariat uniquement responsable devant le Conseil du GPE, éliminant ainsi les problèmes de supervision administrative par la Banque mondiale • Dissipe l'impression d'un conflit d'intérêts avec la Banque • Possibilités d'économies à long terme en fonction du lieu, des incitations fournies par le pays d'accueil du siège, de la proportion entre agents locaux et internationaux, et de la politique de rémunération et de prestations (voir les inconvénients, car l'inverse est également possible)
INCONVÉNIENTS	**INCONVÉNIENTS**
• Doit travailler dans le respect des paramètres de la Banque en qualité d'hôte, y compris les restrictions en matière de capacités opérationnelles (à savoir, respect des politiques et procédures de la Banque, y compris en matière de dotation en personnel et de budgétisation) • Modalités d'accueil actuelles nécessitant l'accord de la Banque pour mettre en œuvre certaines décisions du Conseil du GPE ou l'approbation du vice-président pour certaines mesures administratives • Risque de conflits d'intérêts/problèmes de visibilité concernant les agents du Secrétariat en tant qu'employés de la Banque, la Banque en tant qu'administrateur fiduciaire et que principal agent partenaire • Possibilités limitées d'adaptation des politiques aux besoins spécifiques du GPE (passation de marchés, ressources humaines, accords juridiques, etc.)	• Perturbations pendant la phase de transition dues au temps de travail du personnel de gestion devant être consacré à l'adoption de nouveaux dispositifs ainsi qu'au transfert du personnel • Risque de fort taux de rotation des effectifs pendant la phase de transition (estimé à au moins 20 % dans le meilleur des cas sur une période de deux à trois ans) • Besoins d'investissements/coûts de transition pendant la phase de transition (estimés à 9-12 millions de dollars) • Augmentation possible des charges récurrentes liée au remplacement des services d'appui (pour les économies possibles, voir les avantages) • Perte des privilèges et immunités en dehors du pays d'accueil du siège ou d'autres pays dans lesquels ils sont octroyés

• Tributaire de la politique de rémunération et de prestations de l'hôte, y compris le recouvrement des coûts (augmentation du recouvrement des dépenses hors personnel de 50 à 70 %, etc.) • Tributaire de l'évolution des politiques/directives de l'hôte (restrictions concernant la croissance des coûts/effectifs, etc.) • Concurrence en matière de services d'appui (possibilité d'obtenir des services auprès de la division des technologies de l'information, etc.) • Restrictions concernant les déplacements professionnels du GPE dans les pays touchés par la fragilité ou les conflits si un trop grand nombre d'agents de la Banque s'y trouvent déjà	• Perte du réseau de soutien constitué par les bureaux de pays de la Banque • Perte de l'accès du personnel du Secrétariat aux services de la Banque en matière de partage du savoir et de transfert des connaissances. • Attrait probablement moindre en tant qu'employeur potentiel en comparaison de la Banque mondiale

7. RISQUES ET INCIDENCES SUR LES RESSOURCES

7.1 Le Comité des finances et du risque a recommandé que le risque sur les modalités institutionnelles figurant dans la matrice des risques soit élevé au rang de « Critique » au vu de l'importance des questions en jeu et de l'impact sur le personnel et la planification des incertitudes qui continuent de planer sur la future relation d'hébergement du GPE.

7.2 Les agents du Secrétariat aimeraient à juste titre être fixés le plus tôt possible sur leur avenir afin de pouvoir faire des choix en tenant compte de leur famille (logement, scolarisation, etc.). Plus la période d'incertitude se prolonge et plus le GPE risque d'avoir du mal à conserver son personnel, à pourvoir les éventuels postes vacants et à maintenir sa productivité.

7.3 En cas de sélection de l'Option 2 et de relocalisation des activités du GPE, une période de transition suffisamment longue est souhaitable au vu de l'expérience des autres organisations ayant suivi un processus semblable. Cela permettrait d'atténuer les risques de départs imprévus et de mettre en place les meilleurs mécanismes possible de sélection du pays hôte, de négocier un accord de siège, d'élaborer les politiques et systèmes clés, d'actualiser les accords de contribution des bailleurs (en veillant au respect de leurs obligations de diligence liées au changement de statut juridique), et de négocier les modalités de transition avec le personnel du Secrétariat et la Banque mondiale (voir annexe 4). Il serait également primordial que le Conseil s'engage à ce que le personnel actuel bénéficie dans la mesure du possible des mêmes conditions d'emploi en cas de transfert de leur contrat de la Banque au GPE.

7.4 Les décisions sur les futures modalités institutionnelles du GPE doivent impérativement être prises en 2018. S'il est décidé de créer une entité juridique distincte et de transférer le Secrétariat à cette entité, il faudra au moins 18 mois pour qu'elle soit opérationnelle (mi-2020 si une décision est prise en décembre 2018). Vu que le GPE devra élaborer un nouveau plan stratégique pour 2020 et lancer une nouvelle campagne de reconstitution de ses ressources, il est impératif que son statut juridique et opérationnel soit clarifié d'ici là.

7.5 En outre, si le GPE désire se proposer en tant qu'hôte à long terme de l'initiative ECW lorsque la question de son hébergement sera réexaminée (en principe en 2020), il devra avoir une idée précise de ses propres modalités institutionnelles et des capacités dont il disposera pour répondre aux besoins de cette organisation. Il convient de noter que le GPE n'a pas de personnalité juridique et ne peut donc héberger l'initiative. Le GPE est hébergé par la Banque mondiale. Tout hébergement par le GPE équivaudrait donc à un hébergement par la Banque, à moins que le GPE ne se dote de la personnalité juridique.

7.6 Pour ce qui est des incidences financières, si le Conseil du GPE souhaite sérieusement envisager l'Option 2 comme solution potentiellement viable en décembre 2018, il est recommandé, pour fournir les meilleures informations possible en vue d'une décision éclairée et pour préparer le terrain en vue d'une transition sans heurts en 2019-2020, d'investir environ 350 000 dollars dans deux domaines devant être ajoutés au budget de l'exercice 19, à savoir :

- Le recrutement d'un expert indépendant relevant directement de la présidente du Conseil en vue de la préparation objective d'un rapport et d'une recommandation sur les

options envisagées, pour examen par le Conseil (comparable au rapport d'Alison Evans de 2012)

- L'engagement par le Secrétariat d'un bureau d'études extérieur pour réaliser une analyse des mesures nécessaires et des coûts associés à l'Option 2.

7.7 Les incidences financières d'une décision en faveur de l'Option 2, en décembre, sont estimées à la partie IV de l'annexe 4 et pourraient être de l'ordre 9 à 12 millions de dollars d'investissements/coûts de transition ponctuels sur une période de 2 à 3 ans, plus 4 à 5 millions de dollars de dépenses récurrentes de personnel et de soutien une fois que l'entité sera établie, pour remplacer les services d'appui actuellement fournis par la Banque mondiale. Bien qu'il s'agisse d'un important investissement financier, l'augmentation des charges récurrentes ne devrait représenter que 0,5 % des dépenses totales annuelles du GPE (charges de fonctionnement plus financements), de sorte que ces charges pourraient être absorbées tout en maintenant les dépenses de fonctionnement du GPE autour de 5 à 7 % des dépenses totales.

7.8 Comme indiqué à la partie IV de l'annexe 4, de fortes réductions des coûts ou des économies à long terme sont possibles en fonction des incitations financières offertes par le futur pays hôte du GPE, de sa situation géographique et de ses liaisons avec les pays en développement partenaires et les pays donateurs, de la proportion entre agents locaux et internationaux, et de la politique de rémunération et de prestations adoptée. D'autres économies moins tangibles pourraient également découler de cette décision si elle permet de disposer de la souplesse nécessaire pour atténuer les risques de change ou améliorer les chances d'attirer des contributions du public et de particuliers fortunés.

8. PROCHAINES ÉTAPES

8.1 Les prochaines étapes dépendront des délibérations du Conseil et des décisions qu'il prendra en juin. Le Secrétariat poursuivra toutefois ses échanges avec la Banque mondiale au sujet de l'Option 1, afin de se doter du plus grand nombre possible de capacités opérationnelles dont il aura besoin dans le cadre des modalités institutionnelles actuelles ou d'une relation modifiée n'impliquant pas nécessairement la relocalisation de toutes ses activités.

8.2 En ce qui concerne l'Option 2, si le Conseil le décide, le Secrétariat s'efforcera d'aider la présidente à engager les services d'un expert indépendant en vue de la formulation d'une recommandation indépendante destinée au Conseil concernant les deux options, sur le modèle de l'examen des modalités d'accueil réalisé par Alison Evans en 2012.

8.3 Le Secrétariat pourra engager, à la demande du Conseil, un bureau d'études extérieur en vue de la réalisation d'une évaluation détaillée des mesures nécessaires et des coûts associés, dans le but de faciliter l'examen de l'Option 2 par le Conseil.

8.4 Toute activité découlant des délibérations du Conseil sur l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience du Partenariat qui pourrait avoir un impact sur ses modalités institutionnelles sera prise en compte dans le cadre de l'analyse prévue pour novembre 2018.

8.5 Le Conseil se réunira en novembre 2018 dans le cadre d'un séminaire de réflexion pour examiner cette question ainsi que les sujets connexes, en vue d'une décision en décembre 2018.

9. PERSONNE À CONTACTER : Pour tout renseignement complémentaire, veuillez contacter Padraig Power à l'adresse ppower@globalpartnership.org.

ANNEXE 1 — EXPÉRIENCE D'AUTRES FONDS ET PARTENARIATS MONDIAUX

Comme indiqué plus haut, la Banque mondiale joue fréquemment un rôle (administrateur fiduciaire), deux rôles (administrateur fiduciaire et agent partenaire) ou trois rôles (administrateur fiduciaire, agent partenaire et hôte administratif) auprès des fonds d'intermédiation financière (FIF). Le tableau ci-dessous résume les différences entre quelques organisations des secteurs de la santé et du climat, mais leur comparaison est difficile en raison de leurs divers modèles de fonctionnement et différents stades de développement. Par exemple, le Fonds vert pour le climat est relativement récent et devrait connaître une forte croissance dans les années à venir. Le Fonds mondial s'est stabilisé depuis quelques années, après une période de forte croissance et d'importants changements, et ses opérations devraient se maintenir aux niveaux actuels. Le Fonds pour l'environnement mondial, créé en 1992, est stable et l'ampleur de ses opérations a peu évolué depuis 10 ans, tandis que le GPE connaît une phase de croissance caractérisée par la forte augmentation de ses décaissements.

Partenariat	Banque mondiale en tant qu'administrateur fiduciaire	Personnalité juridique distincte	Secrétariat	Couverture de change	Banque mondiale en tant qu'agent partenaire	Décaissement direct aux PDP ou aux ONG locales	Effectif (env.)	Décaissements annuels
Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme	Oui	Oui	Indépendant (anciennement hébergé par l'OMS)	Oui	Oui	Oui	700	3-4 milliards de dollars (env. 40-50 % de produits sanitaires)
GAVI	Non (IFFIm [organisme caritatif britannique] – oui)	Oui	Indépendant (anciennement hébergé par l'UNICEF)	Oui	Non	Oui	300	1,4 milliard de dollars (env. 70 % de produits sanitaires)
Fonds pour l'environnement mondial	Oui	Non	Hébergé	Non (le Conseil d'administration du FEM a	Oui	Non	75	1 milliard de dollars par an

				décidé de ne pas étudier la question)				
Fonds vert pour le climat	Oui	Oui	Indépendant	Non	Oui	Oui, mais l'entité doit être accréditée	150 (devrait atteindre 200 en 2018)	150 millions de dollars à la fin de 2017, avec une cible annuelle de 900 millions de dollars en 2018
CGIAR	Oui	Oui	Indépendant (Organisation du Système CGIAR, anciennement hébergé par la Banque mondiale)	Non	Non	Oui, aux centres de recherche du CGIAR, au Secrétariat (Organisation du Système), à la FAO, au Crop Trust	35	610 millions de dollars pour l'exercice 16 511 millions de dollars pour l'exercice 17
GPE	**Oui**	**Non**	**Hébergé**	**Non (mais à l'étude)**	**Oui**	**Non**	**108**	**500 millions de dollars, devant atteindre 750-800 millions de dollars d'ici à 2020**

I) Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme

Objet : le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme a pour but d'accélérer l'éradication des épidémies mondiales du sida, de la tuberculose et du paludisme à travers un partenariat entre les gouvernements, la société civile et le secteur privé.

Sujets de comparaison :

Statut juridique. Le Fonds mondial a été créé sous le statut de fondation de droit suisse en 2002 et est enregistré auprès du Conseil suisse de surveillance des fondations. Le conseil d'administration de cette fondation continue d'être le Conseil d'administration du Fonds mondial dont la personnalité et les capacités juridiques étaient à l'origine celles conférées à une fondation suisse. À ce titre, le Fonds mondial s'est vu reconnaître son caractère international exceptionnel par le ministère suisse des Affaires étrangères par le biais d'un accord de siège, qui lui octroie les types de privilèges et immunités accordés aux organisations internationales créées en vertu d'un traité.

Le Conseil du Fonds mondial regroupe en son sein des acteurs étatiques et non étatiques, sa structure de gouvernance intégrant à la fois le secteur public et le secteur privé. Le Fonds mondial a également été reconnu comme « organisation internationale » par un décret-loi des États-Unis et a depuis été « reconnu » par la Moldavie, la Géorgie, le Monténégro et plusieurs États africains. Les capacités juridiques du Fonds mondial sont celles d'une fondation suisse (par exemple, la capacité de contracter, de détenir des biens et actifs corporels et incorporels, et les droits et les capacités normalement reconnus à une organisation à but non lucratif), complétés par d'autres privilèges et immunités accordés dans les pays reconnaissant ce statut au Fonds mondial.

Secrétariat (environ 700 personnes). Le Secrétariat était hébergé initialement par l'OMS ; les agents du Fonds mondial étaient donc des agents de l'OMS régis par les Règlements et Statut de l'OMS, notamment ceux relatifs à la gestion des ressources humaines. En décembre 2008, le Secrétariat a pris son indépendance par rapport à l'OMS et les membres du personnel du Fonds mondial sont alors devenus des agents de l'entité (fondation suisse) dénommée Fonds mondial. L'effectif du personnel du Fonds mondial à l'époque était d'environ 250 agents. La séparation de l'OMS s'est révélée difficile en ce sens que certains membres du personnel ne souhaitaient pas être détachés du cadre de gestion des ressources de l'OMS, et notamment de ses régimes de prestations.

Le personnel du Secrétariat était soumis à un « double rattachement hiérarchique » au moment où le Secrétariat était hébergé par l'OMS en raison de l'obligation de loyauté qui incombe à l'ensemble du personnel de l'OMS vis-à-vis du directeur général de l'OMS et des liens hiérarchiques qui les rattachent au Conseil du Fonds mondial, qui est au point de vue juridique le Conseil d'une fondation suisse. Cela signifie qu'aux plans de la gouvernance et du fonctionnement, l'hébergement a créé un palier supplémentaire d'obligations légales et administratives potentiellement contradictoires pour le personnel du Fonds mondial jusqu'à ce que le Secrétariat se sépare de l'OMS.

Services d'administrateur fiduciaire. Les financements du Fonds mondial, qui sont octroyés sous forme d'aide publique au développement (APD), ont toujours été gérés par le biais du Fonds fiduciaire abrité

par la Banque mondiale, agissant en qualité d'Administrateur fiduciaire. Les services d'administrateur fiduciaire consistent entre autres à accepter les contributions au Fonds fiduciaire sous forme d'espèces, de billets à ordre, de lettres de crédit, etc., et à décaisser les fonds sur les instructions écrites du Fonds mondial. Une fois que les fonds sont décaissés, la Banque mondiale n'a aucune autre responsabilité ni obligation à l'égard de l'utilisation par tout bénéficiaire des fonds transférés à partir du Fonds fiduciaire (à l'exclusion des fonds décaissés à la Banque mondiale en tant qu'agent partenaire pour des activités menées dans le cadre de programmes). La Banque mondiale assure que ses privilèges et immunités en tant qu'organisation internationale s'appliquent aux actifs, aux opérations et aux transactions du Fonds fiduciaire du Fonds mondial.

Couverture du risque de change. Selon les rapports annuels des vérificateurs indépendants du Fonds mondial, les états des recettes, des décaissements et les soldes des ressources, l'administrateur fiduciaire ne se couvre pas contre les fluctuations des cours de change, de sorte que l'actif du Fonds fiduciaire reflète les gains et pertes de change par rapport au dollar. Cependant, pour les fonds détenus directement par l'entité Fonds mondial (en dehors de la Banque mondiale), le Fonds mondial applique une stratégie de couverture inspirée de son Cadre global de gestion du risque de change. Le cadre prévoit des limites de risque - (le modèle de la « méthode de la valeur à risque »), prenant en compte la perte potentielle, la probabilité de pertes causées par les mouvements des cours de change sur différentes périodes. Le Secrétariat s'appuie sur le cadre de couverture du risque de change pour conclure des contrats à terme et des swaps, éliminant partiellement les risques liés aux effets des fluctuations des cours de change sur les actifs détenus dans des banques commerciales en dehors du Fonds fiduciaire de la Banque mondiale.

Agents partenaires et administration. Le Fonds mondial octroie des financements à des entités nationales, des organisations internationales et des acteurs non étatiques (par exemple, les ONG internationales et locales) au terme d'un processus d'évaluation détaillée comprenant une évaluation des capacités du bénéficiaire du financement et de son expérience, de ses dispositifs de contrôle interne ainsi que de ses systèmes et de son plan de travail. Étant donné qu'il ne possède pas de bureau dans les pays, le Fonds mondial a recours aux agents locaux du Fonds pour conduire les évaluations des capacités et pour examiner l'état d'exécution des plans de travail périodiques, de même que l'utilisation des financements, et il supervise les processus de vérification des résultats et la communication des données. Les agents locaux du Fonds sont des organisations comme PWC et KPMG, entre autres. Il dispose également, au sein du Secrétariat, d'un service de contrôle indépendant et d'équipes pluridisciplinaires composées de spécialistes fonctionnels (finances, passation des marchés, suivi-évaluation, questions juridiques) qui offrent un niveau de contrôle supplémentaire.

ENSEIGNEMENTS TIRÉS DE L'EXPÉRIENCE DU FONDS MONDIAL SUSCEPTIBLES DE SERVIR DE MODÈLES AU GPE

- Le GPE n'a pas de personnalité juridique.
- Le Fonds mondial a une personnalité juridique qui lui confère la capacité de :
    - passer des contrats, pour le recrutement de son personnel, avec les bénéficiaires des financements et les agents locaux du Fonds, et avec les bailleurs de fonds et autres parties prenantes, pour les services (notamment les opérations bancaires et de couverture de change), d'acheter des biens, de louer des bureaux, etc. ;
    - posséder et détenir des biens, des actifs et des fonds ;
    - créer et gérer des plateformes et mécanismes opérationnels et de gouvernance harmonisés sous la supervision du Conseil ;
    - créer et gérer des systèmes de suivi et évaluation, des systèmes de vérification des comptes et des mécanismes et des processus de règlement des différends.
- Dans le cas où le GPE décide de s'autonomiser par rapport à la Banque mondiale, il pourra s'inspirer de l'expérience du Fonds mondial qui montre que le transfert de membres du personnel régi par les systèmes de gestion des ressources humaines et les contrats d'emploi d'une organisation internationale vers les systèmes de gestion des ressources humaines et les contrats d'emploi d'une entité juridique indépendante est un exercice de migration complexe, surtout lorsqu'il est exécuté sur une courte période. Dans le cas du GPE, cette complexité serait accentuée par la nécessité éventuelle de déplacer le personnel vers un site bénéficiant du statut juridique voulu. Plus les effectifs du Secrétariat sont importants, plus le processus devient compliqué et onéreux, et des risques d'interruption du service pour cause de perte de personnel seraient à craindre. Pour réduire ces risques, un plan de mise en œuvre bien planifié, doté de ressources conséquentes et assorti d'une période de transition suffisamment longue permettra de doter une entité indépendante de politiques et de systèmes robustes, en veillant à les mettre en place de la façon la plus économique et efficiente possible, tout en permettant de mieux gérer les effets des mouvements de personnel.

II) Alliance mondiale pour les vaccins et la vaccination

Statut juridique. L'Alliance mondiale pour les vaccins et la vaccination (GAVI) a été fondée par acclamation en 1999 par un « proto-conseil » composé de représentants de parties prenantes au nombre desquels figuraient l'OMS et l'UNICEF, suite à une annonce faite lors du Forum économique mondial. Au moment de sa création, l'Alliance n'était pas une entité juridique et n'avait pas de personnalité juridique. Le Secrétariat de GAVI était hébergé par l'UNICEF et son « personnel » sous contrat de l'UNICEF. Le Conseil de GAVI n'était pas le Conseil d'administration d'une entité juridique.

Deux entités juridiques distinctes ont été créées respectivement aux États-Unis et en France sous la forme d'entités de collecte de fonds. Chacune de ces entités était dotée d'un conseil d'administration indépendant ainsi que d'une personnalité et de capacités juridiques, le recrutement des membres de son personnel étant régi respectivement par les systèmes juridiques nationaux des États-Unis et de la France.

En 2007, la Fondation GAVI a été créée sous le statut d'une fondation suisse enregistrée auprès du Conseil suisse de surveillance des fondations. En 2009, GAVI a été réorganisée et est devenue la Fondation GAVI, qui a présenté une demande de reconnaissance auprès du ministère des Affaires étrangères suisse sous la forme d'un accord de siège. GAVI s'est vue accorder les types de privilèges et immunités accordés aux organisations internationales créées en vertu d'un traité, au même titre que le Fonds mondial en Suisse. Une grande partie du personnel des entités établies aux États-Unis et en France a été transférée vers l'entité suisse et le personnel de GAVI hébergé par l'UNICEF a été déplacé et est désormais régi par les règlements de GAVI.

Dès lors, le Conseil de GAVI est devenu le Conseil de la Fondation GAVI et regroupait en son sein des acteurs étatiques et non étatiques, sa structure de gouvernance intégrant à la fois le secteur public et le secteur privé. GAVI n'est reconnue comme « organisation internationale » par aucun autre pays.

Secrétariat (environ 700 personnes). Comme indiqué ci-dessus, le Secrétariat était hébergé au départ par l'UNICEF. Comme pour le Fonds mondial, le processus d'autonomisation de GAVI a été difficile parce que certains membres du personnel ne voulaient pas renoncer au cadre de gestion des ressources humaines et aux régimes de prestations de l'UNICEF.

Le personnel de GAVI était soumis à une double structure hiérarchique semblable à celle inhérente à la double structure établie par le Fonds mondial dès sa création. Cependant, le Conseil d'administration n'était soumis à aucune obligation fiduciaire/juridique et le personnel de GAVI n'avait non plus aucune obligation fiduciaire/juridique vis-à-vis du Conseil d'administration de l'Alliance parce qu'il n'était pas le Conseil d'administration d'une entité juridique.

Cela signifie qu'aux plans de la gouvernance et du fonctionnement, l'hébergement a créé un palier supplémentaire d'obligations légales et administratives potentiellement contradictoires pour le personnel de GAVI jusqu'à ce que le Secrétariat se détache de l'UNICEF.

Services d'administrateur fiduciaire. Initialement, l'UNICEF fournissait des services de fonds fiduciaire à l'Alliance. Le fait que l'UNICEF fournissait également un appui aux programmes, notamment des services d'achat de vaccins, créait un conflit d'intérêts et d'autres difficultés liées à son statut d'institution hôte de GAVI.

Après s'être séparée de l'UNICEF, l'Alliance GAVI a géré ses propres fonds et actifs dans des comptes bancaires détenus en Suisse, sous réserve des privilèges et immunités accordés à GAVI. L'un des avantages qu'offre le fait que les actifs soient gérés au sein d'une banque multilatérale de développement ou d'une autre organisation internationale tient aux privilèges et immunités que confère le statut juridique international de l'administrateur fiduciaire. De plus, pour les « partenariats » qui ne sont pas

des entités juridiques (ce que l'Alliance n'était pas à l'origine), la relation d'administrateur fiduciaire confère la capacité opérationnelle de contracter, de conclure des accords de financements et pour d'autres types d'accords sur l'en-tête de l'institution hôte et permet aux bailleurs de fonds d'enregistrer la « donation » comme une APD multilatérale aux fins des rapports de l'OCDE.

Couverture du risque de change. L'UNICEF ne fournissait pas de services de couverture du risque de change pour atténuer les risques de change auxquels sont exposés les bailleurs de fonds. Une fois qu'elle s'est détachée, GAVI pouvait désormais exécuter des opérations de couverture en tant qu'entité juridique indépendante. Aujourd'hui, l'exposition de GAVI au risque de change fait l'objet d'une couverture active en fonction des fluctuations prévues des cours de change à court terme par rapport au dollar. Certains engagements de financement des bailleurs de fonds sont couverts à des taux compris entre 75 % et 100 % de l'exposition sur un horizon de deux ans, en fonction de l'expérience de ces bailleurs de fonds. Concernant les contributions annoncées, la couverture est réduite à une fourchette de 60 à 100 % de l'exposition pour l'année suivant l'annonce et de 40 à 100 % pour l'année suivante. GAVI fixe des limites sur les types d'instruments, la cote de crédit de la contrepartie et le montant des couvertures pour chaque contrepartie, jusqu'à concurrence de 50 millions de dollars.

La Banque mondiale assure bien la fonction de trésorerie d'une entité juridique distincte, la Facilité internationale de financement pour la vaccination (IFFIm), créée sous le statut d'organisme de bienfaisance de droit anglais. L'IFFIm a pour objet l'émission de titres de créance ou obligations sur les marchés financiers adossés à des accords souverains de longue durée juridiquement contraignants souscrits par plusieurs États souverains (généralement sur 20 ans). Les notes de crédit souverain des différents bailleurs de fonds se répercutent sur la note de l'obligation suivant une formule donnée. Le produit des obligations est octroyé à l'Alliance à titre d'appui programmatique. Le caractère juridiquement contraignant de ces accords de financement souverain permet à la Banque mondiale de fournir à l'IFFIm des services d'intermédiation pour des opérations de couverture.

Agents partenaires et administration. La principale activité de financement de GAVI est l'achat de vaccins par l'intermédiaire de l'UNICEF en vue de leur distribution aux pays bénéficiaires de l'Alliance. GAVI accorde aussi directement des financements en numéraire aux pays et aux ONG et organisations internationales partenaires, à travers son cadre d'engagement avec les partenaires (PEF). Les ressources reçues au titre du PEF sont consacrées à « l'aide ciblée aux pays, aux domaines d'intervention stratégiques et au soutien de base ». Le PEF a été lancé en 2016 et clarifie les rôles des partenaires et des bénéficiaires de financements, notamment le suivi-évaluation des résultats et de la transparence.

Le PEF fournit des ressources pour l'assistance technique aux pays, ce qui représente une rupture par rapport aux programmes antérieurs qui finançaient l'assistance technique aux niveaux mondial et régional.

ENSEIGNEMENTS TIRÉS DE L'EXPÉRIENCE DE GAVI SUSCEPTIBLES DE SERVIR DE MODÈLES AU GPE

- Mêmes enseignements que ceux décrits ci-dessus concernant le Fonds mondial.

- Même avec 95 agents au sein de l'UNICEF à la date de détachement de ces membres du personnel par GAVI, le processus de détachement de l'Alliance a été complexe et difficile ; et certains membres du personnel n'ont pas effectué la migration.

- Généralement, un programme hébergé n'ayant pas de personnalité juridique a une capacité limitée et ne peut exécuter efficacement des fonctions de base en vue de réaliser le développement attendu par les parties prenantes, en particulier les pays bénéficiaires. Les accords d'hébergement compliquent et ajoutent des paliers juridiques qui n'existent pas dans les structures opérationnelles et de gouvernance harmonisées favorisées par la personnalité juridique.

III) Fonds pour l'environnement mondial

Statut juridique. Le Fonds pour l'environnement mondial (FEM) est un mécanisme de coordination des financements mis à disposition dans le cadre de plusieurs conventions internationales, notamment la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (CCNUCC), la Convention des Nations Unies sur la diversité biologique (CDB), la Convention de Stockholm sur les polluants organiques persistants, la Convention des Nations Unies sur la lutte contre la désertification (CNULD) et la Convention de Minamata sur le mercure.

Le FEM n'est pas une entité juridique distincte dotée d'une personnalité juridique distincte. Son texte fondateur (révisé en 2015) a établi des organes de coordination de la gouvernance, mais non pas une nouvelle entité. Le FEM est un mécanisme de coordination regroupant 183 États membres. Ses organes de gouvernance comprennent : 1) une assemblée où sont représentés tous les États membres participants et qui se réunit tous les trois ans. Elle a pour fonction d'examiner les politiques générales du FEM, d'évaluer le fonctionnement du FEM et d'examiner les critères d'adhésion au FEM ; et 2) le Conseil, qui est chargé « d'élaborer, d'adopter et d'évaluer les politiques opérationnelles et les programmes des activités financées par le FEM » et de superviser le travail du Secrétariat. Le Conseil est composé de 32 membres élus en tant que représentants de groupes de pays.

Secrétariat (environ 75 agents). Le Secrétariat est hébergé par la Banque mondiale, de sorte que tous les membres du personnel sont sous contrat de la Banque mondiale. La directrice générale a le rang de vice-président dans l'organigramme de la Banque mondiale et bénéficie des pouvoirs accordés aux vice-présidents selon les règlements de la Banque mondiale.

Services d'administrateur fiduciaire. La Banque mondiale fait office d'administrateur fiduciaire.

Couverture du risque de change. Selon un rapport du FEM, la Banque mondiale et le FEM avaient entamé des discussions en vue d'examiner la possibilité de fournir leur appui pour la mise en place d'une couverture dans le but de limiter les effets d'une dépréciation monétaire par rapport au dollar, mais cela ne s'est pas concrétisé. Le rapport évoque la nécessité de coopérer avec « différents bailleurs de fonds pour gérer ces risques en tenant compte de leur volonté et de leur capacité d'adopter une stratégie de couverture, du degré de clarté concernant les aspects juridiques des opérations de couverture, le coût connexe, etc. ». En attendant, la Banque mondiale détient un « niveau de réserve financière estimé à

environ 15 % des billets à ordre non encaissés ». Ce montant est engagé par les donateurs, qui pourraient être appelés à renforcer la Caisse du FEM en vue d'atténuer les « conséquences des fluctuations défavorables des taux de change sans affecter la capacité de programmation du FEM ».

Agents partenaires et administration. Les Agences du FEM sont chargées d'élaborer des propositions de projet et de gérer les projets du FEM. On dénombre dix-huit institutions agissant en qualité d'Agences du FEM. Presque toutes sont des organisations internationales constituées par les États membres. Les Agences du FEM gèrent les projets du FEM sur le terrain et apportent une assistance aux gouvernements et aux ONG « pour l'élaboration, la mise en œuvre et la gestion des projets du FEM ».

Le FEM, par l'intermédiaire du PNUD, administre un programme de microfinancements d'un montant pouvant atteindre 50 000 dollars et jusqu'à 150 000 dollars pour les « projets stratégiques ». Les propositions doivent démontrer :

- dans quelle mesure le projet envisagé respecte les critères du programme de microfinancements du FEM en décrivant l'impact qu'auraient les objectifs et activités du projet dans les domaines d'activités du programme de microfinancements ou dans les domaines d'intervention du FEM ;
- qu'elles répondent aux cibles et objectifs de la stratégie du programme de microfinancements au niveau des pays ou cadrent avec lesdits objectifs et cibles ;
- être proposées par des organisations communautaires et des ONG.

Le FEM donne également accès à des prêts concessionnels et à des aides non liées à des instruments financiers.

ENSEIGNEMENTS TIRÉS DE L'EXPÉRIENCE DU FEM SUSCEPTIBLES DE SERVIR DE MODÈLES AU GPE

- Les organes de gouvernance du FEM sont composés uniquement de représentants des États membres ; à ce titre, il diffère du modèle de partenariat du GPE qui intègre au sein de son Conseil et de ses comités des acteurs non étatiques et d'autres organisations internationales.
- N'ayant pas de capacité juridique, le FEM est contraint à recourir aux processus de la Banque mondiale. Étant donné que toutes les ressources du FEM sont logées dans un fonds fiduciaire et qu'il ne possède pas et ne détient pas d'actifs en dehors de la Banque mondiale, le FEM ne peut pas mener d'opérations de couverture ni effectuer d'autres opérations de financement innovantes en son nom propre.
- Le budget du Secrétariat du GPE et ses dépenses de fonctionnement sont maintenant supérieurs à ceux du FEM, et le GPE pourrait croître davantage au cours des prochaines années. Cependant, le GPE est une unité au sein de la Banque mondiale, et sa directrice générale a comme supérieur hiérarchique un(e) vice-président(e) (qui dirige plusieurs unités), ce qui signifie que les transactions et les approbations doivent être autorisées par le (la) vice-président(e) plutôt que

par la directrice générale. En revanche, la directrice générale du FEM a le statut de vice-président.

IV) Fonds vert pour le climat

Statut juridique. Le Fonds vert pour le climat est une organisation internationale constituée en République de Corée en vertu de la signature d'un accord de siège. Dans l'acte qui l'a créé ou qui régit son fonctionnement, le Fonds vert pour le climat affirme avoir la personnalité juridique et la capacité « nécessaire pour exercer ses fonctions et protéger ses intérêts ». De plus, le Fonds vert pour le climat jouit en République de Corée de certains privilèges et immunités établis par l'accord de siège en décembre 2013. Il est dirigé par un conseil de 24 membres composé uniquement d'États membres des Nations Unies. Aucun acteur non étatique ne siège au sein de son Conseil d'administration, bien qu'on y dénombre quatre observateurs actifs représentant la société civile et le secteur privé.

Secrétariat (compte environ 150 personnes, mais ce nombre devrait passer à 200 d'ici à la fin 2018). Le Secrétariat du Fonds vert est basé à Songdo en République de Corée et ses agents ont le statut de membres du personnel de l'organisation internationale dénommée Fonds vert pour le climat.

Services d'administrateur fiduciaire. La Banque mondiale est l'administrateur fiduciaire actuel du Fonds vert pour le climat. Un administrateur fiduciaire permanent doit être nommé d'ici à la fin 2017.

Couverture du risque de change. Aucun service actif de couverture de change n'a été mis en place.

Agents partenaires et administration. Le Fonds vert pour le climat est fonctionnel, quoique doté d'un processus complexe d'accréditation des organisations comme bénéficiaires potentiels de ses financements. Les politiques et normes d'accréditation du Fonds vert pour le climat sont entre autres les Normes fiduciaires, les Dispositifs de sauvegarde environnementale et sociale, la Divulgation de l'information, la Politique sur la parité hommes-femmes, etc. Les entités accréditées peuvent être des États, des organisations internationales et des ONG, et doivent répondre aux normes du Fonds.

Il existe deux types d'entités accréditées, à savoir les entités à accès direct et les entités à accès international : 1) les entités à accès direct sont des organisations infranationales, nationales ou régionales qui doivent être désignées par des Autorités nationales désignées (AND) ou des points focaux de pays en développement ; et 2) les entités à accès international qui comprennent notamment les agences des Nations Unies, les banques multilatérales de développement, les institutions financières internationales et autres institutions régionales.

Étant donné que le Fonds vert pour le climat est doté d'une personnalité juridique et d'une capacité propres, il peut conclure directement des accords de financement avec des entités accréditées et n'a pas besoin de recourir à la Banque mondiale pour cela ou pour sélectionner (ou surveiller) ces entités pour son compte.

ENSEIGNEMENTS TIRÉS DE L'EXPÉRIENCE DU FONDS VERT POUR LE CLIMAT SUSCEPTIBLES DE SERVIR DE MODÈLES AU GPE

- Le Fonds vert pour le climat a été créé en vertu de la Convention-cadre des Nations Unies sur les changements climatiques (CCNUCC). La Conférence des Parties à cette convention peut également le clore et le dissoudre. Il n'a pas été créé par un traité, mais son statut juridique a été établi par un accord de siège conclu avec la République de Corée.

- Le GPE n'a pas été créé en vertu d'un traité. Par conséquent, si le besoin de le doter de la personnalité juridique se faisait sentir, il devra peut-être rechercher un autre moyen de se faire reconnaître en tant que personne morale à l'instar du Fonds vert pour le climat, soit par le biais d'un nouveau traité soit par un autre mécanisme de reconnaissance tel qu'un accord de siège conclu avec un État participant. Ce mécanisme est semblable à celui utilisé par le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme, dans lequel les États membres intéressés accordent une reconnaissance au GPE par le biais d'une déclaration de soutien ou d'un protocole d'accord, adossé à un accord de siège conclu avec la Suisse.

- En tant que nouvelle organisation, le Fonds vert pour le climat a dû mettre en place tous les services d'appui, toutes les politiques et tous les systèmes nécessaires à son fonctionnement et développer sa gouvernance ainsi que l'empreinte de ses programmes. Le GPE peut tirer d'utiles enseignements de son expérience en ce qui concerne l'élaboration de politiques et de systèmes ainsi que les ressources nécessaires à cette fin.

- S'il devait s'orienter vers l'indépendance, le Partenariat ne rencontrerait toutefois pas les mêmes problèmes car il dispose déjà d'un Secrétariat, d'un modèle de fonctionnement et de fonctions de gouvernance. À l'instar du Fonds vert pour le climat, il devrait toutefois identifier un pays approprié pour son nouveau siège, négocier un accord de siège et mettre en place les systèmes et les politiques régissant les aspects juridiques ainsi que les services d'appui d'une organisation internationale indépendante. Ces expériences ont été prises en compte lors de l'examen de la création possible d'une entité indépendante.

ANNEXE 2 — EXAMEN DES MODALITÉS D'ACCUEIL RÉALISÉ PAR ALISON EVANS EN 2012

Au moment du dernier examen des modalités d'accueil, la majorité des questions soulevées dans le contexte de l'hébergement portaient sur l'indépendance du Secrétariat du GPE vis-à-vis de la Banque mondiale. Les questions telles que la couverture de change, l'aptitude à décaisser des fonds directement aux pouvoirs publics ou aux OSC, et les mécanismes innovants de mobilisation ou de déploiement des fonds n'y sont pas spécifiquement abordées.

2011 — Lors de la transition de l'Initiative FTI (de l'EPT) au GPE, qui a nécessité l'adaptation de la structure de gouvernance à une structure semblable à celle des partenariats/fonds mondiaux, et le passage d'un fonds fiduciaire multidonateurs administré par la Banque mondiale à un fonds d'intermédiation financière, le Conseil du GPE charge Alison Evans de produire un rapport examinant les « modalités d'accueil » fournies par la Banque au Partenariat afin de déterminer s'il devrait devenir indépendant.

Juin 2012 – Le rapport Evans examine les expériences d'autres « partenariats mondiaux » ainsi hébergés et recommande un processus échelonné pour améliorer l'efficacité opérationnelle et administrative du GPE dans les domaines suivants :

- *Questions liées à l'hébergement : procédure de nomination d'un directeur du Secrétariat, flexibilité des RH, flexibilité de la passation de marchés, image du GPE et de la Banque mondiale, gestion des performances du personnel, et comptes rendus au Conseil du GPE sur les coûts et les indicateurs de performance du programme.*
- *Questions liées au partenariat : responsabilité des gestionnaires du GPE devant la Banque ; rôle de la Banque en tant qu'agent partenaire ; stratégie de levée de fonds ; examen de la qualité des plans sectoriels et des propositions de financement.*
- *Questions au niveau des pays : renforcement des GLPE ; flexibilité dans la planification et la vitesse des décaissements ; alignement des modalités de l'aide.*

Evans recommande que le Secrétariat du GPE reste hébergé au sein de la Banque mondiale et collabore à la création de modalités d'accueil « Statu quo – Plus » qui, si elles ne permettent pas d'obtenir l'effet désiré, pourraient être suivies d'une 2e phase où le GPE mettrait fin à l'hébergement du Secrétariat par la Banque et deviendrait indépendant.

Octobre 2012 —Un groupe de travail du Conseil est créé pour donner suite aux conclusions du rapport et formuler une série de recommandations spécifiques en ce qui concerne les points préoccupants, qui

seront validées par le Conseil en octobre 2012. Les recommandations concernant la relation d'hébergement et la situation actuelle sont abordées à la page suivante.

Novembre 2013 —Au cours de l'année 2013, le Secrétariat et la Banque mondiale tentent de donner suite aux recommandations en élaborant un protocole d'accord sur l'hébergement. Les principes sont convenus par le Conseil et le Comité de gouvernance, d'éthique, du risque et des finances (prédécesseur du Comité des finances et du risque et du Comité de gouvernance et d'éthique) se voit déléguer la responsabilité de finaliser le protocole.

Mars 2014 —Le Comité recommande que le protocole d'accord ne soit pas signé, mais soit revu après la conférence de reconstitution des ressources de juin 2014 en raison de plusieurs points préoccupants :

- ambiguïté quant au pouvoir de mettre en œuvre les décisions du Conseil en matière de budget et de personnel ;
- ambiguïté quant à l'examen des performances de la directrice générale ; et
- préoccupations quant au fait que le Secrétariat continuerait à être lié par l'ensemble des politiques de la Banque mondiale, quelle que soit la source du financement.

De plus, le Secrétariat a jugé que les progrès réalisés à l'occasion des discussions sur le protocole avaient abouti entre 2014 et 2017 à un processus de travail qui répondait en substance aux préoccupations pratiques du Comité de gouvernance sans besoin d'un accord formel, étant donné que :

- Pendant cette période, la Banque mondiale a appliqué toutes les décisions du Conseil du GPE en matière de budget, de masse salariale et de programme de travail.
- Quoique respectant les pratiques de la Banque mondiale, l'examen de la performance de la directrice générale a essentiellement été mené par le Conseil, et la Banque a respecté sa décision de renouveler le contrat de la directrice.
- L'obligation de suivre les politiques de la Banque mondiale n'a pas posé de contrainte significative au Secrétariat dans la mise en œuvre des décisions du Conseil. Par exemple, la Banque n'a pas cherché à imposer de restriction quant au renforcement du personnel du GPE, bien qu'elle ait elle-même lancé un programme important de réduction de ses coûts salariaux et autres à l'échelle du Groupe.

Compte tenu de l'augmentation de la taille du Fonds du GPE, de l'ambition du Partenariat et de sa notoriété croissante, des années de réforme et de renforcement de son modèle de fonctionnement, de son modèle opérationnel, de son Secrétariat et de ses structures de gouvernance, et de l'élaboration d'un nouveau Cadre de mobilisation et d'allocation de financements, il ne fait aucun doute que le GPE et le Secrétariat ont beaucoup changé par rapport à 2012-2014. Le Secrétariat du GPE est aujourd'hui le plus grand secrétariat hébergé par la Banque mondiale.

Parallèlement, la Banque a connu une nette augmentation du nombre de fonds d'intermédiation financière et le processus de réforme des fonds fiduciaires (FIF) entend favoriser une approche plus institutionnelle et lui permettre de faire preuve d'une plus grande discipline dans ses relations avec ces fonds.

Les recommandations du rapport Evans liées à l'hébergement du GPE et la situation actuelle (texte en rouge) sont décrites à la page suivante.

Issue Number	Priorité	Questions à aborder	Mesures nécessaires	Responsables	Échéances	Résultat visé	Indicateur	Situation actuelle
Question liée à l'hébergement — 1	Haute	Selon les règles de la Banque mondiale relatives aux ressources humaines, le Conseil d'administration est bien consulté au cours du processus de recrutement du Directeur du Secrétariat mais la décision finale est du ressort du Vice-président de la Banque mondiale responsable du réseau Développement humain. Cette règle, qui est logique pour les activités principales de la Banque mondiale, limite le pouvoir des partenaires membres du	La nomination d'un haut responsable/ directeur général (DG) doit impliquer une participation pleine et entière du Conseil au processus de recrutement et de prise de décision.	La Présidente du Conseil et le Groupe de travail sur le recrutement du DG organiseront une réunion avec la direction de la Banque au plus haut niveau (Présidence si nécessaire) pour qu'une approche plus équitable du processus de recrutement d'un DG soit convenue et confirmée par écrit. Le personnel des ressources humaines de la Banque apportera son soutien à une participation équitable, pleine et entière des membres du Conseil au processus de recrutement.	Septembre 2012 pour l'accord, janvier 2013 pour la nomination du DG.	Le Conseil a le pouvoir de participer pleinement et équitablement à la nomination du DG.	Nomination du DG, à un grade approprié, à la satisfaction complète du Conseil et de la Banque mondiale. Existence d'un cadre clair d'évaluation de la performance du DG.	**Résolu** — DG nommé par le Conseil et recruté avec la participation de la Banque mondiale.

		Conseil d'administration du GPE en matière de détermination de la direction future du programme mondial qu'ils financent/auquel ils participent.						
Question liée à l'hébergement — 2	Haute	Les procédures de la Banque mondiale relatives aux ressources humaines sont conçues pour ses activités de base et ne sont pas facilement adaptables aux besoins en personnel du Secrétariat (palette de compétences/ intitulé et niveau des postes). Le système de modules récemment adopté par la Banque ralentit encore le processus de	Un protocole d'accord doit être préparé et accepté par le Conseil et la Banque pour définir : les rôles et responsabilités concernant les décisions en matière de ressources humaines, les procédures d'embauche au sein du Secrétariat et les conditions de participation du Conseil au processus de recrutement de responsables (voir également la question du règlement du	Présidente du Conseil, groupe de travail sur le recrutement du DG et Banque mondiale — parties à un Protocole d'accord élargi.	Démarrage du processus avant septembre 2012, finalisation du protocole d'accord d'ici à décembre 2012	Plus de souplesse, de vitesse et d'initiative au niveau du recrutement du personnel du Secrétariat, en accord avec les besoins du Partenariat mondial.	Protocole d'accord finalisé publié en interne et via le site web du GPE.	**En suspens** — Aucun protocole d'accord n'a été signé pour les raisons précitées, mais le GPE a bénéficié de la souplesse nécessaire à la croissance de son Secrétariat, conformément aux décisions du Conseil, et au recrutement de son propre personnel en respectant les règles de la Banque relatives aux RH, mais sans ingérence de sa part.

		recrutement. Le grand besoin de souplesse du Secrétariat implique un recours accru à des consultants à court et à long terme. Le caractère incertain des contrats à court terme complique l'établissement d'une équipe forte et stable au sein du Secrétariat ; par exemple, les consultants à long terme ne peuvent pas assumer la fonction de chef de projet avec pouvoir sur les budgets. La souplesse relative au recrutement du personnel du Secrétariat continue à faire l'objet de tensions entre le	personnel plus bas).					**À l'heure actuelle**, la Banque a bloqué la création de nouveaux postes approuvés par le Conseil du GPE et a informé le Secrétariat que la situation sera réévaluée après l'examen de l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience du Partenariat. Il en va de même pour les promotions.

		Secrétariat et la Banque.						
Question liée à l'hébergement — 3	Haute	Les règles de passation de marchés de la Banque mondiale sont conçues pour appuyer ses activités de base, mais sont souvent trop restrictives compte tenu de la taille et du type des contrats conclus par le Secrétariat. Les décisions et les achats du Secrétariat s'en trouvent ralentis et les coûts augmentés. À l'heure actuelle, le personnel du Secrétariat gère lui-même le processus de passation de marchés, avec les étapes supplémentaires et coûteuses que cela implique, car tous les	La décision du Secrétariat de recruter un « Responsable des ressources », chargé de la passation des marchés, devrait sensiblement contribuer à l'amélioration des processus. Formation/partage de bonnes pratiques au sein du Secrétariat sur des méthodes de travail plus souples et plus intelligentes. Le Secrétariat doit avoir plus de poids dans ses relations avec les départements de services de la Banque ainsi qu'avec les personnes spécifiquement chargées des ressources humaines et des technologies de l'information au	Le Secrétariat, avec les ressources humaines de la Banque, recrutera le plus rapidement possible un Responsable des ressources. Il veillera à un partage, en interne, des connaissances sur l'utilisation efficace des systèmes de la Banque. Élaboration de fiches méthodologiques pour faciliter le recrutement, la passation de marchés souple et rapide, etc. Responsable des ressources comme indiqué plus haut.	Octobre 2012 En cours En cours	Le Secrétariat est en mesure de se procurer rapidement et efficacement des biens et des services, de manière à satisfaire les besoins du Partenariat. Le Secrétariat a une bonne connaissance des processus de passation des marchés de la Banque mondiale et de la souplesse qu'ils offrent.	Nomination d'un Responsable des ressources. Le personnel du Secrétariat (en place ou nouvellement embauché) est en mesure d'utiliser les systèmes de la Banque avec plus de confiance et de rapidité (ce qui transparaît dans les études menées auprès du personnel et des clients du GPE).	**Résolu** – Le responsable des ressources n'a pas été recruté, car le Secrétariat s'est attaché à accréditer des chefs d'équipe de projet qui peuvent travailler directement avec le service de la passation des marchés de la Banque pour répondre aux besoins du GPE. Un poste de responsable des ressources avait été recommandé dans le cadre du plan des ressources humaines, mais ce poste est en suspens. Il n'y a dans l'ensemble pas de problème en matière de

		membres du personnel ne sont pas au courant de toutes les règles, exemptions, etc.	sein de ces départements.					passation des marchés, mais des difficultés peuvent apparaître dans les situations inhabituelles telles que la reconstitution des ressources.
Question liée à l'hébergement — 4	Haute	Le règlement du personnel de la Banque mondiale donne la priorité aux éléments relatifs à la Banque (image, identité, etc.) par rapport à ceux du Partenariat mondial. Bien qu'il constitue un aspect important de l'environnement réglementaire des modalités d'accueil, il ne doit pas exclure la possibilité que le personnel	Il est essentiel que le protocole d'accord contienne une simple déclaration stipulant que « pour le personnel du Secrétariat, la loyauté envers la Banque mondiale implique de servir fidèlement les intérêts du Partenariat mondial pour l'éducation » (comme dans le cas du détachement d'agents de la	La Présidente du Conseil et les hauts responsables de la Banque s'accordent, dans les termes du Protocole d'accord, pour appliquer au personnel du Secrétariat les mêmes règles qu'aux agents détachés de la Banque.	Finalisé d'ici à décembre 2012.	Le personnel du Secrétariat reconnaît qu'il doit rendre compte à la direction du Secrétariat et du Conseil et agit en conséquence.	Clause sur le règlement du personnel figurant dans le protocole d'accord.	**Non résolu** – Le protocole d'accord n'a pas été signé. Le cadre de gestion de la Banque reconnaît qu'il est possible que le personnel du GPE ait une « double allégeance » et que des conflits sont possibles entre le mandat et les objectifs de la Banque et les instructions du Conseil du GPE.

		serve aussi bien les intérêts de la Banque que ceux du Partenariat.	Banque auprès d'autres organisations).					Bien que cela pose rarement problème, les agents du GPE pourraient se trouver en situation d'inexécution de leur contrat s'ils prennent des mesures conformes à l'exercice de leurs responsabilités vis-à-vis du Conseil, mais contraires aux directives expresses de la Banque mondiale.
Question liée à l'hébergement — 5	Haute	Le fait que la Banque mondiale assure la gestion des performances de l'équipe dirigeante du Secrétariat fausse les incitations et donne l'impression d'une plus grande allégeance à la	Le protocole d'accord doit clairement définir le rôle du Conseil dans la gestion des performances des hauts responsables : a) création éventuelle d'un « sous-comité de la gestion des performances » chargé de superviser les	La Présidente ou les membres désignés du Conseil se mettent d'accord avec la direction de la Banque mondiale sur un mode opératoire (à inclure dans le protocole d'accord) concernant le rôle officiel du Conseil	Finalisé d'ici à décembre 2012.	La gestion du DG et des hauts responsables du Secrétariat est placée sous l'autorité directe et entière du Conseil.	Le rôle du Conseil dans la gestion des performances des hauts responsables est formalisé : des objectifs de performance clairement définis font l'objet d'un suivi régulier par le Conseil.	**En suspens** – Le protocole d'accord n'a pas été signé. Concrètement, seul le DG relève directement du vice-président de la Banque mondiale aux fins d'évaluation de ses performances.

		Banque mondiale qu'au Conseil.	performances du Secrétariat b) élaboration d'un cadre de performance pour le haut responsable/DG supervisé par le Conseil.	dans la gestion des performances.				Le Conseil du GPE est également doté de son propre processus d'évaluation des performances du DG. Dans le cas des chefs relevant du DG, le vice-président de la Banque autorise les accords sur les résultats attendus et les évaluations des performances lorsqu'ils ont été approuvés par le DG.
Question liée à l'hébergement — 6	Haute	Le système d'enregistrement des données financières/de codes d'imputation de la Banque mondiale ne donne pas aux membres du Conseil et aux	Travail de transparence et de présentation des données de coûts pour permettre une évaluation plus claire des « frais de fonctionnement et frais induits » et référenciation	Le Secrétariat : a) mettra en place un nouveau format simplifié de suivi des frais de fonctionnement clairement ventilés entre frais de gouvernance du Conseil, frais administratifs et	Octobre 2012 pour le format simplifié du suivi des frais. Décembre 2012 pour la fiche de performance (voir plus bas).	La plus grande transparence des coûts de fonctionnement et des résultats du portefeuille permet au Conseil d'effectuer un suivi plus	Présentation régulière au Conseil de la fiche de performance et publication dans le Rapport annuel.	**Résolu** – Le budget de fonctionnement du GPE est extrêmement détaillé et les heures de travail sont ventilées par fonction, tandis que la

		parties prenantes externes une image directe des coûts opérationnels du Secrétariat.	plus claire dans le temps.	frais opérationnels ; b) veillera à l'établissement rapide de documents financiers incluant une communication exhaustive des données de coûts et de résultats du portefeuille ; c) réalisera une fiche visant à comparer régulièrement les coûts et dépenses avec les performances du portefeuille pour présentation au Conseil (voir plus bas).		régulier et de meilleure qualité du fonctionnement du Secrétariat.		codification des coûts fait la distinction entre les équipes et les types de dépenses.
Question liée à l'hébergement — 7	Haute	Absence de méthodologie claire/simple de présentation de rapports par le Secrétariat au Conseil sur les questions de performance : délais de recrutement, performance du portefeuille, taux de	Élaborer une fiche sur les principales mesures de performance à communiquer régulièrement à l'ensemble du Conseil qui en effectuera le suivi.	Secrétariat et Conseil.	En continu en vue du rapport annuel. Première fiche de performance d'ici à décembre 2012.	Amélioration de la supervision par le Conseil de la qualité des activités du Secrétariat et des partenaires.	La plus grande transparence des coûts de fonctionnement et des résultats du portefeuille permet au Conseil de mieux superviser les activités du Secrétariat et des partenaires.	**Résolu** – Les principaux paramètres liés à la performance des financements sont décrits dans l'examen annuel du portefeuille et le GPE est maintenant doté d'un Cadre

		décaissement moyen, etc.						de résultats comptant 37 indicateurs.
Question liée au Partenariat (hébergement)	Haute	Le Partenariat est fortement tributaire de la Banque mondiale en tant qu'agent partenaire. Comme pour d'autres programmes mondiaux, une plus grande participation des partenaires donateurs est essentielle pour créer un véritable partenariat et pour que les financements du GPE ne soient pas perçus comme un succédané des financements de la Banque mondiale à l'échelon national.	Finaliser le guide d'accréditation le plus rapidement possible. Les membres donateurs du GPE doivent s'impliquer davantage et assumer le rôle d'agent partenaire conformément au modèle de partenariat du GPE.	Le Conseil finalise/approuve le guide d'accréditation. Le Conseil élabore et met en œuvre une stratégie d'accompagnement du guide visant à promouvoir le rôle d'agent partenaire et à négocier ce rôle avec les partenaires donateurs et les autres partenaires multilatéraux. Le Secrétariat prend part à des négociations de haut niveau avec les partenaires donateurs sur l'adoption du rôle d'agent partenaire.	Au plus tard lors de la seconde réunion en présentiel du Conseil d'administration pour 2012. Achèvement du processus actuel d'accréditation de nouvelles entités de supervision d'ici à décembre 2012. Mise en place de six entités de supervision supplémentaires d'ici à décembre 2013.	Plus grande diversité des partenaires assumant un rôle d'agent partenaire.	Finalisation et diffusion de la politique. Finalisation de la stratégie et au moins un nouvel agent partenaire nommé/opérationnel d'ici à juin 2013.	**Résolu** – Le nombre d'ONG multilatérales, bilatérales et internationales assumant le rôle d'agent partenaire a nettement augmenté, bien que la part des fonds gérés par la Banque continue d'être élevée (environ 70 %, contre 95 % au moment de l'examen).
Question au niveau des pays	Haute	Manque de souplesse dans le processus de	Le Secrétariat expérimente et évalue des	Finalisation/mise en œuvre et publication du	Octobre 2012 Les documents d'orientation	Le GPE améliore la qualité et	Les problèmes posés par le rôle d'agent partenaire	**Progrès partiel** – L'accréditation

(hébergement)		planification et d'exécution. Le décaissement des fonds prend beaucoup de temps après l'approbation des financements.	moyens d'introduire davantage de souplesse et de vitesse dans le processus de planification et de décaissement/ mise en œuvre des fonds, notamment dans les pays disposant de capacités institutionnelles fragiles ou fragmentées.	travail du Secrétariat sur une stratégie de concentration des ressources en début de processus dans les États fragiles. Travail supplémentaire du Secrétariat avec les principaux pays partenaires pour déterminer comment gagner en souplesse et en vitesse d'exécution (par une rationalisation des procédures et des processus). Le Conseil ou le Comité exécutif, le cas échéant, discute et approuve les solutions retenues le plus rapidement possible.	destinés au Comité exécutif sont finalisés d'ici à décembre 2012.	l'envergure de son soutien aux pays fragiles ou touchés par les conflits.	conféré à la Banque mondiale sont atténués par le recours à des modalités d'aide plus souples.	d'ONG internationales et l'adoption de financements accélérés ont permis d'effectuer des décaissements rapides lorsque cela était nécessaire. Le modèle de financement et les processus d'examen de la qualité du GPE constituent une lourde charge administrative, mais des processus simplifiés et prévoyant une délégation accrue des pouvoirs ont été proposés au GPC/Conseil. Les modalités institutionnelles actuelles prévoient que le GPE travaille par le biais d'agents

								partenaires et suive leurs processus.
Question au niveau des pays (hébergement)	Moyenne	L'éventail des modalités d'aide alignées sur les priorités nationales est limité par les contraintes des agents partenaires (en particulier de la Banque mondiale).	Le Secrétariat travaille avec les équipes sectorielles de la Banque, et avec des agents partenaires autres que la Banque, à l'expérimentation de modalités d'aide permettant un meilleur alignement entre les financements pour la mise en œuvre des programmes et les plans sectoriels de l'éducation.	Le Secrétariat s'assure de la participation des agents partenaires à la détermination de l'intérêt de nouvelles modalités de décaissement des financements pour la mise en œuvre des programmes. Expérimentation dans 2 à 3 pays d'ici à juin 2013.	Autres modes de décaissement des fonds mis en place d'ici à juin 2013.	Des modalités d'aide plus souples permettent un meilleur alignement entre les financements du GPE et les plans sectoriels de l'éducation.	Preuves de l'amélioration de l'alignement et de la mobilisation des ressources à l'échelon national.	**Non résolu** – Les modalités institutionnelles actuelles prévoient que le GPE travaille par le biais d'agents partenaires et suive leurs processus. D'importantes activités ont été lancées pour améliorer l'alignement. De nouvelles initiatives, telles que le Fonds à effet multiplicateur et le Plaidoyer en faveur de l'investissement dans le secteur de l'éducation (ESIC), pourront contribuer à l'augmentation du

								cofinancement et à la mobilisation d'autres ressources au niveau des pays.

Annexe 3 — Modalités pratiques d'accueil et impact potentiel du processus de réforme des fonds fiduciaires

Le tableau ci-dessous apporte un complément d'information sur la relation d'hébergement liant le Secrétariat et la Banque mondiale, et sur les services couverts, ainsi que sur les modifications susceptibles d'y être effectuées au vu des dernières discussions sur le processus de réforme des fonds fiduciaires. La présente annexe contient également des précisions de la Banque concernant ce processus.

Points	Incidences pratiques	Modifications potentielles
Structure organisationnelle D'un point de vue administratif, le GPE est une unité de la vice-présidence de la Banque mondiale chargée du Financement du développement, ce qui signifie que le Directeur général du GPE occupe un poste de Directeur et rend compte au Vice-président chargé du Financement du développement.	• Les accords sur les résultats et les examens de la performance du Directeur général doivent être réalisés avec le Vice-président. Dans la pratique, les informations fournies par le Président du Conseil d'administration du GPE sont prises en compte. • Conformément à la structure hiérarchique des unités rendant compte à une vice-présidence, le grade du Directeur général du GPE est actuellement plafonné au niveau de Directeur. Tout projet d'élévation de ce grade nécessiterait l'accord de la Banque et aurait des incidences sur les lignes hiérarchiques. • Du point de vue administratif, certaines transactions ou exceptions ne peuvent se décider qu'au niveau du Vice-président (demandes de recrutement de personnel supplémentaire déjà approuvées par le Conseil, par exemple). Pour l'heure, les dernières décisions approuvées par le Conseil en matière d'effectifs n'ont pas été avalisées par la Banque.	• Le processus de réforme des fonds fiduciaires pourrait juger souhaitable que les secrétariats des FIF soient hébergés au sein des pôles mondiaux d'expertise pertinents. Dans le cas du GPE, cela pourrait entraîner le passage de la vice-présidence chargée du Financement du développement à la vice-présidence chargée du Développement humain, où est situé le pôle mondial d'expertise en Éducation.

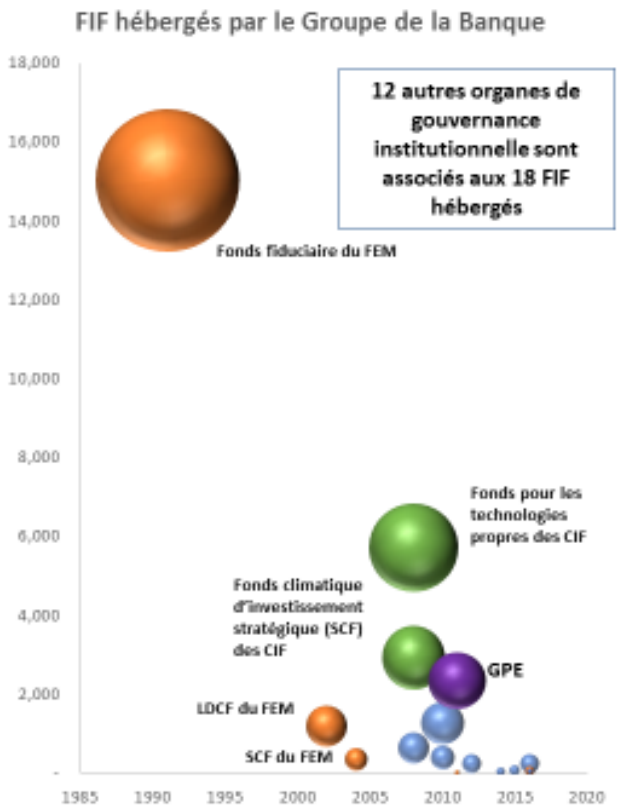
Ressources humaines L'ensemble du personnel du GPE est employé sur la base de contrats de la Banque mondiale et doit respecter les politiques et procédures de la Banque en matière de RH.	• Le GPE n'a pas besoin d'employer lui-même des personnes spécialisées dans les rémunérations et prestations, le recrutement, les services de paie, ni de disposer d'un système juridique interne. Cela implique cependant que le Conseil du GPE n'est pas en mesure de déterminer la structure de rémunération du Secrétariat et doit accepter les changements apportés par la Banque à ses politiques de RH (décision d'augmenter les frais de recouvrement des coûts sur les prestations versées au personnel, par exemple). • En tant que membre du personnel de la Banque mondiale, le GPE est habilité à recruter et à installer du personnel dans n'importe quel pays où la Banque a une présence permettant d'obtenir les visas nécessaires.	• Le GPE a jusqu'à présent dérogé aux directives de la Banque plaçant des limites sur le recrutement. • Il est possible qu'après la réforme des fonds fiduciaires le GPE soit tenu de se conformer à ces directives. On peut citer à titre d'exemple la volonté exprimée par la Banque mondiale de réduire le nombre de postes de direction de 1 pour 8 à 1 pour 10 agents. Le GPE compte un poste de direction pour 18 agents et ne serait pas nécessairement touché par de telles mesures, mais elles pourraient avoir des conséquences si de nouveaux postes de direction étaient créés.
Situation juridique Le GPE n'a pas de capacité juridique propre. La Banque signe les accords sur les procédures financières et les accords de contribution des bailleurs de fonds au nom du GPE.	• Le GPE n'a pas besoin de services juridiques propres et peut faire appel à ceux de la Banque le cas échéant. • Le personnel et les ressources du GPE jouissent des mêmes privilèges et immunités que le reste de la Banque mondiale. • Faute de capacité juridique, le Secrétariat du GPE n'est pas habilité à conclure des accords juridiques avec des tiers.	• Aucune modification anticipée.
Passation des marchés Les processus de passation des	• Ces processus sont solides et le GPE peut compter sur les systèmes et l'appui des services de passation des marchés de la Banque. Il est néanmoins dans l'obligation de s'y conformer totalement.	• Aucune modification anticipée.

marchés du GPE doivent respecter la politique de la Banque mondiale.	S'agissant des services de consultants (contrats de personnel temporaire), la Banque peut imposer des limites sur le nombre de jours d'emploi, que le GPE est tenu de respecter même si cela peut entraîner des difficultés opérationnelles à court terme.	
Déplacements En matière de politique de déplacement, le GPE a toute discrétion pour retenir une catégorie de voyage inférieure pour des raisons budgétaires.	• Le GPE bénéficie du pouvoir de la Banque en matière de négociation des tarifs aériens et hôteliers. • Le GPE a accès aux services d'agence de voyages de la Banque.	• Aucune modification anticipée.
Sécurité L'ensemble des fonctions des services de sécurité de la Banque est ouvert au GPE.	• Dans la pratique, sont inclus la formation du personnel du GPE, les services de conseil ainsi qu'une aide pour l'évacuation, le cas échéant. • Il peut arriver que les exigences de sécurité restreignent les capacités de déplacement des membres du personnel du GPE (par exemple en cas de limitation du nombre total de membres du personnel de la Banque autorisés à se trouver dans un pays à un moment donné).	• Aucune modification anticipée.
Installations Le GPE ne passe pas de contrats pour ses locaux, mais s'appuie sur les services de la Banque mondiale.	• Le GPE soumet ses besoins en locaux à la Banque et travaille en étroite collaboration avec l'équipe compétente de la Banque qui lui fournit des locaux et lui apporte son aide pour les éventuelles opérations de transfert et les travaux d'aménagement.	• Aucune modification anticipée.
Systèmes et technologies informatiques Le GPE se conforme aux exigences de la	• Si le GPE peut profiter d'avantages de type développement et maintenance des systèmes de base (SAP par exemple), il est obligé de passer par la Banque pour l'ensemble des services personnalisés et n'est pas en mesure de conclure	• Aucune modification anticipée.

Banque en matière de systèmes et de sécurité informatiques. Il doit passer par la Banque pour ses besoins de développement.	directement des contrats avec ses fournisseurs ni de procéder à la conception de systèmes qui n'ont pas été reconnus conformes aux exigences de sécurité informatique de la Banque. • Cette situation peut entraîner des retards dans la prestation de services en particulier lorsque des demandes multiples, impliquant souvent des montants plus élevés, émanent d'autres unités administratives de la Banque mondiale.	
Finance et audit En matière de dépenses de fonctionnement, le GPE se conforme aux politiques de la Banque relatives aux vérifications internes et aux dépenses admissibles, et utilise les systèmes de la Banque. Le GPE est soumis aux mêmes obligations d'audit interne et externe que le reste de la Banque.	• Les services de type trésorerie, comptes fournisseurs, comptabilité et établissement de rapports étant centralisés, le GPE n'a besoin que des services d'un petit nombre de spécialistes de la gestion des ressources assurés par la Banque, qui sont remboursés par le GPE. • Les règles comptables sont alignées sur les normes internationales ; les systèmes et procédures sont robustes.	• Le budget de fonctionnement du GPE doit dorénavant être soumis au Vice-président avant d'être examiné par le Conseil. • Compte tenu des efforts de la Banque mondiale visant à limiter l'augmentation des coûts à l'échelle de l'institution, il est possible que les dépenses de fonctionnement du GPE doivent également se conformer aux directives pertinentes.

Les rôles respectifs des FIF et du Groupe de la Banque mondiale doivent être mieux compris

- Les FIF peuvent constituer de puissants outils de plaidoyer, de financement et de partenariat pour des actions collectives au niveau mondial
- Mais de nouveaux FIF sont parfois créés sans que soient clairement compris les institutions/programmes existants ou les risques que présente la fragmentation pour l'efficacité de l'aide
- La plupart des FIF existants sont hébergés par le Groupe (18 sur 29) qui leur confère une personnalité juridique (par exemple pour recruter du personnel, passer des marchés et d'autres obligations contractuelles), ce qui peut être source de malentendus
- En règle générale, le Groupe participe peu à la gouvernance des FIF — le plus souvent en qualité d'observateur — et les rôles (administrateur fiduciaire, hôte et agent partenaire) sont séparés pour limiter tout avantage déloyal ; cette structure peut aussi limiter les contributions de la Direction/du Conseil du Groupe dans les décisions qui le touche en tant qu'institution hôte
- Les modèles de développement des FIF évoluent et les conséquences des changements dans les rapports avec le Groupe ne sont pas toujours bien comprises
  - ✓ Innovations financières ayant un impact potentiel sur le bilan du Groupe
  - ✓ Divergences au sujet des politiques et procédures du Groupe, même lorsque celui-ci pilote la mise en œuvre
  - ✓ Recours à des responsables de la mise en œuvre non traditionnels
  - ✓ Augmentation des effectifs incompatible avec le reste du Groupe



WORLD BANK GROUP
Development Finance

1

Premières recommandations sur les partenariats du Groupe par l'intermédiaire des FIF : passer en revue les FIF existants et mieux gérer le flux des nouveaux FIF

Examen suivi de discussions du Conseil du Groupe ; la date sera fixée ultérieurement



WORLD BANK GROUP
Development Finance

1. **Passer en revue les FIF existants** en insistant notamment sur :
   - les fonctions de la Banque
   - les pratiques de recrutement du personnel
2. **Consigner les bonnes pratiques et définir des orientations** sur les questions les plus importantes
   Mieux formuler la **proposition de valeur** des FIF afin de comprendre quand faire appel à ce modèle
3. Veiller à prendre en compte **le point de vue du Groupe tout au long du cycle de vie des FIF**
4. **Examiner les FIF existants à intervalles réguliers,** en tenant compte des changements potentiels importants de certains FIF et de l'ensemble du portefeuille
5. **Renforcer le cadre stratégique et des procédures des FIF,** notamment par une plus grande clarté au sujet des bonnes pratiques et de la gestion des risques

2

ANNEXE 4 - QUESTIONS À PRENDRE EN COMPTE AU TITRE DE L'OPTION 2 - LE GPE EN TANT QU'ENTITÉ JURIDIQUE DISTINCTE

Principales hypothèses

a) Le rôle de la Banque mondiale en qualité d'Administrateur du Fonds du GPE ne changerait pas en dépit de quelques changements administratifs qui pourraient être opérés pour tenir compte du pouvoir et de la responsabilité du GPE en tant qu'entité juridique.

b) Aucun changement concernant l'admissibilité de la Banque mondiale en tant qu'agent partenaire bien que certains changements administratifs puissent être apportés aux accords.

L'examen du détachement du Secrétariat du GPE de la Banque mondiale comme conséquence de l'établissement du GPE comme entité juridique distincte (les agents du Secrétariat ne pouvant plus remplir des fonctions d'administrateurs et directeurs tout en étant des employés de la Banque mondiale) se penche sur les questions suivantes étudiées dans les sections ci-après.

i. Incidence sur la gouvernance et les aspects juridiques
ii. Systèmes et politiques
iii. Modalités de transition
iv. Considérations financières (économies supplémentaires et potentielles)

Il convient de relever que ce travail se fonde sur une analyse préliminaire et qu'un plan de transition et un calcul des coûts plus détaillés devraient être réalisés pour obtenir une estimation plus précise.

Force est de noter aussi que de nombreux facteurs influent sur le succès de toute transition et sur les coûts, et qu'à ce stade il n'est pas possible de connaître l'incidence positive ou négative de ces facteurs, laquelle ne pourrait être connue que si l'option est retenue et au fur et à mesure que le plan de transition serait déroulé.

i. Aspects relatifs à la gouvernance et aux questions juridiques à prendre en considération (section préparée par Tim Nielander – expert en partenariats mondiaux)

Le GPE est une organisation virtuelle sans entité (personnalité) juridique, autrement dit ne disposant pas de sa propre capacité juridique. Son existence et ses programmes reposent sur le statut et la capacité juridiques de la Banque mondiale, qui engage des prestataires de services et des parties prenantes, recrute du personnel et fournit des prestations de passation de marchés et contrats, des services

informatiques, des prestations d'administrateur fiduciaire et d'autres services opérationnels. Le GPE fonctionne en vertu du Cadre de gestion des programmes de partenariat et fonds d'intermédiation financière de 2013 de la Banque mondiale, qui décrit la démarche que la Banque mondiale lorsqu'il s'agit de déterminer quand et comment collaborer avec des fonds d'intermédiation financière (FIF) durant leurs cycles de vie respectifs.

Comme pour toutes les initiatives en expansion, le statut organisationnel et les capacités institutionnelles doivent être révisés périodiquement pour déterminer si une réorganisation ou des capacités supplémentaires sont nécessaires afin de s'assurer que l'initiative dispose des outils et de la capacité nécessaires pour atteindre ses objectifs. Compte tenu de la croissance et de la trajectoire du GPE, le Conseil pourrait envisager d'apporter des capacités programmatiques supplémentaires sous la forme d'une entité juridique affiliée, adaptée aux besoins croissants du GPE.

RÉSUMÉ

Le GPE connaît un cycle de croissance qui est commun à de nombreux partenariats de développement lancés au cours des 15 dernières années. De nombreux « partenariats » de développement ont, pendant leurs phases d'incubation, entamé leur cycle de vie sous la forme d'initiatives virtuelles hébergées par d'autres organismes[2]. Il était logique de fonctionner comme « organisation » virtuelle par le biais d'un hôte compte tenu de l'envergure de démarrage de nombreuses nouvelles initiatives et de la demande d'une action rapide à l'échelle mondiale pour relever un défi de développement touchant plusieurs pays. À l'origine, certains partenariats ont été lancés en tant qu'initiatives limitées dans le temps, dont le but était d'accélérer ou de catalyser une action coordonnée entre des pays, des organisations internationales, des banques multilatérales de développement et des acteurs du secteur privé. Cela dit, même après une phase initiale, certaines initiatives de partenariat ont continué de croître et d'étendre leurs programmes, ce qui peut peser sur l'organisme hôte, qui pour sa part fournit les capacités juridiques et opérationnelles à l'entité virtuelle. Toutes les opérations dépendent de fait des capacités de l'entité hôte.

En ce qui concerne la gouvernance, les mécanismes d'un « conseil d'administration externe » permettent une certaine coordination entre les États, les organisations internationales et les acteurs non étatiques, mais ils ne peuvent pas permettre d'« administrer » pleinement les activités d'une

[2] Sources et analyses tirées de travaux de recherche doctorale sur les formes d'institutions public-privé utilisées comme mécanismes de coopération pour le développement. Études de cas et références aux données et autres sources disponibles sur demande. (*Public-Private Institutions in International Law*, 2014, Institut des hautes études, Université de Genève).

organisation virtuelle et de son secrétariat, qui est tenu de se conformer aux règles et règlements de l'organisme hôte, notamment en matière de ressources humaines, de passation de marchés et contrats, de technologies de l'information. De plus, l'hôte siège souvent comme représentant au conseil d'administration, ce qui donne lieu à des conflits d'intérêts et d'autres conflits stratégiques dans la mesure où l'hôte mène ses propres initiatives dans le même secteur de développement et/ou fait office d'administrateur fiduciaire, d'administrateur de fonds ou de « partenaire » d'exécution au niveau du pays bénéficiaire.

Le GPE a entretenu une collaboration fructueuse avec la Banque mondiale, son hôte, pendant sa durée de vie et durant son passage d'Initiative pour l'accélération du programme EPT au statut de « FIF ». Il a réexaminé ses modalités institutionnelles à plusieurs reprises et a travaillé avec la Banque mondiale à l'élargissement de ses capacités. Mais il y a des limites aux services qui peuvent être fournis par un organisme hôte et à la portée des exceptions aux règles et règlements auxquelles il peut raisonnablement consentir. Cela est particulièrement vrai lorsqu'un organisme hôte « héberge » un certain nombre d'initiatives similaires et souhaite harmoniser ses interactions avec de multiples initiatives hébergées par souci de transparence, d'efficacité et de cohérence stratégique.

Récemment, le GPE a engagé une série de discussions avec la Banque mondiale sur des questions stratégiques, notamment les opérations de couverture de change, l'octroi de financements directement aux pays et aux ONG et une collaboration plus étroite avec des sources de financement du secteur privé et des partenaires de mise en œuvre. Il est difficile, voire impossible, pour le GPE d'accroître ses capacités dans ces domaines stratégiques en l'absence d'une structure et de capacités juridiques indépendantes établies en cohérence avec les orientations du Conseil du GPE et en vertu de celles-ci.

Le présent document donne un aperçu des types d'entités et de capacités juridiques que pourrait utiliser le GPE, en s'inspirant de l'expérience en matière de conception, de réorganisation et d'enseignements tirés des opérations d'autres partenariats de développement. Si les modalités actuelles d'hébergement du GPE ne lui permettent pas de réaliser certains programmes et transactions stratégiques, alors le Conseil du GPE pourrait envisager d'examiner les possibilités de créer un *organisme affilié* du GPE ou une nouvelle entité à laquelle il transférerait toutes ses fonctions de gouvernance et d'exploitation qu'il aurait détachées de l'organisme hôte.

Chacune des trois options, à savoir (option 1) *GPE comme nouvelle organisation internationale*, (option2) *nouvelle entité ad hoc* et (option 3) *entité affiliée du GPE*, s'accompagne de coûts et présente des avantages et des défis potentiels. Les options 1 ou 2 pourraient conférer au GPE une personnalité et une capacité juridiques indépendantes, mais l'option 1 lui confèrerait le statut juridique le plus élevé et

lui donnerait la possibilité d'être reconnue par ses pays donateurs et partenaires. L'option 2 (mise en œuvre par le biais de partenariats tels que le Fonds mondial et l'Alliance GAVI) prévoit un statut spécial en Suisse en vertu d'un accord de siège, mais n'a pas le même poids et n'offre pas les mêmes possibilités de reconnaissance internationale qu'une organisation constituée par traité. Chacune de ces deux options pourrait prévoir une période de transition au cours de laquelle le GPE se détacherait de son hôte actuel, la Banque mondiale, en ayant recours à des procédures de gestion du changement pour limiter au minimum la perturbation de ses programmes et opérations.

L'option 3 permettrait au GPE de diriger progressivement certains types d'initiatives et transactions stratégiques, tout en continuant d'utiliser de façon optimale les prestations d'administrateur fiduciaire et d'hébergement fournies par la Banque mondiale. Si cette dernière l'autorise, cela pourrait aider à réduire certains des défis inhérents au détachement complet d'un organisme hôte et à la mise en place des mécanismes de gouvernance et des opérations dans une nouvelle entité juridique.

3. QUESTION 1 : RÉSUMÉ DES OPTIONS/INCIDENCES

Question 1 : Quels sont les options du GPE, les incidences, les coûts indicatifs et les délais pour la création d'une nouvelle entité juridique destinée à soutenir la Stratégie 2020 du GPE ?

***Vue d'ensemble de haut niveau des types d'entités juridiques et de leur utilité éventuelle pour le GPE*.**

(i) Organisation internationale : Une organisation internationale, à l'instar de la Banque mondiale ou de l'OMS, est normalement créée par un traité signé par des pays. Un traité ne peut être signé que par des États (ou des organisations d'États membres) et, normalement, l'entité créée ne compte que des États souverains parmi ses membres et dans ses structures de gouvernance. L'établissement d'une organisation par traité suppose généralement des négociations et un consensus entre tous les pays qui participent (ou participeront) à l'activité. Dans le cas du GPE, cela signifierait éventuellement tous les pays donateurs et tous les pays partenaires.

En revanche, **une organisation régie par un traité peut être établie avec seulement deux pays signataires du traité**, car ce nombre suffit pour créer une organisation internationale et lui conférer une personnalité juridique (voir par exemple la récente organisation internationale CGIAR établie par la France et trois autres pays signataires du traité)[3]. Ce processus est beaucoup plus efficace

[3] Voir : Accord instituant le *Consortium des centres internationaux de recherche agricole en qualité d'organisation internationale*, 20 juillet 2012 ; signé par la France, le Danemark, l'Uruguay et le Bénin.

que celui concernant des dizaines de pays, qui requiert plus de temps et de ressources. Dans ce document, nous utilisons les acronymes « **ACT** » pour un traité signé par tous les pays et « **ECT** » pour le processus plus léger, le traité limité aux pays fondateurs.

- But : Crée une nouvelle entité de droit international public, mais limité uniquement aux États ou à des organismes étatiques, à moins qu'il n'en soit convenu autrement (comme dans le cas du CGIAR).

- **Coûts** :

- ACT : de 500 000 dollars à plusieurs millions de dollars pour négocier et instituer l'entité, en fonction du nombre d'États concernés et de la complexité de l'objet. Requiert de nombreuses réunions et consultations avec les conseillers des questions juridiques et des affaires étrangères pour finaliser le texte du Traité ; les frais de déplacement, de réunion et de négociation sont importants.
- ECT : bine moins de 500 000 dollars en fonction de la volonté politique et de la rapidité du processus des deux premiers pays signataires du traité.

- **Délais** :

- ACT : il faut généralement plusieurs années pour finaliser le texte du traité et pour que les pays le ratifient afin qu'il prenne effet. Le calendrier dépend presque entièrement de la volonté politique des États concernés et de l'objet ou du domaine de compétence de la nouvelle entité.

- Avantages : de la structure de l'organisation internationale (pour les options ACT comme ECT) : place les objectifs, la gouvernance et les opérations sous le contrôle des États qui deviennent membres. Prévoit des privilèges et immunités dans les États membres (par exemple, possibilité de délivrer des passeports laissez-passer ou des visas, exonération fiscale pour l'organisation, et liberté générale de fonctionner sans restriction imposée par des lois, des règlementations ou des politiques nationales).

- Inconvénients : En fonction de la structure du traité et selon que le processus ACT ou ECT est utilisé ; les coûts et le calendrier de mise en œuvre. Selon le texte du traité, il peut y avoir des restrictions sur la participation des acteurs non étatiques aux structures de gouvernance et d'opération, par exemple des ONG partenaires, des entreprises du secteur privé et des particuliers agissant à titre personnel. Le traité et les pays signataires doivent permettre la participation d'acteurs non étatiques aux processus de gouvernance afin de prendre en compte les modes de coopération d'un « partenariat » associant des ONG et d'autres acteurs du secteur privé.

- <u>Application au GPE</u> : **Un modèle similaire à celui utilisé pour le CGIAR (entité ECT), qui peut accueillir des acteurs étatiques et non étatiques dans les organes de gouvernance, pourrait permettre d'établir une structure indépendante similaire à celle qui existe actuellement au GPE, mais nécessiterait de jouer de souplesse dans l'approche généralement utilisée par les ministères des Affaires étrangères des pays pour reconnaître une structure de « partenariat »**. Une entité ACT peut ne pas correspondre au modèle du GPE, compte tenu des postures traditionnelles en matière d'affaires étrangères où le droit international public ne reconnaît que des entités régies par un traité dont seuls des États sont membres des organes de gouvernance.

ii) <u>ONG à but non lucratif</u> : Organisation privée instituée en vertu du droit national[4]. Certains pays permettent à des ONG instituées en vertu de leur loi de mener leurs missions à but non lucratif à l'échelle internationale, à l'exemple de Médecins Sans Frontières. Cependant, la règle générale est qu'une ONG doit se conformer à la loi du pays où elle a été instituée et où légalement établie. À titre d'exemple, aux États-Unis, un organisme de bienfaisance public type (501) (c) (3) peut mener des activités de bienfaisance à l'international, mais il reste soumis à la politique étrangère du gouvernement des États-Unis et à d'importantes exigences de déclaration à l'administration fiscale de ce pays. Certains pays qui accordent le statut juridique à des organisations à but non lucratif exigent que le travail de bienfaisance de l'organisation profite aux populations du pays où l'organisation a été instituée.

- <u>But</u> : Crée une nouvelle entité à but non lucratif pour mener des activités de bienfaisance ou de développement ; cette entité n'ayant pas d'actionnaires ni d'investisseurs.

- **<u>Coûts</u>** : De 25 000 à 100 000 dollars. La plupart des pays autorisant l'établissement d'ONG qui travaillent à l'international tentent de faciliter l'institution d'ONG avec des formulaires et des procédures de dépôt qui peuvent contribuer à simplifier le processus. Les coûts ne sont pas élevés par rapport à la l'institution d'une organisation internationale. Certains pays exigent que les fondateurs déposent un don initial auprès de l'ONG (par exemple, 50 000 CHF pour une fondation suisse).

- **<u>Délais</u>** : Dans de nombreux pays, l'institution peut se faire en quelques semaines et prendre jusqu'à six mois pour que l'organisation puisse être enregistrée et fonctionner.

[4] Ce document ne s'intéresse pas au modèle d'organisation « à but lucratif », puisque le GPE est une entité sans but lucratif qui travaille à soutenir des objectifs de développement dans le secteur de l'éducation et non à réaliser des bénéfices pour des actionnaires.

- <u>Avantages</u> : Place les objectifs, la gouvernance et les opérations sous le contrôle du conseil d'administration, dont les membres sont nommés fréquemment par les fondateurs, et par la suite selon les dispositions des textes de l'organisation. Possibilité que des représentants d'États, des ONG, des entreprises privées et des particuliers (acteurs non étatiques) participent aux organes de gouvernance. Les contributions des donateurs de l'organisation peuvent être exonérées d'impôt (par exemple, ne pas compter comme bénéfice imposable), mais l'ONG doit demander et obtenir une exonération fiscale dans chaque pays où elle sollicite des dons. Les membres du conseil doivent agir dans le meilleur intérêt de l'organisation et prendre des décisions visant à promouvoir les objectifs de bienfaisance ou de développement de l'ONG.

- <u>Inconvénients</u> : Généralement, pas de privilèges ou d'immunités (par exemple, pas de passeports laissez-passer ni autres privilèges). L'organisation n'est pas à l'abri de procédures judiciaires ou des tribunaux et doit se conformer aux lois, règlements et politiques du pays où elle a été instituée et de tout pays où elle mène ses activités.

- <u>Application au GPE</u> : Ne disposerait pas d'une capacité juridique internationale suffisante, ne bénéficierait pas de privilèges et immunités suffisants pour tenir compte de toutes les parties prenantes intervenant dans les fonctions de gouvernance du GPE ni de toutes les fonctions opérationnelles du Secrétariat du GPE telles qu'elles existent aujourd'hui. Une ONG (agissant en qualité d'entité affiliée du GPE) pourrait fournir des fonctions « externalisées » en appui au GPE, telles que l'administration directe des financements. Pour autant, il serait difficile de faire prendre de l'envergure à une ONG affiliée pour qu'elle assure toutes les fonctions de gouvernance et d'opération du GPE.

iii) Entité ad hoc : <u>Institution public-privé (IPP) pour le développement</u>.

Certains partenariats de développement ont créé de nouvelles entités juridiques sur mesure pour accueillir des acteurs étatiques et non étatiques dans de nouvelles formes de coopération. Dans certains cas, ces formes d'IPP peuvent également être reconnues par les États où elles sont instituées (et mènent leurs activités), comme méritant un statut international et des « privilèges et immunités » précis. Cela contribue à faciliter les capacités en matière de gouvernance et d'opérations.

- <u>But</u> : Crée une institution public-privé ad hoc sur mesure chargée de mener des programmes de développement à l'échelle internationale ; qualifiée pour percevoir et gérer des fonds de l'aide

publique au développement (APD). Il ne s'agit pas d'une organisation internationale traditionnelle dont seuls des États sont membres. Le Partenariat mondial pour l'eau (basé en Suède), le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme (Suisse) et l'Alliance GAVI (Suisse) sont des exemples d'organisations reconnues comme ayant un statut international spécial (via l'accord de siège) dans le pays où elles ont été instituées respectivement.

- **Coûts** : De 500 000 à 1 250 000 dollars. Une entité de coopération unique est plus compliquée qu'une ONG type, et ses textes constitutifs doivent être adaptés de manière à permettre l'adhésion et la coopération d'États et de participants non étatiques. La reconnaissance d'un statut spécial par un bureau/ministère des Affaires étrangères nécessite également de négocier un accord de siège avec le pays hôte et peut également nécessiter des ressources pour négocier et consigner par écrit des accords de « reconnaissance » dans d'autres pays participants et bénéficiaires.

- **Délais** : De 6 à 12 mois pour que l'organisation soit instituée et opérationnelle, en fonction de la volonté politique des membres fondateurs et d'un État hôte disposé à reconnaître l'organisation dans un accord de siège.

- **Avantages** : Peut être taillée sur mesure tenant compte des objectifs des fondateurs, qui peuvent inclure un nombre limité de fonctions et de transactions financières. Peut être créée en tant qu'« entité affiliée » d'un partenariat existant pour fournir des capacités opérationnelles spécifiques (par exemple, les opérations de couverture de change, le transfert direct de financements à des pays et partenaires, la mobilisation du secteur privé), et n'a donc pas besoin d'être grande, mais plutôt modulable pour répondre à des plans stratégiques futurs. Place les objectifs, la gouvernance et les opérations sous le contrôle des membres et du conseil d'administration, qui est désigné par les membres. Possibilité que des représentants d'États, des ONG, des entreprises privées et des particuliers (acteurs non étatiques) participent aux organes de gouvernance. Peut se voir attribuer tous les privilèges et immunités dans le pays hôte, et éventuellement dans d'autres pays où elle mènera des opérations.

- **Inconvénients** : Comme il ne s'agit pas d'une organisation « standard », il faudra peut-être des consultations approfondies avec les parties prenantes et des négociations pour finaliser les textes constitutifs et les faire accepter par le pays hôte où le siège sera basé. Si l'entité ad hoc est créée pour prendre en compte l'ensemble des capacités de gouvernance et d'opérations d'un partenariat virtuel se détachant d'un organisme hôte, la complexité et la transition de l'ensemble du partenariat seront lourdes.

- **Application au GPE** : Une entité ad hoc peut être conçue pour fournir des fonctions « externalisées » pour soutenir le GPE, telles que les opérations de couverture de change, l'administration des financements directs et la mobilisation du secteur privé, avec suffisamment de privilèges et immunités pour couvrir ces activités dans le pays d'institution et dans d'autres pays où l'entité est reconnue par les ministères des Affaires étrangères. Une entité ad hoc peut également être conçue en prévoyant une « marge » d'expansion pour assumer d'autres fonctions opérationnelles du GPE au fil du temps.

4. QUESTION 2 : RÉSUMÉ DES CRITÈRES ET DES INCIDENCES

Question 2 : Si le GPE devait établir une nouvelle entité distincte, quels sont certains des critères recommandés pour donner à cette entité les capacités juridiques et opérationnelles maximales dans le pays où elle serait instituée ?

***Principaux critères à l'appui de l'institution, de la reconnaissance et des capacités juridiques*.**

Dans le cas au moins deux pays du GPE seraient disposés à instituer une organisation internationale de type ECT qui puisse intégrer les structures de partenariat du GPE dans ses fonctions de gouvernance, les options du GPE seraient une organisation ECT, une ONG ou une entité ad hoc. Dans chacun des cas, le pays autorisant (ou aidant à faciliter) l'institution de l'entité devrait fournir le soutien suivant :

i) Institution rapide et efficace.

- Institution d'une organisation internationale. Le ou les pays qui dirigent le processus politique devraient utiliser son/leur pouvoir de rassemblement pour chercher à déterminer la rapidité avec laquelle le traité instituant la nouvelle organisation internationale peut être accepté et s'il peut s'accommoder du modèle de « partenariat » du GPE, notamment la participation d'acteurs non étatiques. Si chaque pays ECT qui souhaite être partie au traité (par exemple 2 pays ou plus) prend en charge ses propres coûts internes du rassemblement et de la négociation du processus, le coût supporté par le GPE pourrait être minime. Si un ACT complet est demandé par tous les pays donateurs et partenaires du GPE, il est peu probable qu'un nouveau traité concernant environ 90 pays puisse être

négocié et finalisé rapidement et efficacement, en particulier pour une organisation qui essayerait de reproduire la structure existante du GPE, laquelle prévoit une participation égalitaire des acteurs et représentants étatiques et non étatiques (par exemple, des ONG et des organisations de la société civile). Le siège/pays hôte devrait normalement fournir un soutien, notamment :

a) conférer les privilèges et immunités nécessaires pour faciliter le travail de l'entité ad hoc ;

b) une aide du pays hôte, qui pourrait revêtir la forme d'un soutien financier (fourniture d'installations ou financement de l'institution de l'entité) ;

c) une assistance administrative dans le domaine des affaires étrangères pour aider la nouvelle organisation à obtenir un accord de siège et des accords de reconnaissance auprès d'autres pays, qui pourraient être des pays donateurs ou bénéficiaires du GPE ;

d) un soutien favorisant le travail et d'autres facilités pour aider l'organisation à attirer du personnel international.

- Institution d'une ONG. Le système juridique national devrait faciliter l'institution rapide et économique de l'ONG et être capable d'autoriser celle-ci à poursuivre sa mission et ses objectifs au niveau international.

- Non-ingérence. Le système juridique national ne devrait pas imposer de restrictions de politique nationale ou étrangère qui limiteraient le domaine ou les pays dans lesquelles l'ONG a l'intention de poursuivre ses objectifs.

- Institution d'une entité ad hoc. En plus des deux critères résumés ci-dessus pour l'institution d'une ONG standard, si le GPE souhaite aller plus loin en instituant une entité ad hoc (avec des capacités plus larges que celles généralement accordées à une ONG), le système juridique national devrait être capable de reconnaître une entité taillée sur mesure et :

a) conférer les privilèges et immunités nécessaires pour faciliter le travail de l'entité ad hoc ;

b) fournir une aide supplémentaire du pays hôte, qui pourrait revêtir la forme d'un soutien financier (fourniture d'installations ou financement de l'institution de l'entité) ;

c) fournir un soutien administratif dans le domaine des affaires étrangères pour aider la nouvelle organisation à obtenir un accord de siège et des accords de reconnaissance auprès d'autres pays, qui pourraient être des pays donateurs ou bénéficiaires du GPE ;

d) Selon le nombre d'agents locaux (le cas échéant[5]) nécessaires pour assurer les fonctions de l'entité du GPE, le pays hôte peut également fournir un appui logistique, un appui favorisant le travail et d'autres facilités pour aider l'organisation à attirer du personnel international. Il s'agit d'un point clé – et il est important de savoir si une nouvelle entité du GPE est une organisation affiliée fournissant un soutien limité ou si elle peut prendre de l'envergure à l'avenir pour intégrer des opérations supplémentaires du GPE.

ii) <u>Processus de sélection du pays dans lequel l'entité serait instituée</u>.

- <u>Pour une organisation internationale.</u> Pour l'option ECT (qui requiert qu'un petit nombre de pays signent le traité d'institution, il est probable que le pays fédérateur, prenant la direction du processus de négociation du traité, offre d'abriter la nouvelle organisation internationale. On pourrait gagner en temps si les négociations initiales du traité portaient également sur une offre d'accueillir le siège de la nouvelle organisation internationale puisque les deux processus peuvent être menés en parallèle (négociation du traité et négociation de l'accord de siège). Un processus transparent pourrait inclure :

a) des processus ouverts de rédaction et de négociation permettant la consultation des observateurs représentatifs des groupes de parties prenantes du GPE, ou la diffusion des textes initiaux pour avis de la part desdites parties prenantes.

b) des rapports réguliers au Conseil du GPE et aux groupes de parties prenantes sur les progrès accomplis et la manière dont les contributions aux consultations sont prises en compte au cours des processus de rédaction et de négociation des traités.

c) une invitation ouverte à tous les pays de signer (ou de reconnaître) le traité et le statut international du GPE en tant que nouvelle organisation internationale.

[5] Les organisations affiliées peuvent fonctionner avec l'aide de consultants et de prestataires de services locaux engagés pour effectuer des transactions financières et assurer des fonctions par le biais de l'organisation affiliée. Cependant, si l'objectif à long terme de l'institution d'une organisation affiliée est de s'agrandir au fil du temps pour incorporer un plus grand nombre ou l'ensemble des fonctions actuelles de gouvernance et d'opérations du GPE, le critère clé est l'acceptabilité internationale du pays hôte par les parties prenantes et le personnel du GPE (qui peuvent être appelés à changer de lieu d'affectation).

- **Pour une ONG**. Si le GPE souhaite créer une ONG, le processus de sélection national (du « pays hôte ») doit tenir compte d'une comparaison des avantages et inconvénients et des coûts et avantages de la création de l'ONG dans les pays souhaitant soutenir son institution. Un processus transparent inclurait :

a) une simple manifestation d'intérêt de la part de chacun des pays partenaires du GPE souhaitant soutenir l'institution de l'ONG, expliquant les coûts et les avantages et le soutien fourni par le pays en question (par exemple, l'aspect central des déplacements, le soutien en faveur des programmes internationaux de développement, des services financiers et une infrastructure capable de soutenir un programme de développement mondial) ;

b) un examen juridique indépendant des propositions ; et

c) le Conseil du GPE déciderait du pays où la nouvelle entité serait établie, de son envergure et du calendrier de son institution.

- **Pour une entité ad hoc.** Les mêmes étapes que celles présentées ci-dessus pour une ONG seraient suivies, auxquelles viendrait toutefois s'ajouter une explication des critères supplémentaires nécessaires que sont l'obtention de privilèges et immunités et la reconnaissance du statut d'entité ad hoc ayant un caractère et des objectifs internationaux. Comme on le sait, la Suisse dispose d'un cadre dans sa loi sur l'État hôte pour reconnaître les entités ad hoc sur mesure et leur accorder des privilèges et immunités. D'autres pays au sein et à l'extérieur de l'Europe peuvent également être disposés à accorder une reconnaissance particulière à de nouvelles entités ad hoc qui facilitent la coopération public-privé. En outre :

a) Le Conseil du GPE pourrait approuver un processus et les critères de sélection d'un « pays hôte » d'une nouvelle entité ad hoc ;

b) Le Conseil annoncerait un processus de proposition limité dans le temps à l'intention des pays intéressés. (Compte tenu des parties prenantes donateurs du GPE, une annonce générale parviendrait aux pays actuellement actifs dans le domaine de l'appui à la création et au fonctionnement de partenariats de développement) ; et

c) le Conseil du GPE déciderait du pays où la nouvelle entité serait établie, de son envergure et du calendrier de son institution.

5. QUESTION 3 : RÉSUMÉ DE L'INCIDENCE SUR LES MODALITÉS DE GOUVERNANCE

Question 3 : Quel serait l'impact probable sur les modalités de gouvernance (par exemple, l'incidence sur la structure du Conseil, les attributions, les questions de responsabilité) ?

Principales incidences sur les modalités de gouvernance

i) Conseil d'administration de l'organisation internationale. Si le traité prend en compte le modèle des parties prenantes du partenariat du GPE, la structure ou les attributions du Conseil du GPE pourraient ne guère changer. Toutefois, le Conseil aurait un contrôle direct sur le Secrétariat, le personnel, les actifs, la budgétisation et les activités programmatiques de l'organisation internationale GPE. Les privilèges et immunités normalement accordés à une organisation internationale réduiraient la responsabilité personnelle des membres du Conseil et assureraient une meilleure protection juridique de l'organisation et de ses opérations, dans tous les pays signataires du traité ou reconnaissant le GPE comme organisation internationale.

ii) Conseil d'administration de l'ONG. La plupart des cadres juridiques régissant des ONG nationales permettront un certain chevauchement dans la composition des conseils d'administration des entités affiliées. Si le GPE décidait de créer une ONG nationale pour fournir des capacités juridiques supplémentaires, un sous-groupe du Conseil du GPE existant pourrait être désigné pour siéger au conseil de cette ONG. En fonction de la taille et des activités de l'ONG, un conseil d'administration restreint pourrait diriger le travail de l'ONG et rendre compte au Conseil d'administration du GPE. Dans certains pays, un ressortissant du pays considéré, résidant dans ledit pays, doit également siéger au Conseil. Principales incidences pour le conseil de l'ONG :

a) Le conseil de l'ONG aura des devoirs fiduciaires à l'égard de l'ONG et exercera un contrôle sur ses ressources, ses finances et son personnel. Il faudrait pour cela un certain degré de jugement indépendant, mais si l'objectif et la stratégie de l'ONG sont déterminés de manière être en harmonie avec le Plan stratégique existant du GPE, la mise en cohérence sera assurée, ce qui réduirait les risques de divergences d'exigences et de vues entre le Conseil du GPE et celui de l'ONG. Il peut être utile qu'un ou plusieurs membres indépendants siègent au conseil de l'ONG ;

b) Le conseil de l'ONG devra se conformer aux obligations légales qui lui incombent en vertu du droit national du pays où l'ONG aura été instituée. Cette exigence peut empêcher certains membres du Conseil du GPE de siéger également au conseil de l'ONG si le pays ou l'organisation que la personne représente ne lui permet pas de siéger en qualité de membre du conseil d'administration dans le cadre du système juridique national régissant l'ONG ;

c) les responsabilités légales du conseil de l'ONG seraient couvertes comme cela se fait normalement avec l'assurance des administrateurs et des dirigeants, afin de protéger chaque administrateur contre les réclamations fondées en droit, à l'exclusion des actes intentionnels ou criminels ;

d) L'exercice des fonctions de membre du conseil de l'ONG nécessitera du temps, aussi ceux qui y siègent peuvent se retrouver avec des engagements en temps supplémentaires par rapport à leurs responsabilités existantes au sein du Conseil du GPE.

i) <u>Conseil d'administration de l'entité ad hoc</u>. Ainsi qu'il en est du Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme et de l'Alliance GAVI, l'ensemble du Conseil du GPE pourrait remplir les fonctions de conseil d'administration de l'entité ad hoc. Cette possibilité peut être préférable dans une optique d'harmonisation totale de la gouvernance entre le partenariat hébergé et l'entité ad hoc. Cependant, le conseil d'administration de l'entité ad hoc pourrait également constituer un sous-ensemble du Conseil du GPE, taillé à la mesure de l'envergure de l'entité ad hoc et de ses activités. Si l'entité ad hoc n'a que des fonctions limitées au moment de son institution (par exemple, des opérations de couverture de change, l'administration directe des financements au profit des ONG ou des pays du GPE, etc.), il sera plus efficace que son conseil d'administration soit un sous-groupe du Conseil du GPE.

Si le Conseil du GPE souhaite transférer l'ensemble des fonctions de gouvernance et d'opérations à l'entité ad hoc (en l'absence d'un véritable détachement de la Banque mondiale), l'ensemble du Conseil du GPE constituera probablement le conseil de l'entité ad hoc. Principales incidences pour le conseil de l'entité ad hoc :

a) Conformément à l'usage actuel au sein du Conseil du GPE, le conseil de l'entité ad hoc aura des devoirs fiduciaires à l'égard de l'entité ad hoc et exercera un contrôle sur ses ressources, ses finances et son personnel ;

b) Si l'entité ad hoc se voit accorder des privilèges et immunités en vertu des lois du pays d'institution (par exemple au titre d'un accord de siège), la plupart (sinon la totalité) des parties prenantes seront en mesure de désigner des représentants pour siéger au Conseil du GPE. En effet, le système juridique national du pays hôte n'imposera pas de responsabilités juridiques locales au Conseil.

c) Les responsabilités juridiques du conseil de l'entité ad hoc seront couvertes par des privilèges et immunités dans le pays abritant le siège et dans tout pays reconnaissant l'entité ad hoc comme ayant un statut international. Toutefois, pour couvrir les responsabilités juridiques dans les pays où les

privilèges et immunités de l'organisation ne sont pas reconnus, l'organisation souscrirait une assurance pour les administrateurs et les directeurs afin de protéger chacun d'eux contre des réclamations fondées en droit, à l'exclusion des actes intentionnels ou criminels ; et

d) L'exercice des fonctions de membres du conseil de l'entité ad hoc nécessitera des engagements supplémentaires en temps de la part des membres du Conseil du GPE, jusqu'à la date à laquelle le GPE sera entièrement détaché de la Banque mondiale. Malgré tout, compte tenu des transactions programmatiques et financières additionnelles pouvant être effectuées par l'intermédiaire de l'entité ad hoc, les exigences de service du conseil et des comités peuvent augmenter.

6. QUESTION 4 : RÉSUMÉ DES RESSOURCES POTENTIELLES À L'APPUI D'UNE ENTITÉ DU GPE

Question 4 : Quelles ressources (internes ou externalisées) faudrait-il dans le domaine des services juridiques pour soutenir une telle entité ?

Ressources à l'appui de la nouvelle entité du GPE

Que le GPE établisse une nouvelle organisation internationale, une ONG standard ou une entité ad hoc, cette organisation peut avoir besoin d'une petite équipe de consultants et de prestataires de services pour aider à établir et lancer la nouvelle entité (par exemple, pour la conception institutionnelle, la comptabilité, les questions juridiques et l'élaboration des programmes/l'appui à la mise en œuvre). Quelles que soient les structures organisationnelles potentielles du GPE, la nouvelle entité ne peut embaucher du personnel avant qu'elle ne soit instituée et ne puisse émettre des contrats pour des membres du personnel. Après l'institution, l'entité peut soit continuer à fonctionner en ayant recours à des prestataires de services pour des fonctions auxiliaires pendant le passage de la structure de recrutement existante à la nouvelle, soit engager du personnel aussi rapidement que possible dans le pays hôte. Les coûts et les avantages de chaque modèle (prestataires de services contre personnel local) dépendent de la taille de la nouvelle organisation et de la portée des activités qu'elle devra mener, ainsi que du niveau de soutien fourni par le bureau des affaires étrangères (ou organe équivalent) du pays abritant le nouveau pays hôte abritant le Secrétariat.

Si le Conseil du GPE souhaite transférer des activités substantielles à la nouvelle entité, une équipe de transition plus importante pourrait être nécessaire pour faciliter la poursuite à une plus grande échelle et la migration de ces activités. Si ce processus devait constituer un détachement

progressif de la Banque mondiale, il faudrait accroître considérablement les compétences en interne pour concevoir et mettre en œuvre des procédures internes de fonctionnement (ressources humaines, services informatiques, passation de marchés et contrats, et autres fonctions opérationnelles). Une expertise en gestion du changement serait également requise pour aider à limiter au minimum les perturbations et faciliter de nouvelles embauches « locales » pour les postes à pourvoir dans la nouvelle entité.

7. QUESTION 5 : RÉSUMÉ DES AUTRES CONSIDÉRATIONS PERTINENTES

Question 5 : Y a-t-il d'autres éléments pertinents à prendre en considération en appui à l'examen de cette question par le Conseil ?

Le Conseil devrait envisager la création de toute nouvelle entité juridique à la lumière des capacités dont le GPE a besoin et auxquelles il est susceptible d'avoir recours au fur et à mesure qu'il évoluera vers l'horizon 2020 et au-delà. Ces éléments à prendre en considération sont les suivants :

(a) le volume éventuel des avantages financiers qui pourraient être obtenus mis en balance avec les coûts de l'institution d'une nouvelle entité (encourus par exemple dans des opérations de couverture de change) ;

(b) la possibilité d'obtenir des effets mesurables sur le développement grâce à des modalités de financement direct convenues avec les pays et les administrateurs de programmes ;

(c) les possibilités d'une nouvelle collaboration avec des fondations et des acteurs du secteur privé dans une mesure impossible dans le cadre d'un dispositif où le GPE est hébergé par un autre organisme ; et

(d) le changement du paysage de la gestion et de la collaboration des FIF dans le cadre du processus de mobilisation des partenariats de la Banque mondiale et de son évaluation du caractère approprié du moment où un partenariat est « hébergé au mieux » au sein de la Banque mondiale et où la fourniture de services sans lien de dépendance est plus stratégique et économique.

CONCLUSION ET PROCHAINES ÉTAPES CONCERNANT LE STATUT JURIDIQUE

L'évaluation du Conseil du GPE et la consultation des groupes de parties prenantes par lui peuvent révéler la volonté politique et le souhait de créer par traité une nouvelle organisation

internationale qui puisse intégrer le modèle de coopération de partenariat du GPE. L'examen de possibilité de concrétiser cette option devrait fournir au Conseil une indication au cours des 6 à 12 mois à venir si une nouvelle organisation peut être établie suivant un processus ECT. Le Conseil peut également examiner en parallèle l'option d'une entité ad hoc et comparer les coûts, les délais et les avantages et inconvénients lorsque des informations complémentaires concernant ces options seront disponibles.

Les prochaines étapes pourraient être les suivantes, notamment :

- Ouverture d'un dialogue avec les pays souhaitant discuter d'un processus ECT pour instituer une nouvelle entité du GPE ;
- Ouverture d'un dialogue avec les pays capables d'accorder un statut d'entité ad hoc à une nouvelle entité du GPE ;
- Invitation du Secrétariat à confirmer le processus de transition vers une nouvelle organisation internationale ou une entité ad hoc du GPE et la portée provisoire de la coopération autorisée avec celle-ci.

ii. Systèmes et politiques

Cette section examine les incidences sur les systèmes et les politiques qui devraient être prises en considération dans les quatre domaines suivants :

- Ressources humaines
- Systèmes et technologies informatiques
- Installations, déplacements, sécurité
- Questions financières/passation de marchés et contrats/audit

Ressources humaines

Stratégie de rémunération

Le GPE devrait élaborer une stratégie globale de rémunération qui offre le meilleur paquet possible pour retenir les membres du personnel en poste et en attirer de nouveaux tout en réduisant les coûts et la complexité administrative.

L'adoption des politiques et procédures d'une organisation existante telle que la Banque mondiale constituerait l'approche la plus simple pour régler les questions des ressources humaines et améliorerait les possibilités de rétention des membres du personnel en poste, mais elle ne permettrait pas une personnalisation des besoins du GPE et pourrait également limiter les possibilités d'économies à moyen et à long terme.

La stratégie de rémunération devra tenir compte du profil des agents dont le GPE a besoin et être compétitive à la fois par rapport au marché du travail dans le pays d'accueil et aux organisations comparables. Le choix des comparateurs (par exemple, ONU, BMD, organismes bilatéraux, ONG internationales, secteur privé) et leur pondération, ainsi que le degré de compétitivité recherché par le GPE pour attirer les meilleurs talents, ont tous une incidence sur les salaires et prestations sociales qui devraient être proposés. À titre d'exemple, la Banque mondiale utilise une combinaison de 67 % de la rémunération du secteur privé et 33 % de celle du secteur public (y compris maintenant les ONG) lorsqu'elle réfléchit à comment établir sa stratégie de rémunération. Le profil du personnel du GPE est susceptible d'être plus fortement orienté vers le secteur public.

L'équilibre entre le personnel recruté localement et celui recruté à l'international aura également une incidence sur la rémunération qui devra être proposée, avec un pourcentage plus élevé d'agents recrutés sur le plan international que d'agents recrutés localement qui entraînera des coûts globaux supplémentaires pour les prestations sociales accordées aux expatriés.

Régime de retraite

Le Fonds du GPE est reconstitué tous les trois ou quatre ans, aussi le Conseil devrait-il soigneusement peser l'idée de mettre en place d'un régime de prestations déterminées, car cela implique de créer un

passif à long terme alors que les avoirs ne sont pas suffisants pour y faire face, ce qui créerait un déficit que le GPE devra résorber.

Un régime à cotisations déterminées offrant une transférabilité maximale au personnel (c'est-à-dire que les employés peuvent percevoir la valeur de leurs avoirs lorsqu'ils quittent le GPE) éviterait que le GPE prenne des engagements à long terme à l'issue inconnue étant donné que la valeur des avoirs du fonds sera toujours égale aux droits du personnel. Cette formule peut être moins intéressante par rapport à ce que la Banque mondiale propose actuellement, à savoir un régime mixte de prestations déterminées et de cotisations, ou par rapport au régime à prestations déterminées proposé par l'ONU.

Les modalités de gouvernance du régime de retraite devraient être établies et des conseillers professionnels devraient être recrutés pour donner des avis sur les principaux aspects du régime, tels que la répartition stratégique des avoirs si le régime était géré de façon à atteindre un taux de rendement cible, ou pour donner des avis sur les options d'investissement indiquées si les participants avaient la latitude d'investir leurs avoirs.

Prestations sociales accordées aux expatriés pour attirer et fidéliser un bassin diversifié d'agents internationaux

Les prestations sociales types incluent généralement les indemnités de réinstallation et de rapatriement au début et à la fin des contrats des agents recrutés sur le plan international. Certaines organisations offrent également des prestations telles que des indemnités d'éducation, des allocations de congé dans le pays d'origine, des allocations de logement, tandis que d'autres organisations utilisent en lieu et place une prime de mobilité en espèces ou une combinaison de prestations sociales et d'indemnité de mobilité, par exemple des indemnités d'éducation accompagnées d'une prime de mobilité.

Les questions à prendre en compte incluraient l'équilibre entre le caractère attrayant des prestations sociales et le coût pour l'organisation et la complexité du point de vue l'administration (par exemple, une allocation en espèces entraîne des coûts de transaction faibles, mais une indemnité d'éducation peut être cruciale pour attirer du personnel international chevronné)

Assurance

Le GPE devrait mettre en place un processus pour passer un marché avec une grande compagnie d'assurance afin de fournir des prestations d'assurance médicale, vie et accidents aux employés et aux membres de leurs familles. Certes le GPE ne bénéficiera pas des économies d'échelle du Groupe de la Banque mondiale, mais il est probable que les coûts d'assurance pour lui soient inférieurs à ceux qu'il encourt actuellement si la majorité de son personnel devait à terme être affectée en dehors des États-Unis.

Progression salariale et récompense des bonnes performances

En supposant que le GPE souhaite personnaliser ses politiques de rémunération, le Conseil devra déterminer s'il veut d'un système de rémunération où les salariés les plus performants sont récompensés par des augmentations salariales plus importantes que celles des autres salariés et si les paiements liés au rendement doivent être essentiellement des paiements ponctuels basés sur la performance de l'année

en cours, ce qui limiterait la croissance des salaires, ou s'ils doivent donner lieu à des augmentations salariales réelles permanentes (système actuel de la Banque mondiale).

Une autre approche serait une formule plus traditionnelle d'augmentations annuelles fixes sur l'échelle salariale liées à une performance satisfaisante chaque année, plus courante à l'ONU et dans les fonctions publiques nationales, conjuguée à un ajustement tenant compte du coût de la vie lié à l'inflation dans la ville hôte, qui a lieu chaque année ou tous les semestres.

Griefs et différends du personnel

En plus d'élaborer des politiques et des mesures de sauvegarde appropriées, le Conseil devra décider s'il s'en remet à la compétence du Tribunal d'appel de l'Organisation internationale du travail en qualité d'arbitre ultime pour les griefs des employés ou s'il crée un mécanisme propre du GPE.

Autres politiques relatives aux ressources humaines

Le GPE devrait élaborer ses propres politiques et procédures pour régir les recrutements, les promotions, les plans de carrière, les congés, les procédures disciplinaires, les codes de conduite, les procédures de paie, etc. Ces politiques et procédures peuvent largement s'appuyer sur celles d'organisations comparables.

Incidences sur le plan des ressources de l'établissement d'une fonction de gestion des ressources humaines au sein du GPE

Le GPE aurait besoin de son propre directeur des ressources humaines et probablement de ressources dédiées spécialisées dans le recrutement, la rémunération et les prestations sociales, la formation/les plans de carrière et la gestion de la paie.

Systèmes et technologies informatiques

Systèmes informatiques requis

Le GPE devra mettre en place des systèmes indépendants pour soutenir la gestion des financements, les finances/la comptabilité, la passation de marchés et contrats, les ressources humaines, les déplacements et la gestion des relations avec les clients, ou alors il devra mettre en place un système intégré de planification des ressources organisationnelles. La conception et la mise en œuvre d'un tel système intégral représenteraient un investissement important (2 à 3 millions de dollars) sur une période de 12 à 24 mois, mais pourraient s'avérer beaucoup plus efficaces à long terme du point de la réduction des processus manuels et des risques de rapprochement d'une multitude de systèmes indépendants.

Matériel

Le GPE devra également se procurer un réseau sécurisé approprié avec suffisamment d'ordinateurs portables et d'imprimantes pour le personnel, ainsi que de plans d'abonnement pour les téléphones portables. Les coûts ne s'écarteraient pas des pratiques actuelles, car le GPE paie pour louer son matériel actuel par l'intermédiaire de la Banque mondiale.

Systèmes existants

Les modalités de transition pour les divers systèmes de gestion des connaissances du Secrétariat, notamment la gestion des financements, l'intranet, les systèmes de gestion de la relation client et le site Web, devront être prises en compte. À l'heure actuelle, cette question est un facteur qui rentre dans les plans de développement futur avec un ralentissement dans la conception des systèmes qui pourrait ne pas être tenable tant que la décision concernant l'hébergement du GPE ne sera pas connue.

Incidences sur les ressources

Des avis d'experts seraient nécessaires concernant la meilleure approche qui permettra de répondre aux besoins informatiques du GPE, ainsi que pour soutenir la phase de mise en place des solutions. L'évolution technologique actuelle suppose que les grands serveurs présents sur place et les grandes équipes peuvent être remplacés par des services d'abonnement basés sur le cloud et qu'un accord-cadre à long terme peut être passé avec un prestataire externe pour répondre aux besoins informatiques du GPE. Cette solution sera probablement plus efficace que de créer une grande fonction informatique pour le Secrétariat.

Il serait recommandé s'instituer un poste de directeur informatique et de prévoir un petit nombre d'agents supplémentaires chargés de gérer le matériel et les réseaux locaux, d'assurer une fonction d'analyse des opérations et de gérer la relation avec les prestataires externes, en plus du personnel actuel qui s'occupe du site.

Installations, déplacements, sécurité

Locaux à bureaux

Le GPE devra trouver un bureau approprié dans le pays/la ville hôte et passer un contrat de bail pluriannuel. Idéalement, il est possible que le pays hôte offre des locaux à titre gracieux (ainsi qu'il en est du Fonds vert pour le climat et du CGIAR) ou une incitation financière pour défrayer une partie ou la totalité des coûts.

Des charges ponctuelles devraient couvrir les coûts d'ameublement et d'aménagement intérieur (bien qu'il soit possible que le propriétaire consente une indemnité d'amélioration locative pour défrayer ces coûts) et, si nécessaire, les coûts de location en cours seraient basés sur les taux en vigueur sur le marché dans la ville hôte, ce qui pourrait correspondre plus ou moins aux coûts actuels des locaux existants du GPE à Washington.

Déplacements

En fonction de la situation géographique de la ville hôte, le GPE pourrait réduire considérablement ses frais de déplacement annuels, en particulier si cette ville disposait de bonnes liaisons directes avec les pays africains et les partenaires donateurs, car cela pourrait réduire le trafic long-courrier au-dessus de l'Atlantique et surtout le nombre de vols en classe affaires vers l'Afrique.

Le GPE devra lancer un processus de passation de marchés pour sélectionner un agent de voyages qui fournira les services de réservation de voyages/d'hôtel et de visa, et conclure un accord de niveau de service avec lui pour s'assurer que les prix moyens des billets correspondent aux paramètres convenus.

Le détachement du GPE du Groupe de la Banque mondiale signifierait que le personnel du GPE pourrait ne plus bénéficier du Laissez-passer des Nations Unies, ce qui pourrait compliquer les dispositions de voyage/visa pour le personnel ayant certaines nationalités. De plus, il est peu probable que les privilèges et immunités s'étendent au-delà du pays où le siège du GPE est situé, ce qui pourrait exposer le personnel à des risques supplémentaires. Bien que cette éventualité puisse être une source de préoccupation pour le personnel, l'expérience d'organisations similaires qui sont passées par une transition similaire indique que cela ne constitue pas un obstacle majeur aux déplacements/à la sécurité du personnel ou à la capacité de mener les activités.

Sécurité et services médicaux pour le personnel

Se détacher de la Banque mondiale signifierait que le personnel du GPE ne pourrait pas bénéficier de la sécurité, des services médicaux et de l'assistance assurés par les bureaux-pays. Le GPE devra passer un contrat avec une grande entreprise internationale (par exemple, International SOS) pour fournir une assistance sécuritaire (services-conseils, évacuation, sécurité armée) et assurer le rapatriement en cas d'urgence médicale.

Généralement, il s'agit d'un service basé sur un abonnement d'un coût annuel relativement bas (moins de 1 000 par membre du personnel). Cependant, les services d'évacuation ou de sécurité armée sont facturés au prix coûtant (comme c'est actuellement le cas pour la Banque mondiale). Il est possible que, pour compléter ce service, le GPE soit amené à envisager la possibilité de recourir à des partenaires présents dans le pays pour fournir une assistance sur le terrain à son personnel le cas échéant par le biais d'un accord-cadre.

S'agissant des prestations médicales au Siège, elles peuvent être assurées par un service médical accrédité lié au programme d'assurance destiné à fournir au personnel une évaluation de l'aptitude au travail/aux voyages, des vaccins/trousses médicales et des conseils médicaux.

<u>Finances, passation de marchés et contrats, contrôles internes, audit</u>

Contrôles internes

Le GPE devra s'assurer que son cadre de contrôle interne réponde à une norme appropriée (par exemple, COSO). La plupart des éléments sont déjà en place, mais les services clés fournis par la Banque mondiale devront être remplacés.

Finances

Le GPE devra choisir des normes comptables (IFRS ou IPSAS) et créer ses propres politiques et procédures de gestion comptable et financière (ou adopter celles d'autres organismes). Il faudra des ressources pour soutenir les services de comptabilité financière, de trésorerie et de gestion de comptes créditeurs, et l'acquisition d'un progiciel de comptabilité approprié (éventuellement dans le cadre d'un système intégré de planification des ressources organisationnelles (ERP)) serait nécessaire.

Passation de marchés et contrats

Une petite équipe dédiée de la passation de marchés et contrats du GPE serait nécessaire. Les politiques et procédures dans ce domaine sont relativement simples et peuvent être empruntées à des organisations comparables. Des systèmes devraient être mis en place pour soutenir le processus.

Audit interne

Le GPE aura besoin d'un auditeur interne dédié ou devra externaliser cette fonction en la confiant à une société de bonne réputation pour apporter une assurance indépendante selon laquelle la gestion des risques, la gouvernance et les contrôles internes fonctionnent efficacement.

États financiers et modalités d'audit

Comme le GPE devra produire ses propres états financiers plutôt que de se fier aux états financiers consolidés de la Banque mondiale, il devra engager un cabinet d'audit de bonne réputation pour fournir une opinion indépendante sur la véracité et la sincérité des états financiers.

iii. Modalités de transition

Toute décision de créer une entité juridique distincte et détacher le Secrétariat du GPE de la Banque mondiale devra tenir compte des éléments suivants pour être satisfaisante :

- **Excellente planification, surveillance efficace et prise de décisions en temps opportun concernant** les étapes cruciales (par exemple, lieu du siège, négociation de l'accord de siège, approbation des principales politiques, en particulier dans le domaine des ressources humaines). S'inspirant de l'expérience du Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme lors de son détachement de l'Organisation mondiale de la Santé, un groupe de travail interservices au sein du Secrétariat pourrait être mis sur pour assurer la gestion générale des projets, des sous-groupes étant constitués pour s'occuper

de domaines de travail précis. Il sera important d'assurer la participation des représentants du personnel. Un comité du Conseil devra être chargé de la supervision pour examiner et, de préférence, approuver les principales politiques, les grandes décisions étant soumises à l'approbation du Conseil.

- **Appui d'un cabinet professionnel** pour la gestion de projets, la gestion du changement, les ressources humaines, les services informatiques, les questions juridiques, les finances et les services institutionnels. Un dispositif pourrait être mis en place où une société de conseil principale serait responsable de la gestion globale de projets et des spécialistes techniques seraient contractés dans chacun des différents domaines de travail.

- **Période de transition suffisamment longue -** au moins 18 mois à compter de la prise de décision de détachement, choisir un lieu pour le siège, négocier un accord, apporter les modifications administratives et juridiques nécessaires aux accords sur la gouvernance et les questions administratives, mettre des politiques et systèmes de base, et avoir en poste un personnel minimum et sous contrat, suivie d'une autre période de 12 à 18 mois pour la transition/la réinstallation du personnel/ou le recrutement de nouveaux agents.

- **Engagement ferme à préserver les intérêts existants du personnel** - L'un des principaux risques dans une telle transition est la perte de membres clés du personnel en un laps de temps court. L'un des principaux facteurs de ce risque tient au fait que la situation du personnel puisse être moins bonne dans le cadre d'un nouveau contrat du GPE en comparaison avec leurs conditions de travail en tant qu'employés de la Banque mondiale. Comme il faudra du temps pour mettre en place des politiques comme celle relative à la rémunération et aux prestations, une mesure clé d'atténuation de risques consistera en un engament du Conseil à l'égard du personnel à veiller à ce que dans la mesure du possible le personnel déjà en poste ne soit pas moins bien loti avec les nouveaux contrats du GPE au moment du détachement. De plus, il serait fort bénéfique de faire en sorte que la direction soit habilitée à accorder de la flexibilité aux agents qui pourraient avoir des contraintes de visa/familiales susceptibles de limiter leur capacité à se déplacer à court et à moyen terme.

Incidence sur le personnel

Il est indispensable d'assurer au personnel un passage sans anicroche des contrats de la Banque mondiale à ceux du GPE. Il serait aussi important de veiller à communiquer un préavis d'un délai suffisant et à assurer la transparence quant à l'incidence des nouvelles clauses des contrats de travail du personnel de la nouvelle entité juridique par rapport à celles des contrats existants.

Une considération importante serait de fournir à tout agent qui décide de ne pas passer au nouveau contrat avec le GPE des éclaircissements sur les obligations financières du GPE/de la Banque mondiale et de lui apporter une aide pour faciliter la poursuite de sa carrière. Quatre-vingt-quinze pour cent des membres du personnel du GPE sont employés ayant un contrat à durée déterminée de 2 à 3 ans. Par conséquent, on peut faire coïncider la fin de ces contrats avec le moment où une transition vers une

nouvelle entité juridique serait optimale, aussi n'y aurait-il aucune ou peu de résiliations réelles des contrats de la Banque mondiale, ce qui pourrait réduire considérablement les engagements financiers du GPE au titre du départ de tout agent qui ne souhaiterait pas rejoindre une nouvelle entité du GPE et qu'il serait difficile d'intégrer dans un système autre que celui de la Banque mondiale.

Idéalement, une période de transition plus longue permettant l'expiration des contrats de travail des membres du personnel avec la Banque mondiale et la transition du personnel de la région de Washington au nouveau siège (probablement en dehors de Washington en raison de considérations liées aux privilèges et immunités qui ont une incidence sur les possibilités d'obtention de visas pour le personnel et les familles autres que les citoyens américains et les détenteurs de la carte de résident des États-Unis) améliorerait considérablement les perspectives de rétention du personnel. Les solutions possibles incluent l'utilisation des politiques existantes de la Banque mondiale relatives aux ressources humaines qui autorisent des détachements n'ayant aucune incidence sur les obligations contractuelles ou la rémunération et les prestations vers des organisations externes pendant une période limitée. Étant donné que le GPE aura toujours besoin de maintenir une certaine présence en Amérique du Nord pour entretenir les relations avec des partenaires clés tels que la Banque mondiale, l'UNICEF, les gouvernements des États-Unis et du Canadien et les partenaires de la société civile nord-américaine, il serait avantageux de disposer d'une certaine marge de manœuvre concernant le statut contractuel. Pour les citoyens des États-Unis et les détenteurs d'une carte de résidence de ce pays, étant donné qu'ils ont le droit de vivre et de travailler aux États-Unis et sont assujettis à une fiscalité des États-Unis où qu'ils se trouvent dans le monde, il ne sera pas nécessaire de les déplacer ou tout au moins de s'empresser de le faire. (À titre d'exemple, l'Alliance GAVI dispose d'un bureau à Genève et d'un à Washington, le premier grandissant au fur et à mesure que le second rétrécit).

iv. Aspects financiers à prendre en considération

Le coût de l'institution d'une entité juridique distincte et du détachement du Secrétariat se répartit en deux catégories. La première concerne les coûts initiaux d'investissement/de transition, tandis que la seconde couvre les coûts récurrents une fois que la nouvelle entité est établie et opérationnelle.

Pour ce qui est des investissements initiaux, une période de transition bien planifiée et suffisamment longue peut aider à réduire les coûts, tandis qu'il est également possible que les incitations financières d'un pays souhaitant abriter le siège du GPE soient également utilisées pour compenser certains coûts. Il est possible que certains partenaires du secteur privé fournissent des services professionnels sous forme de contributions en nature. Le choix d'élaborer de nouvelles politiques et procédures par opposition à l'emprunt de celles d'organisations existantes a également une incidence financière due aux coûts de l'appui d'un service professionnel.

Pour ce qui est des coûts récurrents, la nécessité de remplacer les services administratifs fournis par la Banque mondiale augmenterait les coûts, mais les politiques que le GPE adopterait, en particulier dans le domaine de la rémunération et des prestations sociales, et le choix du lieu d'implantation seraient des éléments clés qui détermineraient si le GPE devra encourir une augmentation globale des coûts de

fonctionnement à moyen ou à long terme ou si les coûts supplémentaires seraient contrebalancés ou peut-être même si des économies seraient réalisées à long terme.

Bien qu'il soit trop tôt pour déterminer les coûts de l'institution d'une nouvelle entité et de la transition du personnel vers celle-ci, il existe des estimations préliminaires des types et des fourchettes de coûts qui pourraient être attendus.

Investissements dans les systèmes et technologies d'information - 2 à 3 millions de dollars sur une période de 12 à 24 mois (baisse possible si des services en nature sont offerts par des fournisseurs du secteur privé dans le cadre de la responsabilité sociale d'entreprise). Ces coûts sont basés sur une estimation de la mise en place assistée d'un nouveau système de gestion des ressources organisationnelles pour une entité de la taille du GPE.

Nouveaux matériels/ameublements/aménagements de bureau - 1 million de dollars pour aménager un nouveau bâtiment, installations de sécurité comprises (accès sécurisé par badge), meubler les bureaux et les salles de réunion, et mettre en place des réseaux et équipements audiovisuels appropriés.

Coûts de réinstallation du personnel et des familles - 2 à 2,5 millions de dollars sur deux ou trois ans pour réinstaller hypothétiquement environ 60 à 70 agents et les membres de familles, au coût moyen de 35 000 dollars par personne. En fonction du calendrier, la situation contractuelle des membres du personnel et les discussions qui devraient avoir lieu avec la Banque mondiale, les coûts supplémentaires pour le GPE peuvent être moindres, car les coûts de réinstallation lorsque les contrats de travail avec la Banque mondiale prennent fin sont déjà inclus dans les 70 % de recouvrement de coûts que le GPE verse à la Banque mondiale au titre des coûts de personnel hors salaires.

Appui en services professionnels - 2,5 à 3,5 millions de dollars sur une période de 18 mois. Le GPE aurait besoin d'un cabinet de conseil principal pour l'aider à coordonner et à gérer les différents domaines de travail qui seraient concernés dans une telle transition, y compris le nécessaire appui à la gestion du changement. En plus de l'expertise que ces consultants peuvent apporter, ils peuvent également fournir au Conseil des avis indépendants sur les domaines dans lesquels le Secrétariat aurait un conflit d'intérêts évident, par exemple celui de la rémunération et des prestations sociales. Une équipe professionnelle solide (4 à 6 experts travaillant pratiquement à temps plein avec 8 à 12 autres travaillant à temps partiel ou sur des tâches spécifiques) permettrait également au Secrétariat de continuer à se concentrer suffisamment sur la mise en œuvre de la Stratégie 2020 du GPE.

Provision pour les indemnités de départ - jusqu'à 1,5 à 2 millions de dollars sur une période de 2 à 3 ans. Dans un scénario optimiste, on peut s'attendre à ce que le GPE enregistre des taux de rotation du personnel d'environ 20 % sur une période de deux à trois ans, le scénario le plus défavorable prévoyant plutôt un taux de 40 %. Dans le cas où l'agent ne souhaite pas rejoindre un GPE détaché de la Banque mondiale ou ne peut trouver un autre poste au sein de cette dernière ou ailleurs, il peut effectivement être licencié et percevoir les indemnités applicables que le GPE prendrait en charge. Cependant, comme 95 % des employés du GPE ont des contrats de 2 à 3 ans, les coûts de la cessation de

la relation de travail avec le GPE sont relativement limités en cas de non-renouvellement des contrats arrivés à expiration, les frais de séparation étant couverts par les 70 % de frais de recouvrement des coûts versés par le GPE à la Banque mondiale au titre des dépenses de personnel non salariales. La direction du GPE, après avoir consulté du Comité des finances et du risque, a pris la décision, alors que ces options sont à l'étude de ne renouveler les contrats qu'avec une date d'expiration limitée à décembre 2020, en attendant des précisions, pour réduire au minimum les obligations éventuelles du GPE.

Coût total des investissements/de la transition - 9 à 12 millions de dollars sur trois ans (3 à 4 millions de dollars par an)

En plus des coûts d'investissement, le GPE devra s'assurer les services fournis actuellement par la Banque mondiale soit par des recrutements soit par le recours à l'externalisation soit encore par une combinaison des deux. Ces services concerneraient les finances, l'informatique, les locaux, les voyages, la sécurité, les ressources humaines, les questions juridiques, la passation de marchés et contrats et l'audit interne, pour un montant total d'environ 4 à 5 millions de dollars par an.

Une vingtaine de nouveaux postes devraient être pourvus en plus des postes existants qui pourraient être déployés dans ces domaines. Une ventilation préliminaire est présentée ci-après :

Finances et comptabilité - 3 postes (contrôleur financier, trésorier, chargé des comptes créditeurs)

Passation de marchés - 2 postes (principal et adjoint)

Informatique - 3 postes (spécialiste réseau, hardware, analyste) plus accord-cadre d'externalisation de la fourniture de systèmes et le développement

Services institutionnels - 2 postes supplémentaires (installations, voyages & sécurité)

Ressources humaines - 4 postes supplémentaires (directeur des RH, paie, rémunération et prestations sociales, gestion des compétences)

Services juridiques - 2 (avocat et assistant juridique)

Audit interne - 2 postes (responsable de l'audit interne et auditeur)

Soutien administratif - 2 postes

En outre, le GPE devra payer des frais de licence/assistance pour ses besoins informatiques et négocier un contrat-cadre pour l'assistance pour ses systèmes, ainsi que des services d'abonnement pour les services médicaux et la sécurité au personnel, notamment pour les voyages. Il faudra une assurance entreprise pour couvrir les installations et une autre pour couvrir les directeurs et administrateurs.

Possibilités de réaliser des économies

Il existe un certain nombre de domaines où les coûts pourraient être inférieurs à leurs niveaux actuels ou où certains des coûts récurrents ou des coûts d'investissement pourraient être réduits.

Déplacements - Selon le lieu d'implantation, il est possible de réduire considérablement les frais de déplacement en fonction de la durée des vols, ce qui limiterait la nécessité de recourir à des voyages d'affaires. Par exemple, un pôle en Europe permettrait à la majorité des pays donateurs du GPE de voyager sur de courtes distances, et la durée des voyages pour un nombre considérable de pays en développement partenaires du GPE serait inférieure à 8 à 9 heures

Location de bureaux - Le loyer (actuellement environ 1,2 million de dollars par an) pourrait également être réduit voire supprimé en fonction des incitations financières activées pour abriter le siège. Le Fonds vert pour le climat en Corée et le Groupe consultatif pour la recherche agricole internationale (CGIAR) en France ont tous deux bénéficié d'une mise à leur disposition de locaux offerts à titre gracieux par les autorités de ces pays.

Coûts de personnel - Selon le type de rémunération et de prestations sociales offertes au personnel, le lieu d'implantation du siège, la combinaison de recrutements locaux et internationaux, il est possible de réaliser à long terme des économies sur les ressources humaines, qui représentent l'essentiel des dépenses de fonctionnement. Par exemple, une réduction du coût de la fourniture des prestations prélevé sur les frais actuels de recouvrement des coûts perçus par la Banque mondiale de 70 % du salaire à 50 % du salaire se traduirait par des économies d'environ 3 millions de dollars par an sur la base des effectifs actuels.

Exemple - Le GPE étant basé à Washington a naturellement un pourcentage relativement élevé de citoyens américains/détenteurs d'une carte de résidence des États-Unis compte tenu du marché du travail local. Cela nécessite d'inclure des déductions fiscales dans les prestations sociales, à comparer à d'autres nationalités/statuts de visa où les États-Unis accordent des privilèges et immunités. Si le siège du GPE venait à être basé en dehors des États-Unis, il est probable qu'au fil du temps, le pourcentage de membres du personnel pour lesquels il faudrait compenser les déductions fiscales réduirait, ce qui aurait une incidence positive sur les coûts des prestations sociales. En outre, des coûts tels que l'assurance maladie pour le personnel et les membres de leurs familles sont susceptibles d'être significativement plus faibles en dehors des États-Unis, ce qui contribuerait à réduire le coût des prestations sociales.

Alors que le personnel existant aura besoin de bénéficier des mêmes salaires de départ au titre des contrats avec le GPE que ceux qu'ils avaient en vertu des contrats avec la Banque mondiale, le GPE ne serait toutefois pas tenu d'offrir aux nouvelles recrues la même rémunération et les mêmes prestations sociales que la Banque mondiale. Compte tenu de la nature des contrats des quelque 16 000 membres du personnel de la Banque mondiale, celle-ci utilise une combinaison de deux tiers des salaires de référence du secteur privé et un tiers de ceux du secteur public (société civile y comprise) pour déterminer la structure appropriée des rémunérations et prestations sociales pour être compétitive sur le marché du travail. Le GPE est cependant susceptible d'attirer la majorité de son personnel d'autres organisations multilatérales, notamment les fonds mondiaux, les organismes bilatéraux/ministères, les gouvernements partenaires de pays en développement et les organisations de la société civile, ce qui pourrait par conséquent donner plus de poids aux organisations du secteur public lors de la détermination des politiques de rémunération et entraînerait une baisse des coûts pour le GPE qui resterait tout de même compétitif.

Services *pro bono* - Compte tenu de l'élaboration d'une stratégie de collaboration avec les entreprises et de la participation croissante de ces dernières dans la gouvernance du GPE, il serait possible d'obtenir des services de conseil *pro bono* pour une assistance durant la phase de transition, au cours de laquelle il faudra bien élaborer de nouvelles politiques et mettre en place de nouveaux systèmes.

Incitations financières - Outre un immeuble occupé gratuitement offert ou subventionné par le pays ou la ville d'accueil du siège, il peut y avoir d'autres incitations financières offertes soit sous la forme de contributions en temps de travail pour défrayer les coûts de transition ou sous la forme d'appui financier régulier sur une période donnée. Un processus ouvert et concurrentiel peut offrir la meilleure possibilité de bénéficier de telles incitations.

Économies indirectes ou ressources supplémentaires

Des économies peuvent être réalisées qui ne sont pas directement attribuables à la réduction des coûts liés au détachement de la Banque mondiale ou des coûts de fonctionnement actuels, mais qui, du fait de l'institution d'une entité indépendante, présenteraient globalement des avantages financiers.

Par exemple, si une entité juridique constituait la seule possibilité viable d'atténuer comme il se doit les risques de change, il est possible que la protection de la majorité des promesses de contributions au GPE contre une appréciation de ne serait-ce que 1 % du dollar des États-Unis vaille plus que le coût total de l'investissement/de la transition et l'ensemble des coûts récurrents supplémentaires combinés.

Qui plus est, la possibilité d'ouvrir des comptes bancaires et de personnaliser des accords, notamment avec des fondations privées, le secteur privé, des particuliers fortunés, et de faciliter les contributions du public, si cela était souhaité, pourrait également générer, pour le GPE, des revenus supplémentaires qui pourraient réduire voire dépasser les coûts du détachement et les coûts récurrents ainsi créés.

Annexe 5 - Aperçu général de l'évolution du GPE de 2014 à 2018

L'exposé qui suit présente certains des principaux éléments qui ont façonné le Partenariat au cours des quatre dernières années au point d'en faire l'appareil qu'il est aujourd'hui. Il constitue la réponse à une demande formulée par le Conseil en décembre 2017 d'un bref historique de l'évolution du Partenariat devant servir d'information de base et d'élément du rapport sur l'étude de ***l'efficience et l'efficacité du Partenariat*** *réalisée par Oxford Policy Mangament.*

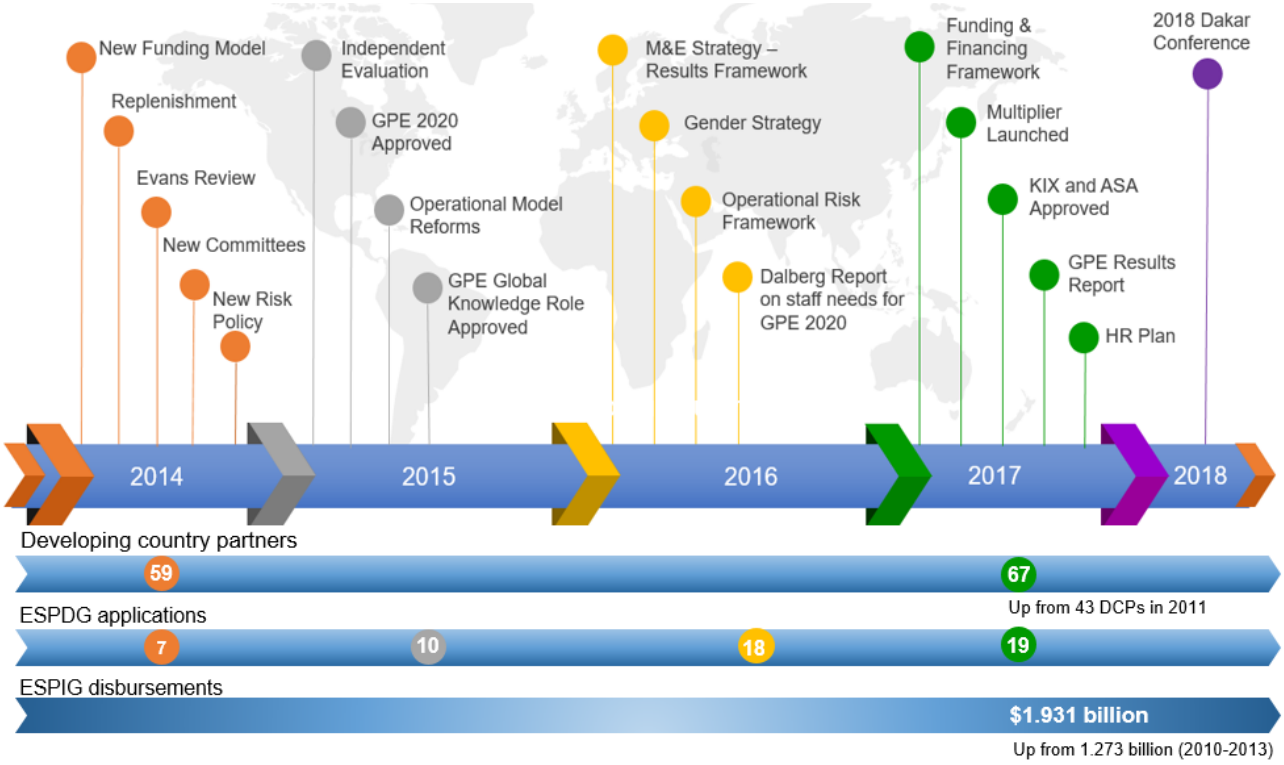
Introduction

Le Partenariat mondial pour l'éducation (GPE) a considérablement évolué au cours des quatre dernières années, au cours desquelles il a entrepris une série de réformes fondamentales de ses modèles économique et opérationnel, de son Secrétariat et de ses structures de gouvernance. Ces réformes ont ouvert la voie au **Plan stratégique GPE 2020**, qui couvre la période 2016-2020 et définit trois buts[6] et cinq objectifs[7] qui permettant au GPE de soutenir la réalisation de l'ODD 4. La stratégie est soutenue par le Cadre de mobilisation et d'allocation de financements (FFF), et des ressources importantes ont été promises pour sa mise en œuvre.

La figure ci-dessous illustre dans l'ordre chronologique certains des éléments et décisions clés qui ont marqué l'« *évolution du GPE* », et qui sont examinés et expliqués plus en détail dans les sections suivantes. Elle rend également compte de l'évolution globale dans les pays en développement partenaires, du soutien aux PSE, et notamment aux décaissements au titre des financements pour la préparation du plan sectoriel de l'éducation (ESPDG) et des financements pour la mise en œuvre des programmes sectoriels de l'éducation (ESPIG).

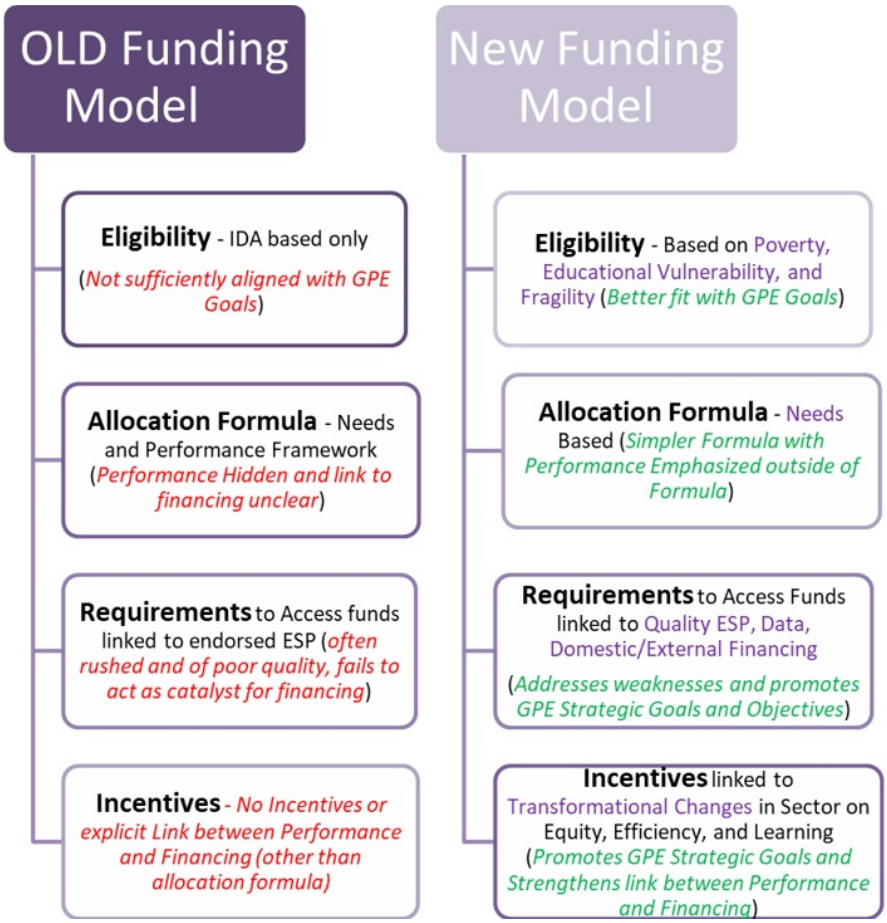
[6] 1) Des résultats d'apprentissage meilleurs et plus équitables, 2) Renforcement de l'équité, de l'égalité des sexes et de l'inclusion, 3) Des systèmes d'éducation efficaces et efficients.

[7] 1) Renforcer la planification et la mise en œuvre des politiques dans le secteur de l'éducation, 2) Encourager la responsabilité mutuelle par une concertation sur l'action à mener et un travail de suivi inclusif, 3) Veiller à l'efficience et à l'efficacité de la mise en œuvre de l'aide du GPE, 4) Mobiliser des financements plus importants et de meilleure qualité, et 5) Renforcer le partenariat.



2014 – Principaux changements

Le « **nouveau modèle de financement** » est conçu et approuvé en prélude à la deuxième reconstitution des ressources de juin 2014. Il constitue un modèle amélioré et plus robuste par rapport au premier modèle, précisément en ce qui concerne la qualité des plans sectoriels de l'éducation, les données et les financements intérieurs. Le nouveau modèle de financement introduit également une part variable fondée sur les résultats qui met l'accent sur l'équité, l'efficience et l'apprentissage en lien avec le plan sectoriel.



Les jalons connexes et autres grandes étapes au cours de cette période sont les suivants :

- **Deuxième reconstitution** – Un montant total de 2,2 milliards de dollars est annoncé pour une période de 4 ans (2015-2018), mais il est ramené à 1,8 milliard après la prise en compte de l'incidence des conditions des donateurs et des pertes de change, représentant 1,3 milliard de dollars payés sur trois ans (2015-2017), le solde étant comptabilisé au titre de la troisième reconstitution (2018-2020), soit un total de 2,3 milliards de dollars.
- **Examen Evans** - Cet examen de l'organisation conclut que le Secrétariat accusait un manque criant de ressources humaines pour assurer la gestion des ressources financières et des financements, apporter un appui suffisant à un nombre croissant de pays en développement partenaires, notamment la mobilisation de capacités techniques en leur nom, et réalise l'assurance qualité et un suivi appropriés. Le Conseil a approuvé 14 postes supplémentaires, portant les effectifs à environ 78 agents.
- **Plan d'élargissement de l'admissibilité** - Les ONG internationales deviennent éligibles pour agir en tant qu'agents partenaires, ce qui a contribué à diversifier le portefeuille (mais a nécessité des processus et des normes d'accréditation supplémentaires et un surcroît de travail de suivi de la part du Secrétariat).
- **Nouvelle structure de gouvernance** - Le Comité consultatif des finances est remplacé par plusieurs comités : i) le Comité des financements et performances au niveau des pays, ii) le Comité de gouvernance et d'éthique, iii) le Comité des finances et du risque, iv) le Comité des stratégies et des politiques, et v) le Comité de coordination. La charge de travail augmente considérablement au fur et à mesure que les comités s'acquittent de missions respectives.
- **Politique des risques :** est introduite pour identifier et évaluer les risques et pour décider des mesures à prendre pour les atténuer.

2015 – Principaux changements

Le Conseil décide de l'élaboration d'un plan stratégique ambitieux, sous réserve que des **réformes du modèle opérationnel** soient entreprises en réponse à l'Examen Evans (voir 2014) et à l'**évaluation indépendante provisoire** réalisée par Universalia et le Results for Development Institute (2015).

Le Conseil met sur pied le Groupe de référence chargé d'identifier les solutions i) au manque de normes de qualité applicables aux programmes et PSE financés par le GPE, ii) au peu de clarté dans les processus et critères pour les Entités de supervision et les Entités de gestion ; iii) aux ambiguïtés entourant les rôles et les responsabilités en matière de suivi et d'établissement de rapports ; iv) aux ambiguïtés entourant la composition et les rôles et responsabilités des GLPE ; v) à l'incapacité de tirer des enseignements des investissements du GPE au niveau des pays au profit des pays en développement partenaires et du Partenariat en général.

Cette décision conduit aux changements et mesures cruciaux suivants :

- Adoption de normes de qualité pour les programmes financés par le GPE ;
- Collaboration avec l'IIPE pour préciser les normes applicables aux PSE (et plus tard aux PTSE) et pour lancer un programme de formation des consultants pour les évaluations préalables ;
- Adoption d'un processus standard pour la sélection des agents partenaires et de normes minimales applicables à tous les agents partenaires ;
- Adoption de normes minimales d'établissement de rapports pour permettre le regroupement des données sur les principaux domaines des financements
- Discussions et consultations au sein du Conseil et des comités autour des GLPE
- Accord sur les travaux de mise en place de la fonction de partage des connaissances au sein du GPE (voir ci-dessous, les jalons connexes)

Ayant adopté des recommandations pour les réformes du modèle opérationnel évoquées ci-dessus (devant être menées à terme en juin 2016), le Conseil approuve le **Plan stratégique GPE 2020**.

Les jalons connexes et autres grandes étapes au cours de cette période sont les suivants :

- Le Conseil entérine **le rôle mondial et transnational du GPE** en tant que rassembleur, défenseur, courtier et source de financement des connaissances et des meilleures pratiques dans des domaines essentiels à la réalisation des Buts stratégiques. Il en découle plusieurs initiatives d'échange de connaissances et de bonnes pratiques, et plus tard la mise en place du mécanisme d'échange de connaissances et d'innovations (KIX) au titre du Cadre de mobilisation et d'allocation de financements (FFF) (voir 2017).
- Le Conseil décide d'établir un groupe de travail **sur le financement stratégique (SFWG)** chargé de préparer la prochaine campagne de reconstitution des ressources.

2016 – Principaux changements

Le Conseil approuve le **Cadre de résultats** et la **Stratégie de suivi et d'évaluation** pour le Plan stratégique GPE 2020. Le Cadre de résultats comprend 37 indicateurs alignés sur les énoncés de résultats s'inscrivant dans le droit fil de la théorie du changement du GPE, dont 12 sont retenus comme « indicateurs de base ». La stratégie de suivi et d'évaluation vise à comprendre dans quelle mesure le Partenariat atteint les objectifs et à prendre des décisions à la lumière des données.

Pendant cette période, le cabinet Dalberg est engagé pour examiner les progrès accomplis depuis l'examen de l'organisation réalisé par Evans en 2014, et il confirme que les **réformes du modèle opérationnel sont substantiellement achevées** et que des progrès significatifs ont été accomplis dans la restructuration de l'organisation, qui ont mis l'accent sur ses fonctions principales et les ont renforcées.

Le cabinet Dalberg évalue également les besoins en personnel du GPE compte tenu du Plan stratégique GPE 2020, et fixe trois impératifs :

1. Renforcer la capacité du Secrétariat à soutenir les processus au niveau des pays et à entretenir le soutien politique au niveau des pays, ces processus et soutiens étant les moteurs essentiels de l'obtention de résultats
2. Renforcer la capacité du Secrétariat à soutenir le pouvoir fédérateur du Partenariat, son leadership éclairé et ses activités de plaidoyer comme le préconise le Plan stratégique GPE 2020, en particulier dans l'optique de la mobilisation des ressources extérieures et intérieures
3. Réaliser des investissements supplémentaires dans la capacité opérationnelle de base du Secrétariat lui-même aussi bien pour traduire dans les faits ces impératifs stratégiques que pour faire face aux principaux risques qui pèsent sur les opérations du Partenariat.

Le Conseil approuve **19 postes supplémentaires** pour pallier le manque de capacités les plus urgentes et renforcer les fonctions de base nécessaires pour soutenir de manière satisfaisante la mise en œuvre du Plan stratégique GPE 2020. Les effectifs passent de 78 agents à la fin de 2014 à 108 à la fin de 2016 (dont 4 postes de temporaires pour fourni un appui suite à l'augmentation de la charge de travail liée au processus de reconstitution des ressources).

Le Conseil demande également au Secrétariat, avec l'aide d'un cabinet externe, d'effectuer des analyses supplémentaires pour identifier les **capacités qui font encore défaut et les besoins du Secrétariat qu'il reste à combler** pour soutenir de manière satisfaisante la mise en œuvre du Plan stratégique GPE 2020 et élaborer un plan global de gestion des ressources humaines (voir 2017, RH).

Les jalons connexes et autres grandes étapes au cours de cette période sont les suivants :

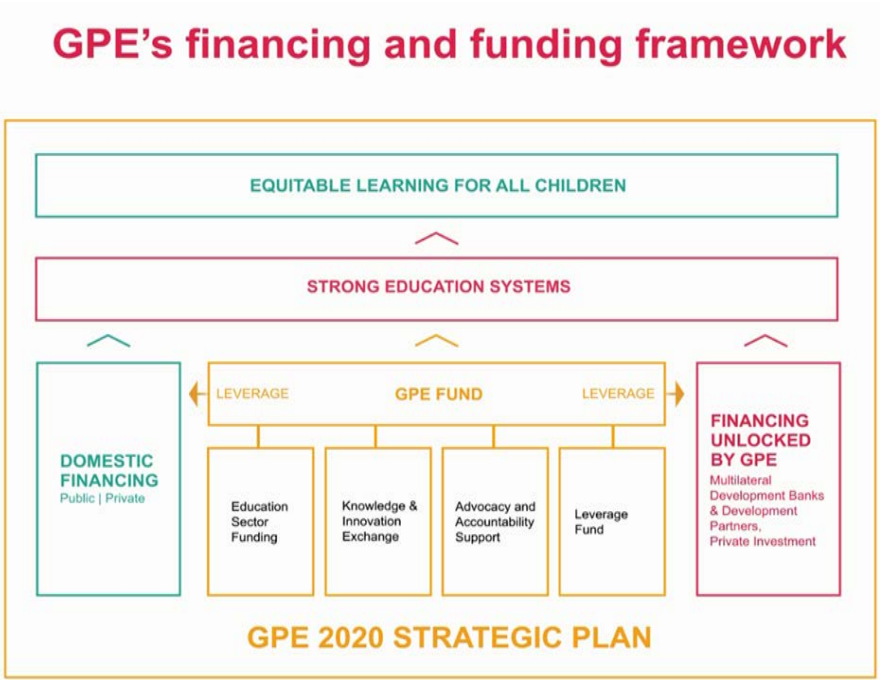
- Le Conseil approuve la formule d'un groupe de travail sur le financement stratégique (SFWG) pour concevoir **une combinaison plus large de mécanismes de financement** (voir FFF ci-dessous) en vue d'une approche plus différenciée des financements du GPE afin d'atteindre les objectifs du Plan stratégique GPE 2020, tout en ouvrant des possibilités de mobiliser des financements supplémentaires auprès d'un plus large éventail de sources.
- **Le Cadre de gestion des risques opérationnels** est approuvé - un outil de gestion pour s'assurer que les ressources du Secrétariat sont alignées de manière à atténuer les principaux risques.
- **La Stratégie sur l'égalité entre les sexes** est approuvée. La stratégie vise à i) accroître l'égalité d'accès à l'éducation, de la participation et des acquis scolaires de toutes les filles et tous les garçons ; ii) accroître l'égalité entre les sexes dans les systèmes d'éducation ; iii) Renforcer l'égalité entre les sexes dans les cadres juridiques, les processus de planification et d'élaboration des politiques du secteur de l'éducation ; et iv) assurer un respect sans faille des engagements en matière d'égalité entre les sexes dans l'ensemble du Partenariat mondial.
- **Les procédures de résolution de conflit** sont approuvées - pour les situations où des partenariats viendraient à se solder par un échec.

2017 – Principaux changements

Le groupe de travail sur le financement stratégique (SFWG) termine son travail d'élaboration d'une proposition sur l'admissibilité au bénéfice et l'allocation des ressources du GPE pour les composantes pertinentes du **Cadre de mobilisation et d'allocation des financements (FFF)** qui est approuvé par le Conseil. Le FFF offre au GPE un ensemble de capacités améliorées lui permettant de renforcer son rôle de moteur de la transformation des systèmes et de plateforme d'une large collaboration dans le domaine de l'éducation – aux niveaux national et mondial.

Le FFF :

- reconnaît que l'ambition exprimée dans le Plan stratégique GPE 2020 et l'ampleur du défi de l'éducation signalent le besoin de ressources considérablement accrues et d'interventions plus catalytiques pour obtenir des résultats au-delà de ce que le GPE et ses partenaires peuvent réaliser actuellement ;
- vise à mieux tirer parti du rôle et des relations du GPE – au niveau mondial et dans les pays – pour mobiliser les connaissances et les financements auprès d'un plus large éventail d'acteurs ;
- cherche à stimuler un travail plus efficace de plaidoyer aux niveaux mondial et local à l'appui des efforts ambitieux déployés par les pays pour obtenir des résultats d'apprentissage pour les enfants ; et
- voit le rôle du GPE bien au-delà de la fourniture directe d'assistance technique et de financements.



Les jalons connexes et autres grandes étapes au cours de cette période sont les suivants :

- **Le Fonds à effet multiplicateur du GPE** est lancé et le premier groupe de pays reçoit des allocations indicatives. Sont admis à bénéficier des ressources du fonds : i) les pays éligibles aux financements pour la mise en œuvre d'un programme sectoriel de l'éducation qui sont assujettis à un plafond de 100 millions de dollars ; ii) les pays éligibles aux

financements pour la mise en œuvre d'un programme sectoriel de l'éducation qui ont une allocation de moins de 10 millions de dollars ou qui sont classés comme des pays vulnérables à revenu intermédiaire de la tranche inférieure ; et iii) les pays non éligibles aux financements pour la mise en œuvre d'un programme sectoriel de l'éducation mais qui peuvent bénéficier d'autres financements du GPE, tels que les financements pour la préparation d'un plan sectoriel de l'éducation.

- Le Conseil approuve la conception du **mécanisme d'échange de connaissances et d'innovations (KIX)** et le **mécanisme de plaidoyer et de responsabilité sociale (ASA)**.
  - Le KIX a pour but de répondre aux besoins des partenaires en matière de connaissances, de données factuelles et de capacité à choisir comme solutions des mesures et des interventions essentielles à la réalisation du Plan stratégique GPE 2020. Il investira donc dans des initiatives mondiales et régionales susceptibles de faire progresser les connaissances et l'innovation pertinentes et de les traduire en systèmes éducatifs renforcés dans les pays en développement partenaires.
  - Le mécanisme ASA quant à lui vise à renforcer la capacité de la société civile à atteindre les objectifs du Plan stratégique GPE 2020 liés à l'apprentissage, à l'équité et au renforcement des systèmes, en améliorant sa participation et en accroissant l'efficacité et la transparence des politiques éducatives nationales.

- Le GPE publie son premier **Rapport sur les résultats**, qui souligne les progrès réalisés au cours de la première année de mise en œuvre du Plan stratégique GPE 2020. Dans l'ensemble, le Partenariat a franchi en entièrement ou partiellement des jalons pour 16 des 19 indicateurs pour lesquels des objectifs intermédiaires avaient été fixés pour 2016.
- Le Secrétariat produit son **plan des ressources humaines** pour 2018-2020 afin de donner au Conseil une visibilité sur les ressources potentielles requises pour atteindre les buts et les objectifs du plan stratégique. Présenté au Conseil au mois de décembre, ce plan souligne la possibilité d'une augmentation importante des ressources sur une période de trois ans.
- La troisième campagne de reconstitution des ressources est lancée.

2018 – Principaux changements

La **troisième reconstitution** a eu lieu les 1er et 2 février 2018 à Dakar au Sénégal, coorganisée par Macky Sall, président du Sénégal, et Emmanuel Macron, président de la France. La campagne de reconstitution des ressources du GPE pour la période 2018-2020 a été l'occasion de mobiliser les fonds nécessaires à la mise en œuvre du Plan stratégique GPE 2020 et d'accroître les financements mondiaux à l'appui de l'éducation pour faire en sorte que les cibles de l'ODD 4 puissent être atteintes.

Les objectifs de la reconstitution des ressources du GPE étaient les suivants :

- augmenter les ressources intérieures consacrées à l'éducation dans les pays en développement afin d'atteindre le seuil de 20 % du budget de l'État ;
- augmenter les ressources externes afin de permettre au GPE de mieux soutenir les pays en développement partenaires ;
- diversifier les contributions des donateurs au GPE en attirant de nouveaux donateurs souverains, en augmentant la contribution des donateurs existants et en attirant de nouveaux donateurs du secteur privé et des fondations privées.

Et a donné les résultats suivants :

- les donateurs ont annoncé 2,3 milliards de dollars pour le Fonds du GPE ;

- Les pays en développement partenaires ont annoncé 110 milliards de dollars de dépenses nationales d'éducation pour 2018-2020 ;
- plus des deux tiers des 53 États qui se sont engagés à la conférence auront atteint l'objectif de porter à 20 % la part de leur budget national consacrée à l'éducation d'ici 2020.

D'autres jalons pour cette période résulteront des travaux en cours, notamment

- **Le deuxième Rapport sur les résultats** - qui sera publié afin de rendre compte des réalisations de 2017-2018 par rapport aux objectifs prévus.
- **Les évaluations par pays du portefeuille du GPE** – 12 évaluations sommatives par pays sont en cours (qui seront suivies de 10 autres en 2019)
- **L'étude de l'efficience et de l'efficacité du Partenariat** – qui examiner les rôles des principaux acteurs dans le modèle opérationnel du GPE au niveau des pays dans l'optique de la mise en œuvre du Plan stratégique GPE 2020.
- **L'examen des politiques et des pratiques du GPE en matière de risques** – qui évalue le cadre global de gestion des risques du GPE dans le contexte la structure institutionnelle et de la gouvernance particulières qui sont les siennes en tant que partenariat.
- **Le plan des ressources humaines** – poursuite des discussions et des décisions sur la dotation en personnel du Secrétariat en fonction du plan des ressources humaines présenté en 2017 et d'autres éléments
- **Des modalités institutionnelles** en cours d'examen, sous l'effet du processus de réforme des fonds fiduciaires de la Banque et de l'évolution des besoins du GPE. Des informations essentielles sur la trajectoire du GPE seront fournies en juin, le séminaire de réflexion (retraite) du Conseil de novembre devant préciser les orientations, des décisions devant être prises en décembre.

Annexe 6 – Rôle du Secrétariat du GPE

Le tableau ci-dessous présente le rôle du Secrétariat du GPE au regard de la Charte du GPE et comporte une colonne correspondant aux éléments d'information que le Secrétariat a préparés pour décrire certaines des activités essentielles qu'il mène actuellement pour remplir ce rôle. Ce tableau a contribué à l'examen de l'efficience et de l'efficacité du Partenariat.

Extrait de la Charte	Activités du Secrétariat
Rôles et responsabilités ***Le rôle et les responsabilités du Secrétariat, sous la direction du Directeur général, sont les suivants :***	
a) Fournir un soutien au Partenariat, au Président, au Conseil, aux comités du Conseil, ses groupes de travail et ses équipes de projets pour les aider à remplir leurs rôles, à s'acquitter de leurs responsabilités, notamment grâce au soutien des groupes constitutifs des pays en développement partenaires, et à poursuivre les progrès vers les objectifs stratégiques du Partenariat mondial pour l'éducation et de l'Objectif de développement durable n° 4, notamment de la manière suivante :	
En menant des activités de sensibilisation en faveur de l'éducation mondiale.	• À travers des campagnes de reconstitution des ressources du GPE et des conférences de mobilisation de financements (110 milliards de dollars en promesses de financements intérieurs et un montant initial de 2,3 milliards de dollars pour le Fonds du GPE). • À travers des communications de qualité, en version imprimée et numérique (présence sur le site web/les médias sociaux) et les relations avec les médias. • Par la participation à des manifestations mondiales majeures et à des forums techniques. • Grâce à la collaboration avec les principales parties prenantes, y compris des personnes influentes et des partenaires de plaidoyer. • Grâce à la conception et à la mise en œuvre d'un nouveau mécanisme de plaidoyer et de responsabilité sociale (ASA).
En supervisant l'utilisation efficiente et efficace des ressources du GPE grâce à des mesures de sauvegarde appropriées, au respect de la nécessité de rendre compte et à la communication d'information à ce sujet.	• Par l'élaboration de normes minimales pour les agents partenaires et l'accréditation tenant compte de ces normes. • En examinant les rapports d'audit et les rapports sur l'avancement de la mise en œuvre et en assurant le suivi auprès des agents partenaires pour vérifier que tous les problèmes importants ont été résolus de façon satisfaisante. • En veillant à la conformité avec la politique sur le détournement des fonds du GPE, en conseillant les agents partenaires sur les processus et les exigences concernant l'établissement de rapports, et en coordonnant les communications adressées au Conseil, et en assurant le suivi pour veiller au règlement satisfaisant des cas identifiés.

	• En élaborant une approche plus formalisée de la prise en compte de l'optimisation des ressources. • En se conformant à toutes les politiques applicables concernant l'utilisation des fonds confiés directement au Secrétariat et en rendant compte au Comité des finances et du risque et au Conseil. • En élaborant pour approbation par les comités et le Conseil, un cadre d'éligibilité et d'allocation, et en rendant compte régulièrement des fonds disponibles pour l'allocation.
En assurant le suivi des résultats au niveau national et mondial, conformément aux stratégies, politiques et objectifs du GPE.	• Grâce à l'élaboration d'un cadre de résultats pour le Plan stratégique 2020 du GPE. • Par la compilation et le traitement de données et l'élaboration d'un *rapport annuel sur les résultats* tenant compte de ce cadre. • Par la compilation de données sur les financements et l'élaboration d'un *rapport annuel d'examen du portefeuille* sur la situation de tous les financements du GPE. • Par l'élaboration et la mise en œuvre d'une stratégie pluriannuelle de suivi et d'évaluation comportant un nombre important d'évaluations sommatives et formatives, y compris de nombreuses évaluations au niveau des pays. • Grâce à des missions régulières auprès des pays en développement partenaires et une collaboration étroite avec les Agences de coordination et les agents partenaires. • Grâce à une participation active à des examens sectoriels conjoints. • *(Voir aussi le point vi ci-dessous).*
iv. En procédant à l'examen de la qualité des requêtes de financement.	• **QAR I (mission du Secrétariat dans les pays)** - Examen du processus de sélection des agents partenaires ; identification de la portée du travail décrit dans le plan du programme, élaboré par le gouvernement et l'agent partenaire en consultation avec le GLPE ; et plan du gouvernement pour répondre aux exigences du modèle de financement du GPE pour la partie fixe du financement du GPE. Préparation de l'examen de l'exigence du GPC de communiquer aux pays des retours d'expérience sur la voie à suivre pour satisfaire aux critères voulus. • **QAR II (examen sur documents)** - Examen du projet de document de programme, y compris la conception du programme, le budget, le suivi et l'évaluation, le cadre de résultats, et les modalités fiduciaires. Les stratégies, indicateurs et mécanismes de décaissement et de vérification proposés pour répondre aux critères de la partie variable d'un ESPIG sont également évalués.

	• **QAR III (examen sur documents) -** Examen final du document de programme et du formulaire de requête avant soumission au Comité des financements et performances du GPE. Le QAR III évalue la requête globale, y compris les exigences du modèle de financement et la qualité du programme. Le Comité des financements et performances adresse une recommandation au Conseil. Si la requête est approuvée, le Secrétariat avise le gouvernement, l'agent partenaire et l'agence de coordination de la décision d'allocation du Conseil, le délai prévu pour la signature d'un accord de financement et la date de début de l'exécution du programme. • Le Secrétariat, par le biais d'un comité interministériel, examine également les requêtes de microfinancements – financements pour la préparation de plans sectoriels de l'éducation (ESPDG) – pour lesquelles il a reçu l'autorisation d'approbation du Conseil, parallèlement aux requêtes de restructuration ou de prorogation de programmes existants. • En approuvant les révisions des ESPIG déléguées au Secrétariat et en assurant la qualité des demandes de révision pour examen par le Comité des financements et performances conformément à la Politique relative aux ESPIG.
v. En assurant le contrôle de l'application de la politique de gestion du risque et du cadre des risques opérationnels.	• En identifiant, évaluant, atténuant, surveillant et signalant les risques au niveau institutionnel tous les semestres • Par l'élaboration et la mise en œuvre d'un cadre des risques opérationnels qui permet d'examiner les risques pays par pays et financement par financement de manière à guider la hiérarchisation interne des ressources du Secrétariat tout en évitant des chevauchements avec les processus de gestion des risques des agents partenaires.
vi. En procédant au suivi et à l'évaluation des financements du GPE.	• À travers des missions régulières dans les pays et un dialogue avec l'Agence de coordination, le GLPE et d'autres partenaires. • Grâce à une étroite collaboration et le dialogue avec les agents partenaires. • Par des examens et le suivi de tous les rapports d'avancement de la mise en œuvre des financements et les rapports de fin d'exécution. • À travers des évaluations au niveau des pays dans le cadre de la stratégie de suivi et évaluation (voir point iii ci-dessus). • À travers l'examen annuel du portefeuille (voir point iii ci-dessus). • À travers le rapport annuel sur les résultats (voir point iii ci-dessus).

b) Diriger les campagnes de collecte de fonds visant à alimenter le Fonds du GPE et promouvoir l'accroissement des financements intérieurs et extérieurs destinés à l'éducation.	
	• À travers des campagnes de reconstitution des ressources du GPE et des conférences de mobilisation de financements (110 milliards de dollars en promesses de financements intérieurs et un montant initial de 2,3 milliards de dollars pour le Fonds du GPE). • Grâce à une collaboration régulière avec les pays donateurs existants et potentiels pour plaider en faveur d'un financement accru du GPE et de l'éducation. • Par la collaboration avec les pays en développement partenaires à travers les processus de gouvernance inclusive du GPE, des manifestations mondiales et régionales, des visites dans les pays, des discussions sur l'élaboration de plans sectoriels de l'éducation, des examens sectoriels conjoints et des discussions sur les exigences du modèle de financement du GPE en rapport avec les engagements de financement. • À travers des initiatives de mobilisation de la force collective du Partenariat pour plaider en faveur d'un financement accru de l'éducation provenant de toutes les sources. • Grâce aux efforts visant faire en sorte la marque GPE continue de se développer. • En maintenant un site web fiable et une présence médiatique en ligne. • Par l'élaboration et la diffusion de produits de communication mettant en exergue le travail du GPE.
c) Œuvrer avec tous les partenaires à la promotion de pratiques efficaces en matière de communication de données sur l'éducation et à la publication de résultats au plan international et dans les médias.	
	• Par la diffusion du rapport sur les résultats du GPE sur le site web et à destination des partenaires. • En effectuant une analyse secondaire des défis et des problèmes soulevés dans le rapport sur les résultats et en publiant les conclusions pour exploitation par le Partenariat. • À travers divers produits de communication numériques et imprimés. • En maintenant un site web fiable et une présence médiatique en ligne. • Par la participation à des manifestations mondiales majeures et à des forums techniques. • Grâce à l'appui à la mise en œuvre fourni à la société civile à travers le Fonds de la société civile pour l'éducation, et dans le

	cadre du nouveau mécanisme de plaidoyer et de responsabilité sociale. • Par la collaboration sur les données avec des organismes clés tels que l'Institut de statistique de l'UNESCO.
d) Fournir une aide aux GLPE et aux Agences de coordination pour renforcer le processus au sein du pays, notamment de la manière suivante :	
i. En prenant l'initiative de la collecte d'informations sur les processus nationaux conduisant à l'endossement du PSE, et en partageant ces données avec d'autres partenaires dans le cadre du GPE.	• Par la collaboration et des orientations portant sur i) un plan sectoriel ou un plan de transition crédible et endossé, ii) l'engagement du gouvernement et des partenaires de financer le plan ; et iii) la disponibilité de données cruciales, ou une stratégie pour développer la capacité à produire des données cruciales, et la présentation sommaire des résultats de ce dialogue lors de la phase III du QAR de l'ESPIG dans l'optique de faciliter les décisions du GPC et du Conseil. • À travers des communications régulières avec les partenaires et le partage de données, des évaluations, des études de cas/bonnes pratiques issues des rapports sur les résultats, notamment par le biais du rapport sur les résultats et de l'examen du portefeuille
ii. En participant et en fournissant un appui qualitatif au processus de planification et en assurant le suivi des résultats au moyen des Revues sectorielles conjointes.	• Par la diffusion des modalités relatives à l'application des directives concernant les plans sectoriels de l'éducation élaborées par le GPE en collaboration avec l'UNESCO et l'Institut international de planification de l'éducation, et par la fourniture de conseils en la matière. • En aidant les pays à suivre le processus de requête de financement en vue de l'élaboration d'un plan sectoriel de l'éducation. Par l'élaboration et la diffusion de lignes directrices sur l'évaluation indépendante des plans sectoriels de l'éducation. • À travers l'appui au dialogue sur les politiques par le biais du GLPE au cours du processus de planification, notamment lors de l'examen des résultats de l'évaluation indépendante avant sa finalisation et son approbation. • Par l'élaboration et la diffusion de données factuelles fondées sur les orientations concernant des plans sectoriels de l'éducation tenant compte des sexospécificités. • Par la participation à des examens sectoriels conjoints et l'élaboration de lignes directrices fondées sur des données probantes et des outils pratiques pour soutenir et suivre l'efficacité de l'examen sectoriel conjoint.
iii. En promouvant et en soutenant les processus des GLPE, qui	• Par la participation aux réunions du GLPE durant les missions dans les pays.

incluent toutes les catégories de partenaires du GPE.	• Grâce à une collaboration étroite avec les Agences de coordination. • À travers des discussions avec des membres du GLPE. • Par la promotion de la participation de la société civile et des représentants des enseignants au GLPE. • En l'élaboration de lignes directrices à l'intention des GLPE, couvrant notamment des principes d'efficacité, des conseils pratiques et des outils. • En recueillant des informations sur les rapports sectoriels conjoints aux fins du rapport sur les résultats, y compris des informations sur l'inclusion et la participation des différentes catégories de parties prenantes.
e) Promouvoir et soutenir un échange efficace de connaissances et de bonnes pratiques au sein du Partenariat.	
	• En facilitant la conception et la mise en œuvre du mécanisme d'échange de connaissances et d'innovations (KIX). • En soutenant la mise en œuvre d'initiatives thématiques spécifiques dans le cadre du mécanisme KIX (évaluation pour l'apprentissage, Initiative pour un meilleur apprentissage des jeunes enfants à grande échelle (Initiative BELS) et plans sectoriels de l'éducation tenant compte des sexospécificités). • Par l'organisation et la facilitation des opportunités d'apprentissage Sud-Sud à travers des réunions semestrielles des pays en développement partenaires, et divers autres ateliers et opportunités d'échanges entre les pays. • Par la mise au point et la diffusion de divers outils, lignes directrices et publications.
f) Collecter, suivre et échanger, entre partenaires, des informations de portée mondiale et nationale sur les financements dans le domaine de l'éducation.	
	• Grâce à la compilation de données sur les finances nationales au moment de la soumission des requêtes d'ESPIG en application du modèle de financement • Par la préparation et la diffusion du rapport annuel sur les résultats du GPE et l'analyse secondaire des données de financement nationales en collaboration avec les partenaires. • Grâce à un appui à la mise en œuvre par le biais du Fonds de la société civile pour l'éducation pour le suivi du financement national. • Par la publication de promesses de financement national faites par les pays partenaires du GPE dans le cadre de la conférence sur le financement du GPE.

g) Aider le Conseil et ses comités à :	
i. Faciliter la coordination des efforts déployés par le GPE pour traiter les questions et les priorités en matière de politiques, de données, de capacités et de finances.	• Par l'élaboration de politiques et des recherches sur les politiques fondées sur des données probantes pour examen et recommandation par le Comité des stratégies et de l'impact et pour adoption par le Conseil, à l'exemple de la Politique sur l'égalité entre les sexes et de la Stratégie de collaboration avec les fondations.
ii. Faciliter l'échange d'informations sur les enseignements tirés de l'expérience et de données provenant de pays en développement partenaires dans le cadre du GPE.	• Par la mise en œuvre de la Stratégie de suivi et d'évaluation, notamment en élaboration les rapports annuels sur les résultats et en réalisant des évaluations par pays/thème, et en menant régulièrement des discussions au sein des comités concernés. • Chaque année, le Secrétariat du GPE prépare près de 140 communications ou présentations au Conseil d'administration et/ou aux Comités du GPE afin de s'acquitter des missions définies par le Conseil d'administration.
iii. Effectuer d'autres tâches nécessaires à la réalisation des objectifs du Partenariat mondial pour l'éducation définis par le Conseil.	