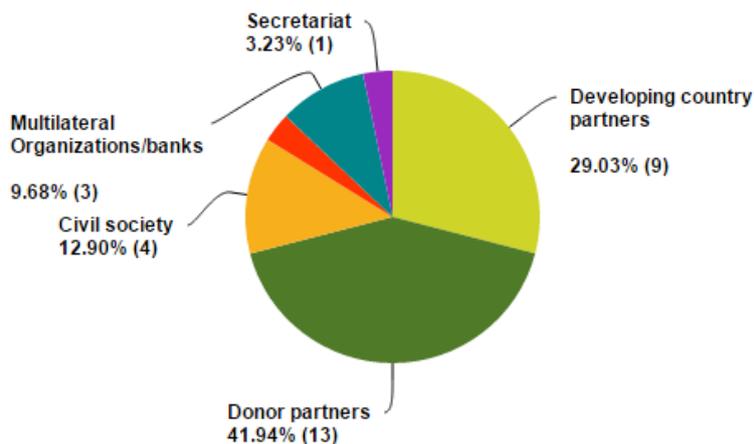


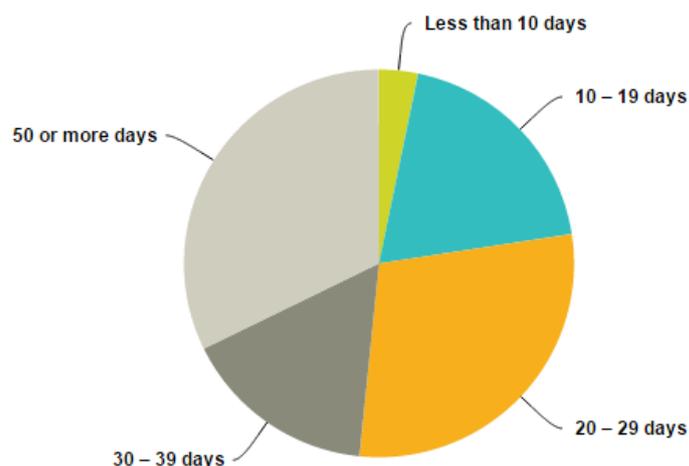
EXAMEN DE LA GOUVERNANCE du GPE 2015
QUESTIONNAIRE EN LIGNE SUR LA GOUVERNANCE
EXTRAIT DES RÉSULTATS

PARTIE 1. VOS FONCTIONS ET VOTRE PARTICIPATION AU SEIN DU PARTENARIAT MONDIAL POUR L'ÉDUCATION

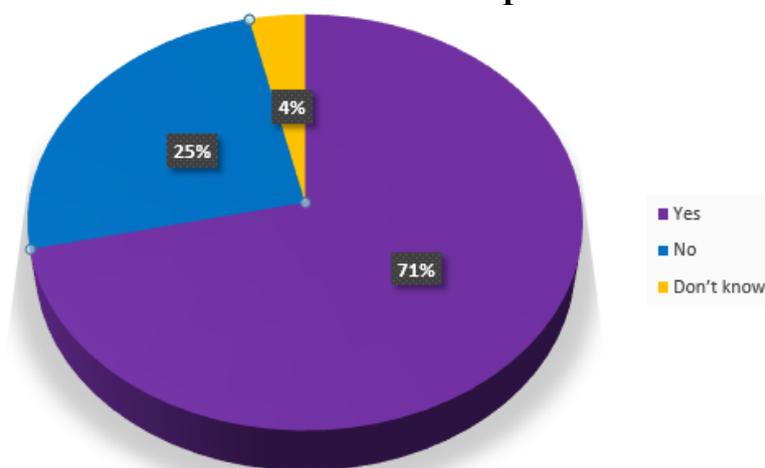
1. Quelles sont **vos fonctions** dans la structure de gouvernance mondiale ? Les résultats correspondant à cette question ne sont pas valables car certaines personnes interrogées ont plusieurs fonctions, ce qui n'est pas reflété dans les résultats.
2. À quelle **catégorie de groupe constitutif** appartenez-vous ?



3. Combien de **jours par an** consacrez-vous aux activités du GPE (Conseil et/ou comité) ?



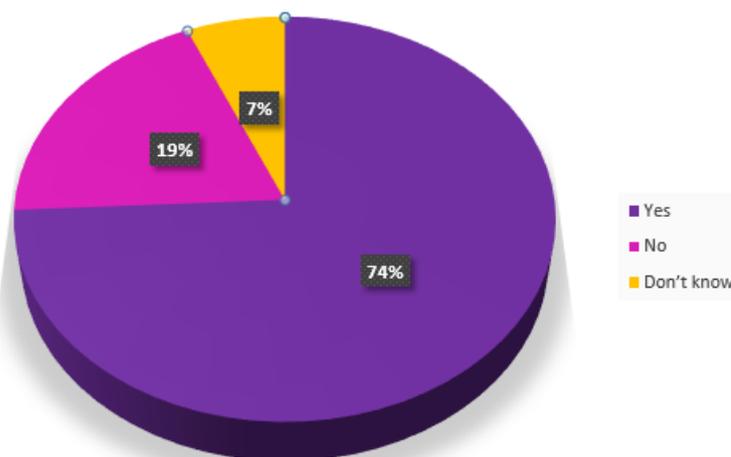
4. Avez-vous pu consacrer **suffisamment de temps** aux tâches du



Conseil/comité ?

Résumé des commentaires	Défi
<p>Le processus pourrait être rationalisé comme suit :</p> <ul style="list-style-type: none"> - une communication opportune des documents - une programmation des réunions à l'avance - en évitant de programmer des réunions en même temps que d'autres événements importants - en se concentrant sur les décisions et non sur des problèmes d'ordre bureaucratique et technique 	<p>« Le volume de documents, d'actions et de décisions à prendre est très important. Nous n'avons pas assez de personnel technique pour répondre aux besoins. »</p>

5. Concernant le **fonctionnement des réunions du Conseil et/ou comité**, êtes-vous satisfait de la combinaison de réunions par téléphone, face-à-face et de commentaires par e-mail ?



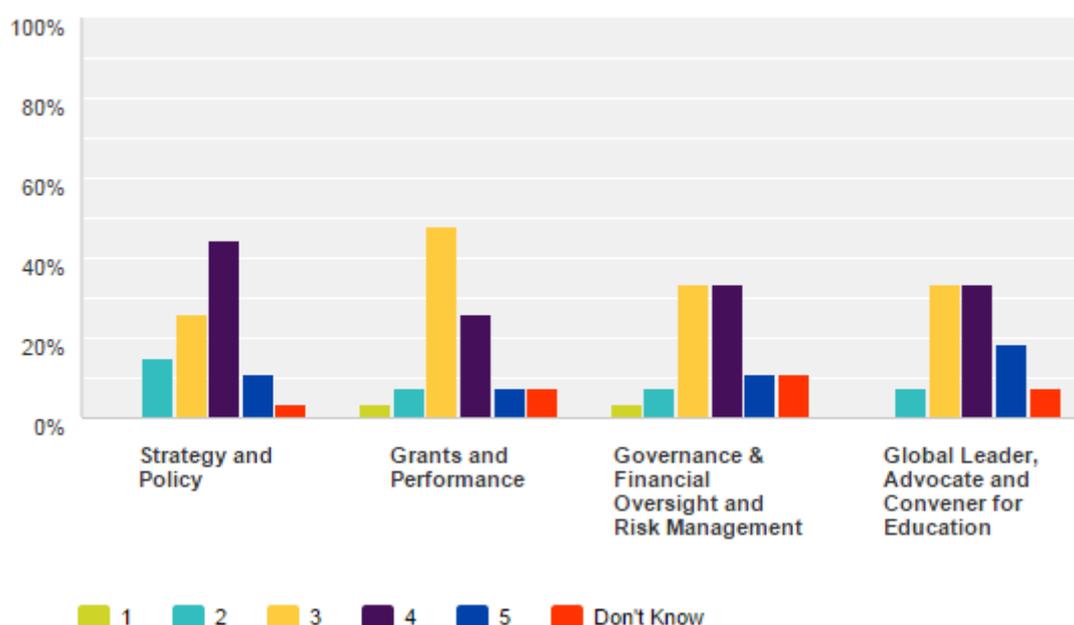
Résumé des commentaires	Défi
<p>Dans l'ensemble, des progrès ont été faits.</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Transmettre le calendrier des réunions du Conseil et du comité pour faciliter la planification (à la fois du travail et des déplacements). ✓ Les webinaires sont utiles. Davantage d'explication/assistance requise pour se connecter, mais mieux gérée. Besoin d'être plus structurés et plus centrés. ✓ Défi technique avec les appels audios. ✓ Les réunions en personne sont essentielles pour le dialogue et les décisions. La méthodologie des retraites constitue une bonne option. 	<p>« Je ne pense pas que nous tirons le meilleur parti des réunions physiques du Conseil car le temps est limité par des problèmes de routine qui devraient être délégués aux comités/ au Secrétariat. Pour les comités, il faudrait davantage utiliser les e-mails entre les réunions.</p>

6. Pensez-vous que vous avez une **bonne compréhension de vos responsabilités et obligations** en tant que membre du Conseil d'administration ?

Oui	Non	Ne sais pas	Résumé des commentaires	Défi
90,32 %	3,23 %	6,45 %	<p>« Pour le Conseil, oui. Pour le SPC, du fait de la nature et de l'importance des changements abordés par les flux de travail un et deux (et d'autres raisons ?), le SPC a été moins impliqué que ce que l'on pourrait attendre d'un groupe de travail en première ligne. »</p> <p>« Les responsabilités décisionnelles et consultatives du SPC sont extrêmement floues. »</p> <p>« De fait, même si nous comprenons nos responsabilités et nos obligations, les pays en développement partenaires reçoivent toujours en retard les informations à jour provenant du Secrétariat, ce qui réduit leur capacité à assumer leur rôle de façon appropriée. »</p> <p>« D'excellents efforts ont été entrepris pour clarifier les responsabilités et les obligations. J'applaudis particulièrement l'effort de se concentrer sur la gestion des risques, ce qui, me semble-t-il, n'était pas correctement pris en compte jusqu'à très récemment. »</p>	<p>Clarification des mandats de certains comités.</p> <p>Renforcer l'assistance technique aux pays en développement partenaires.</p>

PARTIE 2. STRUCTURE DE GOUVERNANCE ACTUELLE

7. Sur une échelle de 1 à 5, comment jugez-vous l'**efficacité de la performance du Conseil** au cours des 18 derniers mois (de janvier 2014 à aujourd'hui) dans l'exercice de ses fonctions et responsabilités (1 correspondant à « inefficace », 2 à « assez inefficace », 3 à « assez efficace », 4 à « efficace » et 5 à « très efficace ») ? Veuillez expliquer votre évaluation dans la section ci-dessous réservée aux commentaires.



Stratégies et politiques

- Au cours des 18 derniers mois, le Conseil a consacré plus de temps que dans le passé à des discussions de niveau stratégique **mais il continue à assumer la responsabilité des décisions sur un nombre trop élevé de fonctions de routine.**
- Un Conseil et une structure de gouvernance plus efficaces impliqueraient une **compréhension mutuelle** des fonctions et des responsabilités.
- Le Conseil et ses comités n'ont pas été efficaces car il a fallu mettre en place des organismes parallèles (groupes de référence pour les deux flux de travail) afin d'encadrer le processus de planification stratégique. Cela a nui au travail et à la structure prévue du comité.
- Il est trop tôt pour dire si la planification stratégique actuelle par le Conseil a été efficace. Il y a eu **un manque de cohérence dans certains domaines** notamment l'éducation dans les situations d'urgence et le financement de l'innovation.
- Le Conseil se concentre souvent sur des **problèmes opérationnels** plutôt que sur des questions stratégiques.

Financements et performance

- Le Conseil a approuvé des financements mais a eu une **surveillance** et un suivi **médiocres** du progrès des financements et de leur mise en œuvre. Cela est dû principalement au manque d'un cadre de résultats et d'une stratégie claire M&E et de normes minimales pour l'élaboration de rapports.

- Le **processus d’approbation des financements** devrait être renforcé en utilisant un **panel d’examen externe**.
- Le Conseil doit avoir une meilleure notion des **résultats et des performances de l’ensemble du portefeuille** pour pouvoir prendre des décisions stratégiques ; cela implique l’élaboration de rapports opportuns sur les résultats auprès du Secrétariat et davantage d’attention portée par le CGPC à la mise en œuvre et à la phase de suivi.
- L’examen du portefeuille doit être utilisé beaucoup plus stratégiquement par le Conseil.

Gouvernance, surveillance financière et gestion des risques

- Le Conseil a considérablement amélioré l’attention portée à la gestion financière et aux risques mais il partait de très bas.
- Le Conseil a accordé suffisamment d’attention aux problèmes de **durabilité financière sur le long terme du GPE**.
- La **mobilisation de ressources externes** n’a pas bien fonctionné.
- Il faut davantage de soutien dans les domaines de la **gestion des risques et de la gestion financière** – dans l’ensemble, il n’est pas clair si le Conseil comprend vraiment la position financière actuelle du GPE, ni certains des risques dans le cadre desquels il fonctionne.
- Bien qu’il y ait eu des rapports sur ces points, la **discussion est limitée au niveau du Conseil** et donc il n’y a pas **nécessairement une compréhension claire des implications et des choix requis**.

Défenseur leader et rassembleur pour l’éducation à l’échelle mondiale

- La présidence du Conseil a fait un excellent travail pour **mettre en avant le profil international du GPE** mais le Conseil dans l’ensemble **n’a pas consacré suffisamment d’attention au positionnement du rôle du GPE dans le cadre du débat mondial sur l’éducation**.
- Suffisamment d’efforts ont été mis en place pour mobiliser des ressources même si les résultats de cet effort sont décevants. Cependant, la présidence/le Conseil n’en sont pas responsables car il s’agissait de décisions politiques bilatérales hors de l’influence du secteur de l’éducation.
- Il reste encore beaucoup à faire dans le domaine de la mobilisation des ressources. Il semble que les ressources se sont limitées à celles fournies par les donateurs uniquement. Alors que **presque tous les pays DCP ont promis d’engager des ressources financières**, celles-ci n’ont pas été prises en compte dans l’analyse plus large des ressources du Partenariat.
- Quelques bons exemples, au cours des derniers mois, montrent que le profil du GPE a gagné du terrain lors d’événements clés. Cependant, nous notons que le logo du GPE apparaît sur plusieurs initiatives, et il n’est pas toujours clair de savoir qui les a approuvées ou quel rôle le Partenariat joue dans ces différents forums.
- Le GPE a fait des progrès pour devenir une voie pour l’éducation mais il doit aller au-delà des points élémentaires et **continuer à se positionner davantage comme un expert institutionnel dans le domaine**. Il est difficile de se placer en défenseur/leader lorsque ses propres déficiences organisationnelles sont si importantes et fondamentales qu’elles ont un impact sur les opinions de ses compétences.

-

8. Dans quelle mesure **la performance du Conseil s'est-elle améliorée, et dans quels domaines ?** Merci de donner des exemples, si possible.

Gouvernance – Présidence du Conseil

- Meilleure gouvernance grâce à la création de comités. Cela a donné l'opportunité au Conseil de se concentrer davantage sur ses propres questions stratégiques.
- La nomination du président actuel du BOD a permis de renforcer l'efficacité du Conseil. Les discussions et la prise de décisions du Conseil ont été facilitées considérablement avec une grande attention portée à l'inclusion de l'ensemble BOD. Les problèmes de gouvernance et l'atténuation des risques ont été mis en évidence, ce qui était impératif. En tant que présidente, Julia fait preuve d'une grande efficacité pour prêter sa voix et ses capacités à des problèmes de plaidoyer plus larges que pour faire avancer les réunions.
- Le Conseil a amélioré ses performances en termes de direction, de vision et de mission stratégiques. La présidente du Conseil, le directeur général ainsi que le directeur technique ont joué un rôle crucial dans cette amélioration.
- La décision d'organiser des retraites a aussi donné aux membres du Conseil une opportunité pour débattre des problèmes clés de direction stratégique plus en détail.
- Le Nouveau modèle de financement et l'analyse du fonctionnement du GPE au niveau national ont permis d'améliorer l'orientation stratégique du GPE et du Conseil.

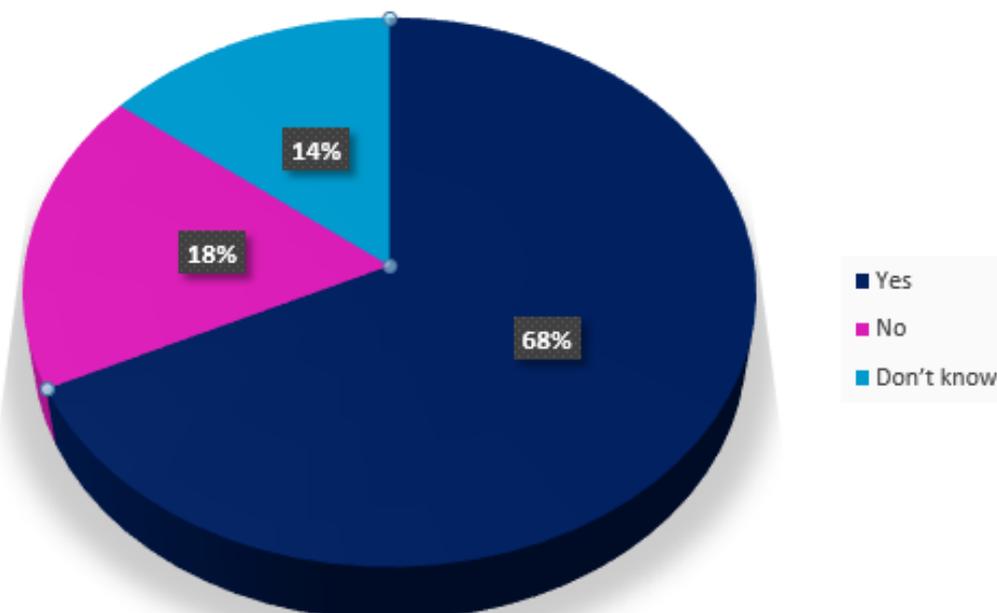
Engagement des pays en développement partenaires

- Amélioration de la communication entre pays en développement partenaires, ce qui a entraîné une transmission améliorée du point de vue des pays en développement.
- Meilleure interaction avec les comités et augmentation de la participation des pays partenaires.

Orientation plus centrée sur les problèmes stratégiques

- Les performances du Conseil se sont améliorées dans un ensemble de domaines, notamment en passant à un niveau plus stratégique et en accordant davantage d'attention à la gestion des finances et des risques. L'attention se centre de plus en plus sur les questions critiques qui doivent être résolues, notamment l'amélioration de la plateforme opérationnelle du GPE. Les membres du Conseil s'engagent aussi de façon plus spontanée dans le processus de planification stratégique afin de garantir une orientation et des priorités collectivement convenues pour le nouveau plan stratégique.
- En dépit de défis considérables concernant les ressources, le Conseil a tenu ses engagements vis-à-vis des pays en développement partenaires et a assuré la mission du Partenariat. Capacité à prendre des décisions informées et opportunes concernant les allocations nationales maximales. Financement important pour les États fragiles
- A organisé avec succès un événement de reconstitution des ressources et demeure engagé dans leur mobilisation pour garantir plus de ressources pour le Partenariat.

9. Êtes-vous satisfait de la **composition actuelle et des compétences** présentes au niveau du Conseil ? Si non, merci de détailler les raisons de vos réponses et de suggérer des pistes d'amélioration de la composition du Conseil.



Conclusions clés	Défi
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Trop d'influence des organisations multilatérales qui sont financées par les donateurs. ✓ Cela serait utile si tous les donateurs étaient représentés de façon appropriée à haut niveau étant donné que les pays en développement sont généralement représentés par des ministres. ✓ Les membres du Conseil n'agissent pas en fonction des compétences mais plutôt de la puissance (économique). La voix des pays partenaires doit être plus forte. ✓ Si le Conseil est censé représenter le Partenariat, la représentation et la communication sont plus importantes que l'ensemble des compétences individuelles. 	<p>« Le problème ici est lié au partage disproportionné d'informations entre le Secrétariat et les groupes constitutifs donateurs. Les pays en développement partenaires sont toujours en arrière-plan lorsqu'il s'agit de définir l'ordre du jour. »</p> <p>« La division des sièges du Conseil est déséquilibrée et devrait être révisée. Il n'est pas clairement défini pourquoi 3 organisations multilatérales disposent de 3 sièges, alors que 60 groupes constitutifs de pays en développement partenaires n'en ont que 6. Cela a des implications pour la capacité et la voix des pays en développement partenaires.</p> <p>Il existe au sein du Conseil de nombreux conflits d'intérêts qui doivent être résolus. Par exemple, les agences soutiennent le développement et l'approbation des demandes de financement par le biais de la fonction Entité de supervision/Entité d'exécution et du GLPE, en garantissent la qualité par le CGPC et les approuvent au niveau du Conseil. Par ailleurs, le lobbying et le plaidoyer des ONG sont souvent trop forts. »</p>

10. La **durée actuelle des mandats des membres du Conseil et des comités** (2 ans) fonctionne-t-elle correctement ? Si non, merci de détailler les raisons de vos réponses et de suggérer des pistes d'amélioration de la durée du mandat .

Le Conseil devrait envisager de faire un roulement des mandats, en particulier pour les comités, pour éviter un renouvellement complet du Comité tous les 2 ans (par exemple, la moitié du comité changerait tous les ans). Un mandat de 2 ans convient pour le Conseil. Un mandat de 3 ans pourrait être envisagé pour les Comités.

Oui	Non	Ne sais pas	Conclusions clés Conseil	Conclusions clés Comité
67,86 %	21,43 %	10,71 %	Un mandat de deux ans est suffisant pour le Conseil, bien qu'il faille garantir la continuité lors de la transition d'un membre du Conseil à un autre. Il est important d'avoir un roulement des personnes pour enrichir et approfondir le partenariat. Des mandats plus longs ne sont probablement pas réalistes étant donné les va-et-vient naturels au sein des organisations.	Un mandat de deux ans pour les comités n'est pas suffisant. Étant donné la complexité et le champ d'application des discussions au sein du comité, un mandat d'au moins trois ans devrait être proposé. La continuité des membres du comité doit être garantie. Trois ans pourrait être envisagé mais pourrait s'avérer problématique par rapport aux changements de postes au sein de leurs propres organisations

11. Dans l'ensemble, pensez-vous que les **comités** ont **fonctionné de manière efficace et efficiente** ?

Dans l'ensemble, il y a un déséquilibre entre la charge de travail et les responsabilités des différents comités. Le CGPC et le GERF ont une charge de travail plus lourde que le SPC, ce qu'il faudrait résoudre soit en reformulant les mandats, soit en changeant la structure. Le rôle du comité des stratégies et des politiques et du comité de coordination est encore assez vague, avec des responsabilités et des mandats qui se chevauchent clairement (en particulier en ce qui concerne le processus actuel de planification stratégique). Le CGPC et le GERF ont présenté de bons résultats, même si le CGPC pourrait mieux faire concernant le suivi de ses performances.

Comités du Conseil	Résultats généraux					
	1	2	3	4	5	Ne sais pas
Comité des financements et performances au niveau des pays	0,00 %	3,57 %	25,00 %	50,00 %	14,29 %	7,14 %
Comité de la gouvernance, de l'éthique, des risques et des financements	0,00 %	7,14 %	17,86 %	35,71 %	25,00 %	14,29 %

Comité des stratégies et des politiques	7,14 %	17,86 %	28,57 %	32,14 %	10,71 %	3,57 %
Comité de coordination	7,14 %	21,43 %	21,43%	14,29 %	17,86 %	17,86 %

CC

- A **permis d'alléger le fardeau du** Conseil entre les réunions mais **ne semble pas avoir joué un rôle stratégique** dans la promotion des synergies entre les comités.
- A eu **peu d'impact évident** pour appuyer la stratégie ou le travail politique du Conseil ; aucune priorisation claire des efforts.
- A été **essentiellement inefficace**, et son **rôle a parfois** fait double emploi avec celui du SPC.
- A été **essentiellement peu représentatif** du Conseil avec un engagement faible des pays en développement partenaires en particulier.
- Les réunions se sont essentiellement **concentrées sur les mises à jour**, qui pourraient être fournies par e-mail à l'ensemble du Conseil.

CGPC

- A généralement fait un bon travail d'évaluation des propositions de financement mais **n'a pas consacré assez d'attention** aux résultats de la mise en œuvre.
- A une charge de travail extrêmement élevée, qu'il a bien su gérer, et a contribué à l'introduction du nouveau modèle de financement. Cependant **son rôle de garantie de la qualité des demandes de financement peut faire double emploi** avec le processus d'assurance qualité du Secrétariat et **les conflits d'intérêt** liées au fait que le comité évalue les demandes de financement doivent être traités de manière plus directe.

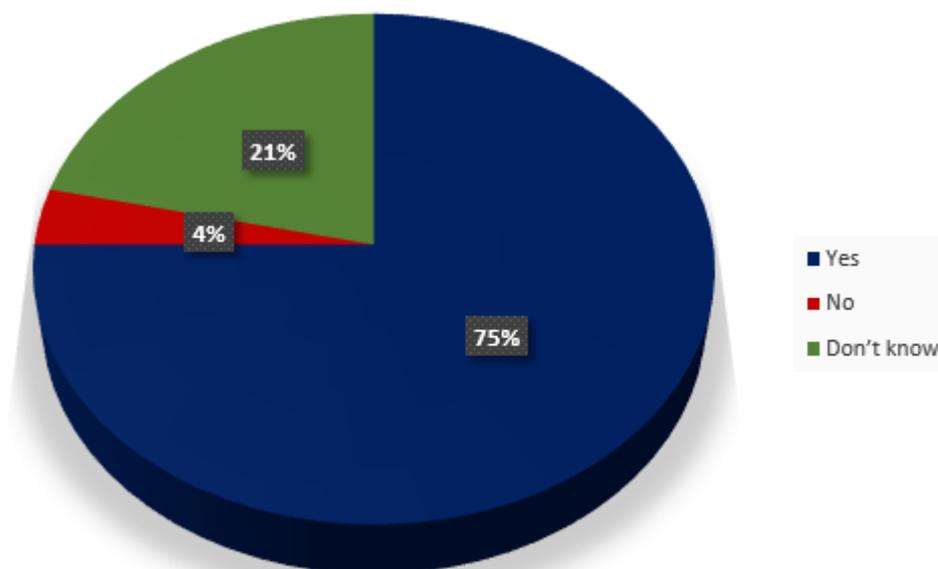
GERF

- A **établi des systèmes clairs** pour mieux gérer les finances et les risques et a promu des changements de gouvernance pour aider le Conseil à fonctionner à un niveau plus stratégique.
- A **entrepris un travail important** autour de la politique de risques du GPE et de la matrice de gestion des risques ainsi que sur la priorisation des ressources financières et sur l'examen de la gouvernance. Cependant, **il faut se concentrer davantage sur son rôle éthique pour résoudre les conflits d'intérêt**. Par ailleurs, les membres du comité devraient disposer d'une **meilleure formation en matière de finances et d'audit**.

SPC

- A eu **peu d'impact évident** pour appuyer la stratégie ou le travail politique du Conseil ; aucune priorisation claire des efforts.
- Le rôle du SPC est **flou**, puisque une grande partie du travail de planification stratégique a été entrepris par le Secrétariat et par des groupes de référence supplémentaires du Conseil.
- **On attend beaucoup plus** du Comité des stratégies et des politiques. Il semble que la ligne de démarcation soit mince entre le flux de travail du SPC et du GERF en ce qui concerne les politiques. Le SPC doit fournir une orientation initiale pour les politiques que le GERF et les autres Comités doivent informer.
- Il existe **un chevauchement considérable** entre ce qui est fait par le SPC et le CC

12. Est-ce que la création des comités a contribué à améliorer le **processus de consultation et de prise de décisions éclairées** ?



Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Les comités ont permis que la plupart des décisions du Conseil dans lesquelles ils étaient impliqués soient mieux informées et mieux partagées au sein du Partenariat. ✓ Ont amélioré la qualité des documents provenant du Conseil et la capacité d'y réfléchir dans un premier temps. ✓ Des processus et des consultations plus inclusifs. ✓ Meilleure consultation sur les détails des demandes de financements, sur les finances, les risques et certaines politiques, lorsque les documents ont été envoyés suffisamment à l'avance. ✓ Les décisions sont mieux informées et mieux préparées car les comités ont reçu un mandat plus ciblé, en particulier le GERF et le CGPC, par rapport au comité CCF précédent. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Le déséquilibre dans la composition des différents groupes constitutifs au sein des comités a conduit à une situation où certains groupes constitutifs sont mieux informés que d'autres. ✓ Étant donné que les membres du comité participent à titre personnel, il n'y a pas d'obligation de consultation ou de représentation. Aucun représentant. ✓ Pour les Stratégies/Politiques, le mandat recoupe souvent celui d'autres acteurs et il semble qu'il y ait un peu moins de clarté sur le rôle du comité par rapport au Secrétariat et à d'autres comités. ✓ Il n'est pas clair si cela a contribué à des décisions plus informées puisque celles-ci sont généralement rédigées par le Secrétariat et elles sont rarement contestées lors des réunions du Conseil. ✓ Pas certain que les consultations se soient améliorées. Par ailleurs, les groupes constitutifs du CCF ont fait de leur mieux pour procéder au maximum de consultations.

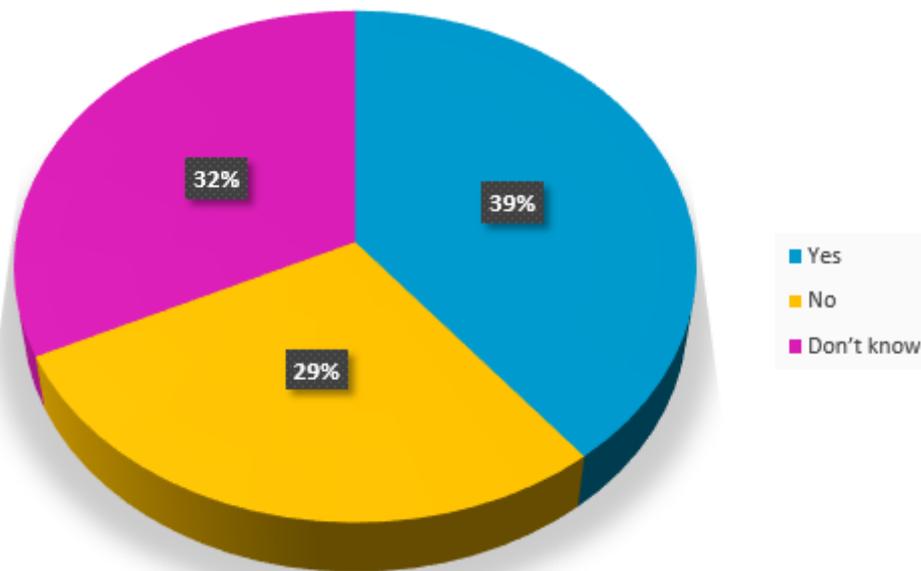
13. Êtes-vous satisfait de la **composition actuelle et des compétences présentes** au niveau des comités? Si non, merci de détailler les raisons de vos réponses et de suggérer des pistes d'amélioration de la composition des comités.

Oui	Non	Ne sais pas
64,29 %	17,86 %	17,86 %

- Des personnes dotées de compétences différentes et provenant d'horizons divers permettent une discussion fructueuse et saine.
- Des membres avec des compétences techniques plus fortes, du temps (en particulier pour les pays en développement partenaires).
- Définir les critères de sélection pour chaque comité
- À revoir pour chaque comité
- Trop d'importance accordée aux agences multilatérales
- Les comités pourraient probablement bénéficier d'un engagement plus important d'experts extérieurs.
- Besoin d'une représentation plus équilibrée des groupes constitutifs
- Un panel d'examen externe devrait être mis en place pour renforcer le processus d'approbation des financements.
- Au SPC, les gens semblent représenter seulement les intérêts de leur groupe constitutif plutôt que d'essayer de voir comment les atouts de leur groupe peuvent, en combinaison avec ceux des autres, permettre d'atteindre les objectifs généraux du GPE.
- Le problème vient du changement constant de membres.

14. Les membres des comités interviennent actuellement **à titre personnel**. Est-ce que cette approche fonctionne bien ?

Les personnes interrogées ont noté le besoin de savoir si elles doivent représenter seulement leur groupe constitutif ou si elles devraient toutes être des membres du Conseil.



Oui	Non
<ul style="list-style-type: none"> • Doit être plus représentatif, inclusif et transparent. Cela veut dire qu'ils sont non seulement des membres du Conseil mais aussi des représentants de leurs groupes constitutifs (à savoir bailleurs de fonds, pays en développement partenaires, ONG, etc.) devant lesquels ils sont responsables. • Renforcer le processus de consultation en amont de la prise de décision mais systématiser les consultations avec les groupes constitutifs ralentirait le processus. • Préciser au Conseil et au Partenariat que les membres des comités représentent un groupe (bailleurs de fonds, pays en développement, société civile, etc.) et établir des processus plus clairs permettant aux membres qui ne font pas partie de comités de présenter leurs 	

perspectives.

- Les gens semblent être perçus comme des représentants de leur groupe.
- Respecter les critères de sélection
- Les membres des comités auront aussi des intérêts institutionnels à l'esprit mais l'approche actuelle leur permet de disposer de la souplesse nécessaire pour parler de façon indépendante et d'avoir une plus grande marge de manœuvre.
- Les membres représentent leur institution en plus d'apporter leur expertise technique/stratégique.

CONSULTATION ET PROCESSUS DÉCISIONNEL :

15. Jusqu'à quel point êtes-vous satisfait du **processus de consultation et de décision** au niveau du **Conseil et des comités**?

Presque toutes les personnes interrogées sont satisfaites dans l'ensemble du processus de consultation et de décision au niveau des comités. Une personne a noté le besoin de processus plus clairs et plus efficaces pour la prise de décisions entre les réunions physiques. Cela devrait inclure une délégation plus définie des responsabilités de prise de décisions aux comités et au Secrétariat.

Au niveau des comités, les aspects suivants ont été identifiés comme pouvant être améliorés :

- Manque de transparence, de communication et de visibilité
- Certaines décisions sur les financements des pays peuvent être prises par le comité et ratifiées par le Conseil. Présenter les décisions sur les financements comme des recommandations prolonge le processus. L'exception se présente lorsque des inquiétudes sont soulevées et dans des situations difficiles spécifiques où une décision sur un financement est difficile à prendre, et qu'il revient au Conseil de prendre la décision et de procéder à la ratification.
- Plus de clarté sur des questions présentées par chaque comité devrait être apportée spontanément à tous les membres du conseil avec un préavis suffisant pour pouvoir s'engager.
- Les décisions sont trop verbeuses. Parfois des problèmes avec la qualité des documents du Conseil.

Au niveau du Conseil, les commentaires suivants ont été faits :

- Certaines décisions ne sont pas remises en question car elles ont déjà été débattues au niveau du comité.
- Des questions critiques sont précipitées et finalement des décisions faibles/non spécifiques peuvent être prises par le Conseil par souci de compromis/impossibilité de parvenir à une décision alors qu'il faut avancer. Plus de temps pour débattre, délibérer sur des problèmes clés.
- Manque de compréhension commune autour du rôle du Conseil
- Impact positif des réunions avant le Conseil

16. Jusqu'à quel point êtes-vous satisfait du **processus de consultation au sein de votre groupe constitutif avant les réunions du Conseil/des comités** ? Quels sont les principaux obstacles au fonctionnement efficace des groupes constitutifs?

Dans l'ensemble, les personnes interrogées sont satisfaites du processus de consultation au sein de leurs groupes constitutifs et notent que celui-ci s'est considérablement amélioré. Cependant, certains groupes constitutifs rencontrent des difficultés pour s'engager pleinement.

Facteurs constituant un obstacle au processus de consultation :

- ✓ Temps, langue, longueur des documents du Conseil
- ✓ Manque de consultation avant réunion entre les groupes constitutifs (en particulier pour les OSC 1, 2, 3)
- ✓ Manque de motivation pour certaines questions de « bureaucratie interne au GPE » (en particulier pour les pays en développement partenaires)
- ✓ Différents niveaux d'engagement au sein d'un même groupe
- ✓ Différences de fuseau horaire dans un même groupe

Aspects à améliorer :

- ✓ Lors des réunions DCP pré-Conseil, davantage de temps pour la discussion des documents/décisions
- ✓ Accroître les possibilités de réseautage
- ✓ Encourager la consultation entre groupes constitutifs avant la réunion du Conseil/Comité (soit en ligne, soit en personne avant les réunions du Conseil)
- ✓ Faire circuler l'ordre du jour à l'avance
- ✓ Voie de communication/renforcer le rôle du chargé de liaison

SOUTIEN DU SECRÉTARIAT

17. Êtes-vous satisfait du **contenu et du format des documents du Conseil et des comités** (équilibre entre information technique et éléments d'analyse) ?

Oui	Non	Ne sais pas
70,37 %	22,22 %	7,41 %

Bien qu'il reste encore beaucoup à faire, il s'agit d'un domaine qui s'est nettement amélioré depuis l'année dernière. Certaines personnes apprécient le fait que les documents du Conseil soient plus concis et plus clairs.

- ✓ Dans l'ensemble, des progrès ont été faits et les documents présentent un bon équilibre entre les détails analytiques et techniques avec des informations objectives/contextuelles plus claires. Cela est suffisant pour permettre au Conseil de mener à bien son travail.
- ✓ Cependant, certains documents doivent être plus courts, avec des messages plus clairs et un langage de décision proposé, une analyse plus précise, incluant des résumés exécutifs, plus accessibles. Il demeure important de maintenir des notes claires et concises qui présentent clairement l'analyse et le(s) point(s) de décision pour les membres du Conseil. Les parties correspondant aux analyses pourraient être renforcées, en particulier pour les documents CGPC, pour moins se concentrer sur les détails techniques et davantage sur l'analyse de la performance des financements et les résultats.
- ✓ La présentation pourrait être plus visuelle avec des diagrammes.
- ✓ Le format du rapport mensuel du directeur général pourrait être revu.

18. Quelle a été l'efficacité du Secrétariat dans le **soutien apporté au Conseil** au cours des dix-huit derniers mois ?

De façon générale, le Secrétariat a amélioré ses performances ainsi que son soutien au Conseil. Certains problèmes demeurent, notamment en termes de longueur des documents, de la prévisibilité du flux de travail entre les comités et le Conseil, mais nous sommes sur la bonne voie.

Performance globale du secrétariat dans son soutien au Conseil	Score						Commentaires
	1	2	3	4	5	Ne sais pas	
Qualité de la documentation (format des documents du Conseil, et Powerpoint)	0,00 %	7,41 %	25,93 %	33,33 %	25,93 %	7,41 %	Une meilleure analyse de l'impact des décisions (en termes de ressources financières/humaines, d'appropriation nationale, etc.) Ajouter un résumé exécutif concis. Objectivité des documents à améliorer. Éviter les répétitions dans les documents. Format des documents du Conseil devrait être structuré, simplifié et rendu plus visuel pour mettre en exergue les progrès et les informations afin de clarifier les décisions stratégiques. Les présentations Powerpoint sont très utiles.
Qualité des informations	0,00 %	7,41 %	18,52 %	40,74 %	22,22 %	11,11 %	Soutien pré-Conseil pour certains groupes constitutifs (DCP, OSC) Plus de temps et de concentration sur les documents du Conseil. Les mises à jour mensuelles du directeur général sont appréciées.
Organisation – Agenda (Plan de travail et calendrier du Conseil et des	7,41 %	11,11 %	29,63 %	22,22 %	22,22 %	7,41 %	Planification anticipée de l'ordre du jour des réunions. - Tableau de bord du Conseil pour appuyer le travail et la planification des membres du Conseil. Mieux définir les priorités.

comités)							
Communication (site e-team/ e-mails/site interne d'enregistrement du Conseil).	0,00 %	11,11 %	29,63 %	18,52 %	29,63 %	11,11 %	Appréciation générale de l'accessibilité des documents mais certains considèrent qu'il serait plus facile de les envoyer aussi par e-mail (structure du site E-team est parfois confuse/documents difficiles à trouver et par webex/accès bloqué par pare feu). Trop d'emails. Besoin de distribuer les documents de manière opportune pour faciliter le processus de consultation
Charge de travail	3,70 %	11,11 %	33,33 %	7,41 %	22,22 %	22,22 %	Pour améliorer l'efficacité du Secrétariat, les membres du Conseil devraient éviter de s'ingérer dans leur travail juridique ou accorder au Secrétariat suffisamment de temps pour accomplir l'activité requise pour le membre demandant ce service. L'efficacité du Secrétariat ne peut pas être déterminée en fonction de son incapacité à satisfaire les besoins spécifiques des membres.
Qualité des traductions et de l'interprétation	0,00 %	11,11 %	22,22 %	22,22 %	11,11 %	33,33 %	Inégal. Besoin de renforcer l'équipe française de traduction Souhaitable de traduire en espagnol.
Le Secrétariat répond-il de manière efficace à vos questions/ problèmes ?	0,00 %	7,41 %	22,22 %	29,63 %	33,33 %	7,41 %	Les recommandations verbales ont été très utiles. Le personnel du Secrétariat répond rapidement et de façon efficace. Certaines personnes interrogées pensent que cela pourrait être amélioré. Une compréhension commune des priorités convenues par le Conseil devra être forgée entre les membres du Secrétariat.

19. Quelle a été l'efficacité du Secrétariat dans son **soutien au travail des comités** ces dix-huit derniers mois ?

Performance globale du Secrétariat du GPE dans son soutien au Conseil	Score					
	1	2	3	4	5	Ne sais pas
Qualité de la documentation (format des documents du Conseil, et Powerpoint)	0,00 %	3,70 %	18,52 %	25,93 %	14,81 %	37,04 %
Qualité de l'information fournie pour permettre des recommandations et/ou décisions éclairées	0,00 %	7,41 %	14,81 %	25,93 %	14,81 %	37,04 %
Organisation – Agenda (Plan de travail et calendrier du Conseil et des comités)	3,70 %	0,00 %	14,81 %	29,63 %	14,81 %	37,04 %
Communication (site e-team/e-mails/site interne d'enregistrement du Conseil). Avez-vous facilement accès aux documents ?	0,00 %	3,70 %	25,93 %	11,11 %	22,22 %	37,04 %
Charge de travail – Le Secrétariat vous a-t-il suffisamment informé de la charge de travail et des attentes concernant vos services au Conseil ?	0,00 %	7,41 %	22,22 %	7,41 %	18,52 %	44,44 %
Qualité des traductions et de l'interprétation	0,00 %	0,00 %	14,81 %	18,52 %	7,41 %	59,26 %
Le Secrétariat répond-il de manière efficace à vos questions/ problèmes ?	0,00 %	3,70 %	11,11 %	22,22 %	25,93 %	37,04 %
Autres	0,00 %	0,00 %	7,41 %	3,70 %	7,41 %	81,48 %

Commentaires généraux : les personnes interrogées ont fait référence aux observations fournies pour les questions précédentes. Les commentaires supplémentaires incluent :

- Le besoin d'une « meilleure compréhension de l'ensemble et du résultat grâce au travail de tous les comités et du Conseil ».
- Les documents demandés du CC et du CGPC sont souvent distribués à la dernière minute.
- Du fait de la charge de travail du CGPC, il devrait être orienté vers des questions et des décisions plus stratégiques.

20. Y a-t-il d'autres éléments requis à l'appui du travail du Conseil et des comités ?

Ce résumé inclut seulement les observations qui n'étaient pas reflétées dans les questions 18-19 précédentes.

Soutien des groupes constitutifs :

- Meilleure structure des réunions des pays en développement partenaires pour leur permettre de construire leurs positions sur les documents, en particulier si l'on considère la nature technique et le volume des documents. « Le Secrétariat devrait mieux répondre et satisfaire aux besoins des pays en développement partenaires qu'aux demandes des bailleurs de fonds. En résumé, le Secrétariat doit être moins motivé par l'offre mais davantage par la demande. »
- Les outils et les capacités de communication de soutien pour les groupes constitutifs (besoin de créer des structures de communication au sein du groupe constitutif)
- Réunion préliminaire pour les groupes de la société civile ou au moins pour CSO2

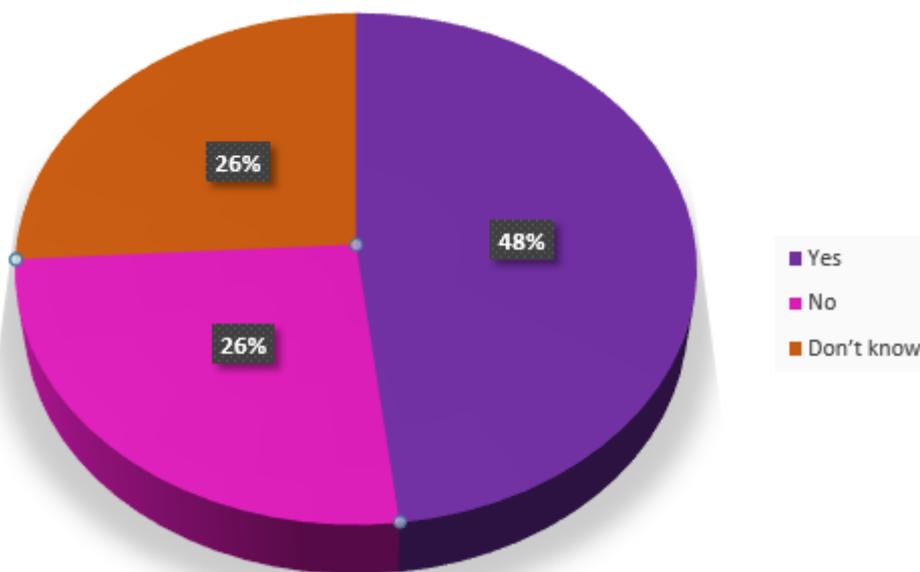
Organisation générale et suivi du Conseil :

- Transmettre le calendrier/programme de travail du comité et du conseil pour les réunions des douze prochains mois avec les sujets à traiter lors de chaque réunion
- Davantage d'informations sur les questions, les financements, les visites au niveau des pays à venir
- Résumés ou sommaires de type « tableau de bord » ou des questions/points clés pour permettre aux membres du conseil/ comité de voir de façon succincte le statut des priorités ou des processus principaux qui revêtent une importance critique pour le Conseil (mettre à jour le guide de mise en œuvre des décisions du Conseil).

PARTIE 3 DÉFAILLANCES/AMÉLIORATIONS SOUHAITABLES DANS LA STRUCTURE DE GOUVERNANCE MONDIALE

21. Faudrait-il des **conditions minimales** pour être **nommé membre du Conseil ou membre suppléant** (par exemple, une contribution à la dernière reconstitution des ressources pour les donateurs) ? Si oui, quelles seraient les conditions exigées?

Une majorité des personnes interrogées sont en faveur d'une définition des conditions minimales. Elles ont noté que cette question préoccupe tous les groupes constitutifs et que ce point ne devrait pas être abordé pour un groupe spécifique seulement. Les personnes interrogées ont identifié les conditions suivantes :



En faveur - conditions identifiées	Défi
<ul style="list-style-type: none"> • Général : connaissances des problèmes nationaux et régionaux/engagement bilatéral/engagement au sein du GPE/avoir été membre du GPE pendant au moins 2 ans. • Donateurs (soit qu'il y ait une contribution au Fonds du GPE lors de la période actuelle de reconstitution, soit que des dépenses engagées lors de la période précédente continuent pendant le mandat du Conseil. Les seuils mentionnés se situent entre 5 et 10 millions de dollars USD. D'autres ont noté que cela devrait faire l'objet d'une décision par chaque groupe.) • DCP (financement actif avec les exigences du Nouveau modèle de financement ou financement du GPE proposé ou GLPE effectif). • Secteur privé, Fondation, OSC : engagements aux principes du GPE, processus et rôles (par exemple Entité de supervision/Entité d'exécution, 	<ul style="list-style-type: none"> • Il s'agit plus d'une question sur la philosophie du partenariat : soit il est inclusif, soit il est limité à ceux qui sont directement impliqués dans le travail du partenariat. • Cela affaiblirait le principe du Partenariat. • Risque de politisation du GPE si des membres du Conseil défendent leurs propres intérêts et non celui du Partenariat • Comment prendre en considération le soutien non financier, notamment l'assistance technique. • besoin de structurer de façon cohérente les processus des groupes constitutifs. Chacun semble suivre ses propres règles ; manque de transparence sur la façon dont les décisions internes/élections sont faites dans chaque groupe constitutif.

22. Faudrait-il des **conditions minimales pour être nommé membre d'un comité** ? Si oui, quelles seraient les conditions minimum exigées ?

Oui	Non	Ne sais pas
51,85 %	22,22 %	25,93 %
<p>Conditions proposées</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacité à représenter son groupe constitutif • Expertise et expérience correspondant aux fonctions du comité telles qu'actuellement requises • Proposé par son groupe constitutif avec l'approbation à la fois des membres du Conseil et des membres suppléants • Compétences techniques et expérience correspondantes, temps/déplacement et capacité à s'engager dans les comités • Être appuyé par son pays et son groupe • Avoir été membre ou membre suppléant du Conseil • L'adhésion au comité ne doit pas dépendre d'une contribution financière. 		

23. Comment le Conseil devrait-il envisager **l'adhésion au Partenariat pour les pays qui ne satisfont pas aux critères d'éligibilité pour un financement pour la mise en œuvre d'un programme du secteur de l'éducation** ? Quels devraient être les critères pour devenir membre du Partenariat ?

- L'adhésion devrait être **ouverte à tous les pays** qui en font la demande ; cela leur permettra d'avoir les informations, les documents et les ressources du secteur de l'éducation. Cependant, **l'accès aux financements devrait être limité aux pays qui tiennent les conditions.**
- Il devrait y avoir une **catégorie « partenaire associé »** pour les donateurs, les pays en développement et autres partenaires intéressés. Les partenaires associés devraient être en mesure d'observer les réunions du Conseil mais ne devraient pas être éligible pour devenir membre du Conseil ou membre suppléant.
- À quoi fait référence cette question ? **Quel est le pool de pays potentiels ? Pays éligibles aux financements pour la préparation d'un plan sectoriel de l'éducation ? Économies émergentes / pays à revenu intermédiaire ? Que signifie l'adhésion au Partenariat, quelles sont les implications ? Facilitation des échanges Sud-Sud ? Soutien du Secrétariat ?**
- Il convient de **définir très clairement le rôle principal du GPE en tant que fonds mondial, avec les contrôles fiduciaires appropriés et tout rôle en tant que mécanisme et forum pour le partage des informations techniques et la coordination au sens plus large.**
- Le Conseil devrait envisager **l'éligibilité pour d'autres financements, l'engagement dans les débats mondiaux sur l'éducation et les engagements aux principes du GPE (exemple : les exigences du Nouveau modèle de financement sur l'augmentation du financement national et le recueil de données et l'accent mis sur l'équité, l'efficacité et l'apprentissage).**
- Il y a eu des discussions sur la **collaboration technique parmi les pays en développement. Je pense que la possibilité d'offrir une telle collaboration (ou le besoin de celle-ci) pourrait être un critère.**
- Requiert davantage de réflexion
- Cela devrait être fondé sur les principes de la Charte, en particulier le pacte. **La charte n'associe pas l'adhésion aux financements mais aux principes de collaboration dans le secteur de l'éducation. Les pays qui ne sont pas éligibles au financement**

pour la préparation d'un plan sectoriel de l'éducation (ESPDG) ont beaucoup à gagner du GPE alors que nous abordons un travail plus systématique pour l'organisation du secteur et les données. Nombre d'entre eux ont également de bonnes expériences à partager.

- Devrait réduire les critères et sélectionner en fonction des expériences.
- Il faut savoir **si le Partenariat est un modèle inclusif ou s'il se concentre sur des participants en fonction de leurs activités.**
- **Tout pays recevant un financement du GPE (donc également les financements pour la préparation d'un plan sectoriel de l'éducation) devrait être éligible pour devenir membre ou membre du Conseil suppléant.** Puisque ces pays en général ont des systèmes éducatifs plus développés, le GPE et le Conseil peuvent apprendre beaucoup de leurs expériences.
- Le Partenariat aurait tout intérêt à **permettre à ces pays de s'associer formellement au GPE. Les conditions d'adhésion pourraient impliquer un engagement à la planification d'un secteur éducatif de haute qualité et un partenariat pour faire avancer les objectifs du secteur éducatif.**
- Les pays à revenu intermédiaire inférieur et les pays à revenu intermédiaire avec des inégalités éducatives extrêmes devraient tous être éligibles
- **La participation aux autres processus du GPE – organisation du secteur, GLPE etc. – devrait être la condition minimale.**

24. Y a-t-il des chevauchements et/ou des défaillances dans les mandats et les fonctions des comités? Si oui, que faudrait-il faire pour y remédier ?

Oui	Non	Ne sais pas
51,85 %	14,81 %	33,33 %

Chevauchement :

- Fusionner le CC et le SPC
- Clarifier les mandats du CC et du Secrétariat
- Le comité de coordination doit jouer un rôle plus fort pour garantir que les comités travaillent aussi efficacement que possible et en conjonction avec le Conseil
- Les présidents des comités doivent partager leurs perspectives et se consulter sur les chevauchements.
- Le SPC et le CGPC concernant FSCE – en fait, les activités mondiales et régionales futures devraient plutôt être décidées par le SPC.

Défaillances :

- Lors de chaque comité, partager les informations sur l'ordre du jour/les décisions des autres comités.
- Inviter un représentant des autres comités à participer en tant qu'observateur
- Renforcer le CC en tant que « bureau » : un certain nombre d'individus représentatifs du Conseil (généralement sélectionnés par leurs groupes constitutifs en tant que représentants) qui peuvent travailler avec le président pour formuler des recommandations, prendre des décisions immédiates et partager les informations avec les autres membres du Conseil.
- Lacune concernant le suivi de la performance et la gestion et l'atténuation des risques.

25. Selon vous, y a-t-il des défaillances et/ou chevauchement dans les groupes constitutifs du GPE ? Si oui, le GPE doit-il mettre en place un examen régulier des groupes constitutifs par le GERF tous les deux ans, concomitant au processus de nomination du nouveau Conseil ?

Oui	Non	Ne sais pas
51,85 %	29,63 %	18,52 %
<p>Problèmes identifiés :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Sur-représentation des agences multilatérales : peut-être assez avec un groupe représentant l'UNESCO et l'UNICEF (pourrait être utilisé plutôt dans les comités et les TRG). ✓ Société civile : L'inclusion de la CME comme organisation mondiale de plaidoyer est logique. En revanche, le fait qu'elle fasse pression pour des financements pour le GPE et ensuite reçoive un important financement non concurrentiel semble être un conflit d'intérêt évident. De plus, ce n'est pas le type de groupe de société civile avec lequel nous travaillons tous au niveau national. Alors que les organisations sont généralement spécifiques à chaque pays ou parfois chaque région, il n'est pas clair que leur voix soit correctement communiquée. ✓ Pays en développement partenaires (DCP) : s'assurer qu'il y a un équilibre au niveau de la taille entre les groupes constitutifs de DCP. L'adhésion/les groupes constitutifs des DCP devraient être élargis alors que le nombre de groupes de donateurs devraient être réduit. <p>Processus :</p> <ul style="list-style-type: none"> ✓ Le Conseil devrait examiner l'équilibre général. ✓ Examen périodique du Conseil des groupes constitutifs tous les 4/5 ans : l'examen pourrait s'inscrire dans le cadre de processus de planification stratégique quinquennaux de la même façon que les évaluations internes sont menées (sans les lier aux mandats/nominations du Conseil ; d'une certaine façon il semble que ceci pourrait présenter un risque de confusion ou d'instabilité inutile). ✓ Le processus devrait être inclus dans la Charte. ✓ L'adhésion au partenariat devrait être considérée comme éternelle ou permanente à moins que des pays spécifiques choisissent de se retirer eux-mêmes. ✓ Les politiques pourraient être élaborées par le SPC/GERF. 		

26. Est-ce que le **processus de nomination des membres des comités** est efficace ? Si non, quelles sont les modifications à y apporter ?

Oui	Non	Ne sais pas
59,26 %	18,52 %	22,22 %
<ul style="list-style-type: none"> • Nécessité d'améliorer l'approche utilisée dans la sélection des membres du comité. • Manque de transparence des critères intervenant dans la prise de décision. • Confusion autour du processus actuel. • Un examen des CV pourrait être envisagé dans le cas des comités techniques. • Le processus de nomination doit être élargi afin de s'assurer que chaque comité possède les compétences nécessaires. • Nous ne sommes pas favorables à ce que les membres siègent à titre personnel – nous souhaiterions qu'ils agissent en qualité de représentants. Cela impliquerait la mise en œuvre d'un processus de nomination tout à fait différent. 		

27. Le Conseil a-t-il besoin de **clarifier les processus de prise de décision** ? Si oui, quels types de décisions pourraient être délégués et/ou quels processus recommandez-vous ?

Oui	Non	Ne sais pas
55,56 %	33,33 %	11,11 %
<ul style="list-style-type: none"> • Le Conseil devrait se concentrer sur des domaines stratégiques. • Délégation de compétences uniquement si les membres du comité agissent en qualité de représentants du Conseil – Accord global pour déléguer davantage de pouvoirs au CGPC dans le cas de « financements de routine »¹, mais une minorité estime que cela est inopportun. • Processus plus transparent et établissement d'un ordre du jour. • Les processus de décision doivent être clarifiés. • Plus de votes. Le leadership du président doit être précisé ; il doit pouvoir établir un résumé des débats et orienter la prise de décision. • Les conflits d'intérêt doivent être abordés de façon appropriée. • Nécessité de clarifier le processus de prise de décision entre les réunions physiques (il est proposé de déléguer cette tâche au comité de coordination). • Le Conseil doit pouvoir participer au processus de sélection pour les postes les plus élevés du Secrétariat, et non uniquement pour son Directeur général. • Aucune décision majeure ne doit être prise lors d'une réunion par téléphone. 		

28. Est-ce que les conflits d'intérêt sont identifiés et traités de manière efficace ?

Oui	Non	Ne sais pas
48,15 %	22,22 %	29,63 %
<ul style="list-style-type: none"> • La politique régissant les conflits d'intérêt est de qualité mais des faiblesses ont été détectées dans sa mise en œuvre. • La politique relative aux conflits d'intérêt doit être systématiquement appliquée, notamment la possibilité pour le président de décider si la Partie ayant divulgué un conflit d'intérêt doit continuer à être présente pendant les débats. • Les conflits d'intérêt doivent être gérés de manière plus transparente. • Les problèmes de conflits d'intérêt continuent d'être embarrassants et semblent immatures pour un fonds mondial. Outre les questions liées à la société civile, la question qui domine toutes les autres est celle de la Banque mondiale et des nombreux problèmes qui en découlent. • Oui, lors des réunions du Conseil ; non, sur d'autres questions (par exemple, la société civile recevant des financements du GPE et menant également une campagne de levée de fonds pour le GPE). 		

29. Est-ce que le Conseil répartit de façon optimale son temps entre les questions stratégiques, de supervision et les opérations ?

Oui	Non	Ne sais pas

-
- ¹ Le CGPC devrait uniquement soumettre au Conseil pour examen les cas pour lesquels il n'est pas en mesure de prendre des décisions claires ; le Conseil déterminera alors la prochaine action à réaliser afin de prendre les décisions relatives aux demandes des pays.

37,04 %	37,04 %	25,93 %
<ul style="list-style-type: none"> • Le temps dédié aux questions stratégiques est insuffisant et trop de temps est consacré à l'opérationnel (processus et approbations) ; mais des progrès ont été observés depuis décembre dernier. • Les rapports concernant la mise en œuvre sont insuffisants et peu de temps est consacré aux opérations. • Le Secrétariat devrait proposer plus de décisions pour remédier aux problèmes opérationnels mineurs. • Plus de temps pourrait être consacré à la surveillance et plus particulièrement aux performances et aux leçons tirées du financement des pays. • Les membres du Conseil n'ont pas les informations suffisantes pour assurer une surveillance adéquate (qu'il s'agisse de la compréhension des risques, de la situation financière ou autre). 		

30. Comment le Partenariat pourrait-il **améliorer sa structure de gouvernance** ? Veuillez préciser.

- Accroître **l'appropriation des pays partenaires**² et leur influence.
- Clarifier **le niveau de discussion/décision au sein du Conseil et du comité** – Concernant les comités : choisir entre « représentation » et « compétences ».
- Améliorer **la transparence**.
- Établir des **priorités** et mettre l'accent sur les priorités approuvées.
- Mettre en place une **structure opérationnelle claire**. L'organisation du Secrétariat doit refléter les priorités et la structure opérationnelle.
- Il faut un « **bureau** » **délégué** qui représente le Conseil et qui soit légitimé par l'ensemble de ce Conseil ; le GPE a besoin d'un comité exécutif de gestion plus fort. Le comité de coordination doit être davantage perçu comme un organe de réflexion plutôt de que recueillir des mises à jour ou prendre des décisions.
- Un processus de suivi et évaluation (**M&E**) irréprochable et une analyse des réactions compensatrices.
- **Les conflits d'intérêt** doivent être reconnus et traités.
- Le Secrétariat doit produire de meilleurs rapports et **les soumettre plus fréquemment** afin que le Conseil et les comités disposent des bonnes informations pour superviser les travaux du Partenariat et réagissent aux faibles progressions, aux risques et aux goulots d'étranglement.
- Rôle, responsabilités et mandat du GLPE³.
- Les comités (GERF et CGPC) devraient disposer d'une compétence déléguée sur les questions mineures et être tenus de soumettre des recommandations précises au Conseil sur d'autres questions, étayées par un rapport succinct.

31. Y a-t-il des **domaines liés à la gouvernance ou à la responsabilisation** qui **ne sont pas pris en considération** ? Veuillez préciser.

²En assumant son entière responsabilité sur la façon dont ses fonds sont utilisés. Le système actuel permettant aux entités de supervision de contrôler l'utilisation des fonds au niveau national en utilisant ses propres processus administratifs affaiblit la visibilité et la présence du GPE dans les pays. Le Secrétariat doit être renforcé pour soutenir les pays dans lesquels les fonds sont utilisés et afin de garantir l'application des principes du GPE.

³ Également lié à la relation bailleur de fonds/bureaux hors siège multilatéraux vis-à-vis du siège. La communication entre les deux entités doit être améliorée et les prises de décision au niveau du siège (par ex. au niveau du Conseil du GPE) doivent être préparées et transmises aux bureaux hors siège.

Oui	Non	Ne sais pas
37,04 %	14,81 %	48,15 %

- ✓ Mettre en place **des normes minimales**, tel que proposé.
- ✓ Le Partenariat a besoin d'un **cadre de responsabilisation commun**.
- ✓ **Privatisation de l'éducation**. Il s'agit du principal débat au sein de la communauté et le GPE se montre très silencieux à ce sujet. C'est un défi à relever mais il peut être géré de façon productive si l'on choisit la bonne approche.
- ✓ **Substitution IDA-GPE**. Une difficulté majeure, encore récemment démontrée par une évaluation indépendante. Cela élimine pratiquement le principe d'additionnalité du GPE. Il faut une responsabilité structurelle pour résoudre cette question. Le dispositif de financement du GFF est lié à l'IDA et à la BIRD, ce qui est largement dû aux erreurs commises par le GPE. Le GPE doit en tirer des enseignements et développer une mesure corrective de nature structurelle afin de garantir cet aspect de la responsabilité.
- ✓ **La mise en œuvre et la surveillance** de la mise en œuvre ne sont pas prises en compte, notamment **le rapport type, la gestion financière et la gestion des risques et le cadre de résultats**.
- ✓ Le rôle du Conseil dans la **mise en œuvre du Plan stratégique** devra être clarifié et des domaines tels que la surveillance financière et la supervision des risques méritent une plus grande attention.
- ✓ **La gouvernance au niveau des pays** doit également être formalisée, et les conflits d'intérêt et les questions relatives à la responsabilité des entités de gestion/supervision vis-à-vis du GLPE, des gouvernements des pays et du Conseil doivent être examinées.

PARTIE 4 EXAMEN DES MANDATS DES COMITÉS ET DU SOUTIEN DU SECRÉTARIAT

COMITÉ DE GOUVERNANCE, DU RISQUE, D'ÉTHIQUE, DES RISQUES ET FINANCES (GERF)

32. Veuillez classer par ordre d'importance chacune des **fonctions et responsabilités** suivantes de votre comité telles qu'établies dans les termes de référence et/ou décidées par le Conseil.



33. En fonction de vos réponses à la question ci-dessus, quelle note attribuez-vous à la **performance du comité** dans l'exercice de sa fonction et de ses responsabilités au cours des dix-huit derniers mois sur une échelle de 1 à 5 ?

Performance globale du comité					
1	2	3	4	5	Ne sais pas
0,00 %	3,85 %	15,38 %	42,31 %	19,23 %	19,23 %

34. Le GERF a la responsabilité de « **superviser les budgets et les dépenses**, y compris : élaborer des politiques relatives aux rôles et responsabilités des Entités de supervision et d'exécution, incluant les honoraires et frais liés aux financements, et suivre leur application ; et, fournir des orientations au Secrétariat sur le budget de dépenses opérationnelles ».

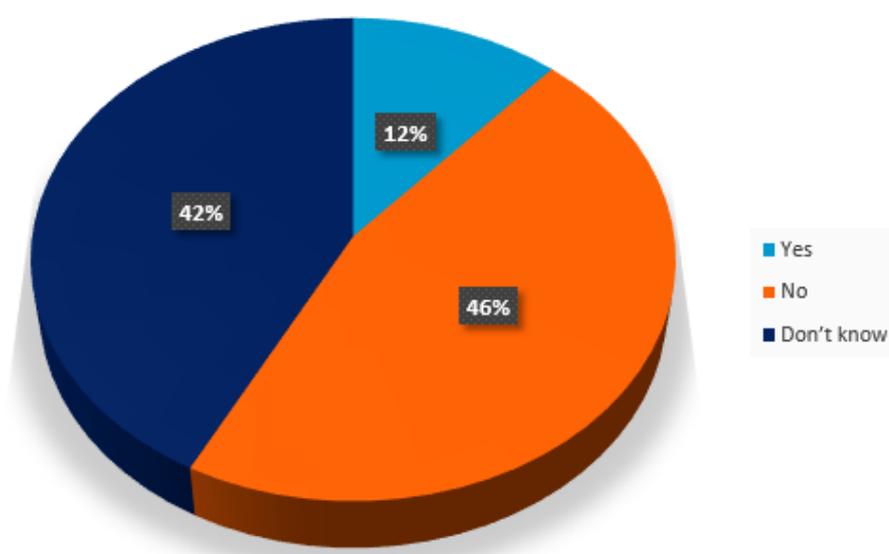
Selon vous, dans quelle mesure le GERF a-t-il été efficace dans ce domaine précis ?

Performance globale du comité					
1	2	3	4	5	Ne sais pas
3,85 %	19,23 %	23,08 %	7,69 %	19,23 %	26,92 %

Commentaires :

- ✓ Il s'agit d'un domaine complexe pour lequel le Conseil a besoin de renseignements supplémentaires.
- ✓ Les questions plus larges portant sur les entités de supervision/gestion, actuellement à l'étude par le Conseil, doivent être résolues afin de savoir avec précision quels sont les aspects que le GERF doit surveiller.
- ✓ De nouveaux travaux doivent être entrepris au sujet des politiques des entités de supervision/gestion. Bien que ces travaux ne puissent commencer avant l'achèvement du nouveau Plan stratégique, il est essentiel qu'ils soient entrepris dans les meilleurs délais car ils permettront de définir la qualité et l'efficacité de l'offre de partenariat au niveau local.

35. a. Y a-t-il certains domaines des **termes de référence** qui devraient être clarifiés?
Si oui, lesquels ?



- ✓ La difficulté porte sur l'application des rôles et des attributions plutôt que sur la modification des termes de référence.
L'éthique et les conflits d'intérêt.

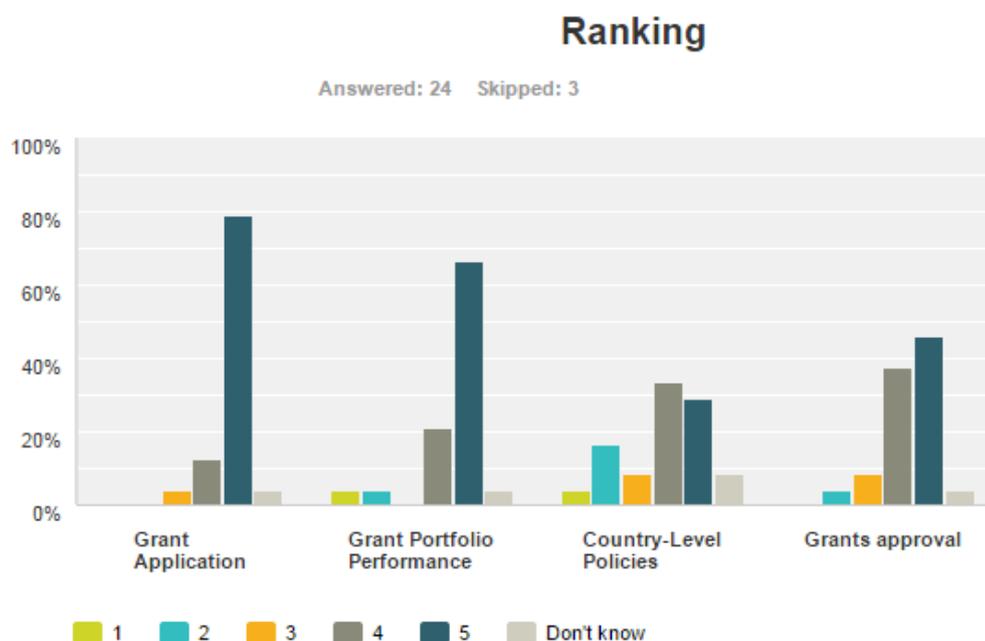
b. Existe-il des **chevauchements avec d'autres comités** ou des défaillances au sein des responsabilités du GERF ?

Oui	Non	Ne sais pas
34,62%	34,62%	30,77%

- ✓ En matière de gouvernance, il y a une possibilité de chevauchement avec le comité de coordination.
- ✓ En matière de gestion des risques, une collaboration avec un autre comité est nécessaire, par exemple le comité des stratégies et des politiques, pour les risques stratégiques, et le comité des financements au niveau des pays, pour les risques opérationnels.
- ✓ Il existe une confusion autour « des cadres de financement du GPE » entre le SPC et le GERF. Identifié au sein du SPC mais désormais traité par le GERF, comme cela doit être aussi le cas. Sur les questions de gouvernance et de politiques, le GERF et le SPC ont des responsabilités communes.
- ✓ Le CGPC couvre certains aspects du financement et ils se chevauchent avec ce comité.

COMITÉ DES FINANCEMENTS ET PERFORMANCES AU NIVEAU DES PAYS (CGPC)

36. Veuillez classer par ordre d'importance chacune des **fonctions et responsabilités** suivantes de votre comité telles qu'établies dans le mandat et/ou décidées par le Conseil.



- Les modifications concernant l'octroi des financements devraient être communiquées au Conseil.
 - Les attributions du comité sont relativement claires ; bonnes discussions autour de sa façon de procéder et identification des aspects à améliorer.
 - Un groupe d'examen externe devrait être mis en place pour renforcer le processus d'approbation des financements. Des critères d'évaluation doivent être établis et appliqués au Nouveau modèle de financement. Un modèle type de rapport doit être utilisé par toutes les entités de supervision afin d'améliorer le suivi de la mise en œuvre et de la performance des financements. Sur la politique au niveau des pays : l'analyse a été effectuée dans un cadre de travail, sur une plateforme opérationnelle. La question est de mettre en place des mécanismes qui permettront d'améliorer les performances au niveau local. Si la phase de « conception » semble être gérée par le groupe de référence (Axe d'intervention 1), le suivi et la supervision devraient être assurés par le CGPC.
 - Étant donné l'importante charge de travail du CGPC, l'analyse de la politique au niveau des pays ne semble ni prioritaire, ni pratique au regard des autres responsabilités.
 - Il ne m'apparaît pas clairement que le GPE fonctionne mieux grâce à l'examen des requêtes de financement et aux politiques au niveau national menés par un comité du Conseil d'administration.
 - Grâce à un meilleur examen, on a pu garantir des normes minimales dans le processus au niveau des pays et un suivi après l'approbation des financements.
 - Je pense que les travaux sur les GLPE ont été supplantés par le processus de planification stratégique. Lorsque tous les aspects du modèle opérationnel du GPE seront clarifiés, il sera plus facile d'identifier ce que le CGPC doit évaluer par rapport aux GLPE.
37. En fonction de vos réponses à la question ci-dessus, veuillez attribuer une note sur une échelle de 1 à 5 à la **performance du comité** dans l'exercice de sa fonction et de ses responsabilités au cours des dix-huit derniers mois.

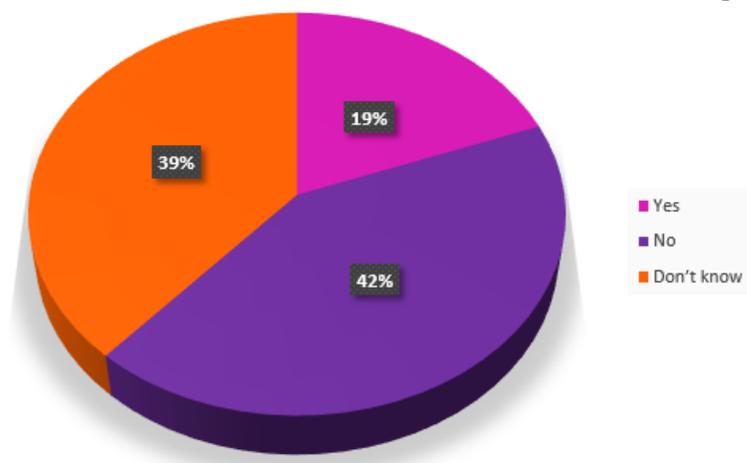
Performance globale du comité					
1	2	3	4	5	Ne sais pas
0,00 %	7,69 %	38,46%	34,62%	11,54%	7,69%

- L'adoption du nouveau modèle de financement est un défi pour le CGPC : un meilleur accompagnement du Secrétariat pourrait être utile.
- Le CGPC fait un remarquable travail d'analyse des requêtes de financement mais doit avoir le courage de dire « non », surtout dans le cadre du Nouveau modèle de financement. D'autres travaux sont nécessaires concernant la phase de mise en œuvre et les rapports sur les résultats doivent être plus nombreux et être communiqués au Conseil.
- La charge de travail du CGPC est extrêmement lourde et ce comité se compose de membres assidus et impliqués qui évaluent les requêtes de financement et apportent des informations précieuses. Cependant, le CGPC ne surveille pas la performance des financements au niveau du portefeuille ou des processus nationaux (cela devrait être son objectif principal) alors qu'il pourrait juste fournir un niveau d'assurance qualité supplémentaire, en plus du Secrétariat.
- La performance au niveau du portefeuille de financements doit être améliorée.

38. Le CGPC est chargé du **suivi et de l'analyse de la mise en œuvre et de la performance des financements, et de faire rapport au Conseil de tout problème**. Selon vous, dans quelle mesure le CGPC a-t-il été efficace dans ce domaine précis ? Son rôle devrait-il être renforcé?

- Oui, son rôle devrait être renforcé. Il s'agit d'une grande lacune dans le travail du comité. Par exemple, évaluer quels sont les risques sur le terrain ; quels outils utiliser pour y faire face ; et observer le fonctionnement. Il devrait être envisagé que les comités pertinents soient renforcés par des experts externes en gestion financière et en gestion des risques.
- Ce travail a été davantage accompli par le Secrétariat.
- Le suivi concernant les financements est efficace, un peu moins au niveau du mandat élargi du GPE mais cela est lié au fait que ce mandat n'a pas été clairement défini.
- L'efficacité du CGPC devrait être renforcée.
- Comme mentionné plus haut, l'accent n'a pas été suffisamment mis sur la performance et la mise en œuvre ; ces deux points requièrent davantage d'attention.
- Ce domaine demande beaucoup plus de travail (non seulement de la part du CGPC mais aussi du Partenariat dans son ensemble), et le Conseil doit être capable de consacrer plus de temps et d'attention à ces questions, le cas échéant. Insuffisant pour le moment.
- L'efficacité du CGPC dans ce domaine a été limitée et il est nécessaire de se concentrer davantage sur l'évaluation et la surveillance de la mise en œuvre afin de mettre en lumière les difficultés liées à cette mise en œuvre et de réagir face aux goulots d'étranglement et aux retards observés à l'intention du Conseil. Les membres du CGPC pourraient accompagner le Secrétariat au cours de ses missions dans les pays afin d'observer la façon dont le Nouveau modèle de financement est appliqué et de mieux comprendre les processus au niveau national.
- Le suivi de la performance au niveau du portefeuille de financements doit être amélioré.

39. a. Y a-t-il certains domaines des **termes de référence** qui devraient être clarifiés ?



b. Existe-il des **chevauchements avec d'autres comités** ou des défaillances au sein des responsabilités du GERF ?

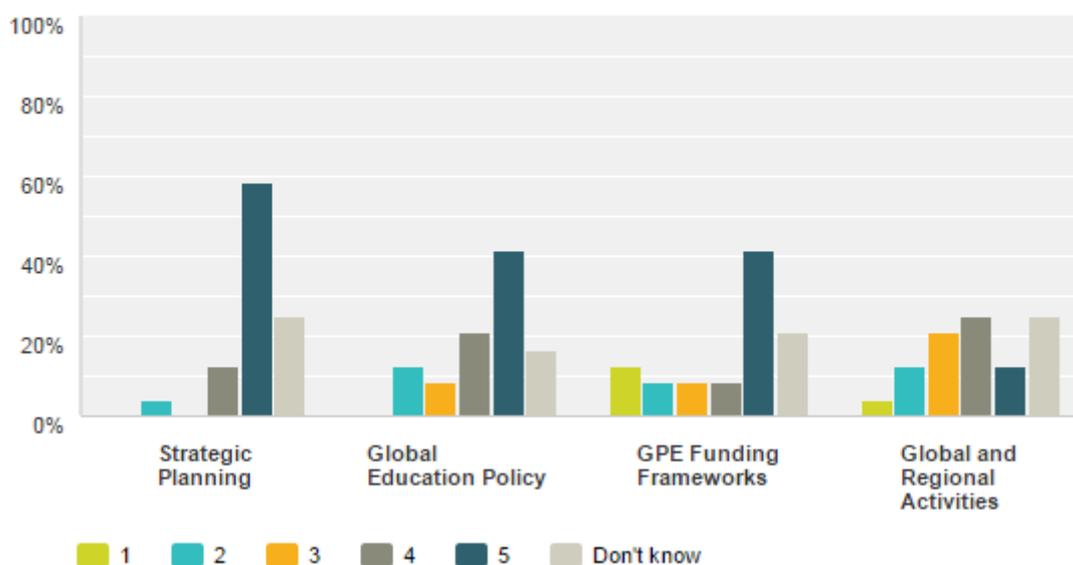
Oui	Non	Ne sais pas
30,77%	38,46%	30,77%

COMITÉ DES STRATÉGIES ET DES POLITIQUES (SPC)

40. Veuillez classer par ordre d'importance chacune des **fonctions et responsabilités** suivantes de votre comité telles qu'établies dans les termes de référence et/ou décidées par le Conseil.

Ranking

Answered: 24 Skipped: 3



- Toutes les responsabilités de ce comité sont essentielles.
 - Les AMR et le FSCE semblent relever des responsabilités du CGPC.
 - Des organes parallèles (groupes de référence pour les deux Axes d'interventions) ont été créés pour gérer le processus de planification stratégique. Cette initiative a nui à la structure et aux travaux du comité et ce problème doit être corrigé à l'avenir. Sur les cadres de financement : cette fonction est très importante mais confiée au mauvais comité. Le GERF endosse actuellement cette fonction et devrait continuer à le faire. Sur le programme AMR : cette action doit être menée par le Secrétariat.
 - Le SPC joue un rôle-clé au niveau des travaux de politique interne, qui sont nécessaires au GPE, et cette fonction devrait être améliorée. Le travail de ce comité autour des politiques globales en matière d'éducation reste flou et devrait être clarifié auprès du Conseil. Les travaux sur les cadres de financement font double emploi avec le GERF.
 - Il sera également important pour le SPC de suivre les progrès réalisés par rapport au cadre de résultats du GPE et au plan de mise en œuvre, et d'envisager une politique de « graduation » permettant de prioriser les ressources. Dans le cadre de son travail sur les financements au titre des AMR, le SPC devrait également évaluer leurs liens avec les financements pour la mise en œuvre de programmes.
 - Il faut davantage relancer les AMR.
 - La note ci-dessus n'est pas une critique du SPC mais plutôt la reconnaissance du fait qu'une part importante de ce travail est désormais effectuée par le CC.
41. En fonction de vos réponses à la question ci-dessus, veuillez attribuer une note sur une échelle de 1 à 5, à la performance du comité dans l'exercice de sa fonction et de ses responsabilités au cours des dix-huit derniers mois. Veuillez expliquer votre évaluation dans la section ci-dessous réservée aux commentaires.

Performance globale du comité					
1	2	3	4	5	Ne sais pas
7,69%	19,23%	23,08%	23,08%	7,69%	19,23%

- Je pense que le comité a assumé les deux premières responsabilités avec efficacité, mais je manque d'informations pour évaluer avec précision la dernière responsabilité.
- Les performances seront mieux évaluées après l'achèvement du Plan stratégique du GPE.
- Peu de missions concrètes ; très peu d'informations transmises au Conseil. Dans la pratique, certaines tâches ont été confiées à d'autres comités (GERF) ou à des groupes temporaires (planification stratégique).
- La charge de travail de ce comité semble relativement faible par rapport à celle des autres comités, et la façon dont ce comité traite des sujets qui ne sont pas en lien avec les politiques concrètes du GPE n'est pas claire.
- D'autres acteurs au sein du Partenariat, y compris le Secrétariat, ont à cœur d'exercer une influence dans ces domaines de responsabilité. Lutte de pouvoirs ? Une équipe a récemment été constituée au sein du Secrétariat.
- Le rôle et les attributions du SPC restent flous, ce qui est surprenant étant donné que cette année l'accent a surtout été mis sur la planification stratégique et sur la place du GPE dans le domaine de l'éducation. Les politiques globales d'éducation semblent avoir été mises en place par le Secrétariat et la planification stratégique a été menée par des groupes de références supplémentaires du Conseil, ce qui indique que le SPC n'a pas rempli correctement son rôle.
- Le nouveau mécanisme de financements innovants requiert une plus grande attention.

42. Le comité des stratégies et des politiques a des responsabilités pour **le Plan stratégique, pour les mécanismes de financements innovants, les activités mondiales et régionales et le Fonds de la société civile pour l'éducation**. Selon vous, dans quelle mesure le CGPC a-t-il été efficace dans ce domaine précis?

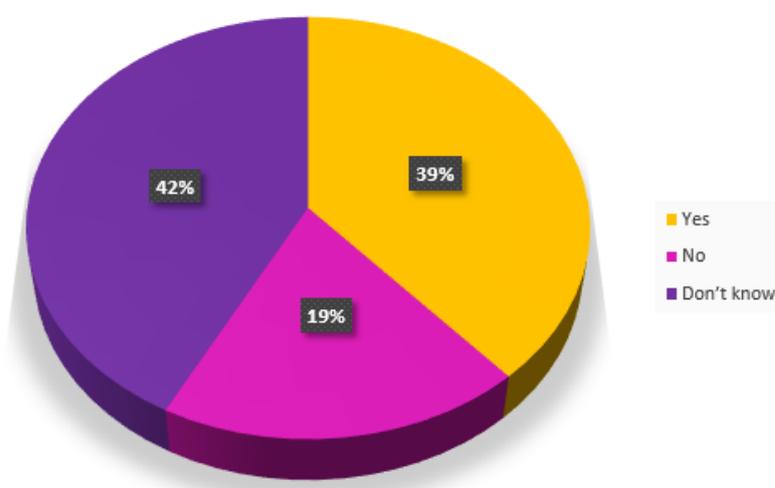
- Le comité n'a pas mis l'accent sur les AMR et sa contribution au débat du GPE sur les financements innovants a été limitée.
- Il semblerait que le FSCE n'ait pas réussi à se positionner sur le sujet. Le comité pourrait bénéficier des efforts entrepris pour rationaliser le processus de retour d'information et contribuer à le faire progresser efficacement.
- Mécanismes de financements innovants : il semble que les discussions ont été nombreuses mais peu d'actions ont été menées dans ce sens. Cela fait 5 (?) ans que nous parlons des rachats de prêts et rien n'a encore été entrepris. En juin 2014, la BISD (Banque islamique de développement) était prête à déboursier 400 millions de dollars US pour des rachats de prêts mais aucun mécanisme n'avait été prévu par le GPE et, à ma connaissance, cette offre n'est plus d'actualité.
- Inefficace. Inefficace. Peu d'informations ont été transmises au Conseil. Dans la pratique, certaines tâches sont effectuées par d'autres comités (GERF) ou par des groupes temporaires (planification stratégique).
- Je ne sais pas, mais ces domaines sont considérés comme redondants.
- Inefficace. Le SPC n'a pas favorisé la tenue de débats autour du Plan stratégique, des difficultés relatives aux financements innovants, et des liens entre les AMR et les financements pour la mise en œuvre de programmes, et il n'a pas fourni assez d'efforts pour s'opposer aux nombreux plaidoyers des ONG auprès du FSCE.
- Le SPC n'a démontré son efficacité que sur des questions relatives au Plan stratégique.
- Satisfaisant dans l'ensemble. Les discussions portant sur les mécanismes de financements innovants n'ont pas abouti et il n'apparaît pas clairement que ce sujet devrait relever du mandat du SPC.
- Pas assez efficace – les décisions portant sur les AMR sont antérieures au SPC et les nouvelles AMR ne sont pas mises en pratiques.
- Difficile à évaluer car l'impact de ce comité est à peine perceptible, bien qu'il soit essentiel.

43. Conformément à ses termes de référence, le SPC a un rôle potentiel dans **la réflexion sur un élargissement des fonctions du Partenariat post-Objectifs du développement durable**. Pensez-vous que ce comité pourrait bien guider l'évolution du Partenariat dans l'accroissement de son rôle ?

Performance globale du comité					
1	2	3	4	5	Ne sais pas
19,23%	7,69%	15,38%	7,69%	11,54%	38,46%

- Non, uniquement car il semble s'agir d'une planification stratégique plus large et les questions liées au Plan stratégique ont été traitées en profondeur par des groupes de travail/groupes de référence.
- Cette mission relève de la compétence des groupes de planification stratégique.
- Nous ne pensons pas que le GPE devrait accroître son rôle compte tenu de sa situation financière actuelle.
- Non, pas sous sa forme actuelle – ses attributions doivent être plus fortes et plus claires par rapport à d'autres comités et au Secrétariat/président.
- Non, pas sous sa structure actuelle.
- Il est préférable que ce travail soit effectué par le CC.

44. a. Y a-t-il certains domaines des **termes de référence** qui devraient être clarifiés ? Si oui, lesquels ?



- Décider de l'avenir et des détails du programme AMR.
- Une plus grande clarté s'impose quant au rôle du comité dans son ensemble.
- Aucune clarification ne semble nécessaire.
- Le comité devrait davantage soutenir le Conseil dans le but de développer les priorités du Partenariat en matière de politiques.
- Le SPC et le CC devraient être fusionnés et les termes de références révisés en conséquence.
- Comme indiqué plus haut, il conviendrait de remédier aux problèmes suivants : charge de travail relative, double emploi, priorisation et manque de clarté. Ce comité a principalement besoin d'un travail plus approfondi et d'un mandat élargi ; il pourrait aussi être intégré dans une autre structure.
- Révision se rapportant à « l'après 2015 ».

- b. Existe-il des **chevauchements avec d'autres comités** ou des défaillances au sein des responsabilités du GERF?

Oui	Non	Ne sais pas
46,15%	11,54%	42,31%

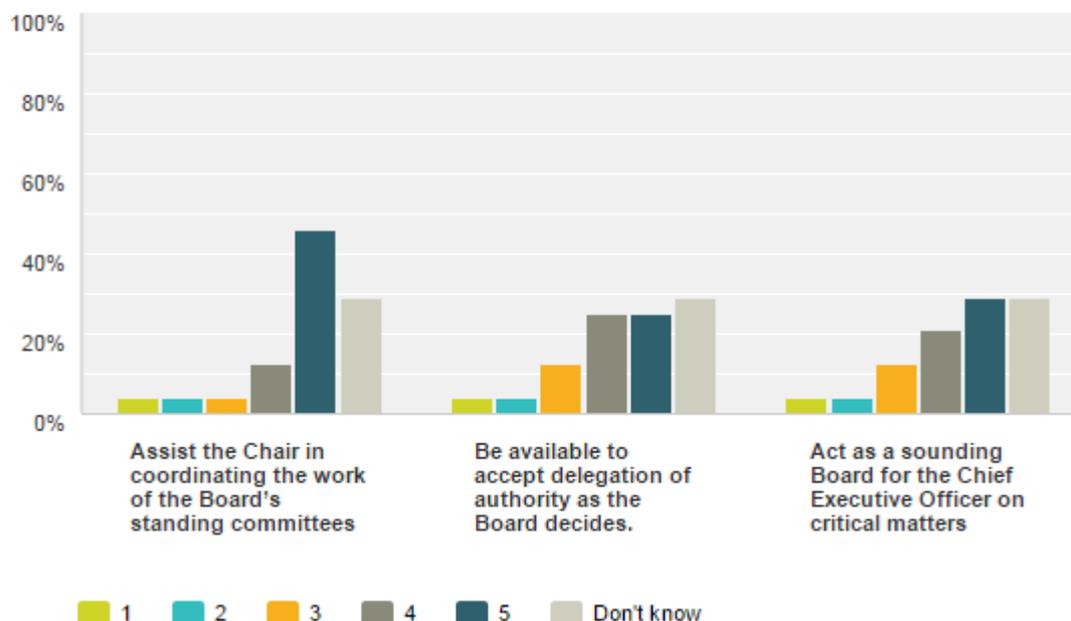
- CGPC en matière d'analyse des politiques nationales.
- Les cadres de financement et les mécanismes de financements innovants peuvent se chevaucher avec le comité de gouvernance.
- Le SPC et le CC devraient être fusionnés et les termes de références révisés en conséquence. Voir aussi les commentaires aux points 40, 41 et 42.
- Ce point a été décrit plus haut.
- GERF, CGPC et comité de coordination.
- Chevauchements avec le GERF, le CGPC et le Secrétariat ainsi qu'avec la présidence du Conseil, plus particulièrement en ce qui concerne le développement des politiques en matière de risques et de financement et les travaux sur les politiques globales d'éducation et leur promotion.
- Avec le CGPC réapprouvant les AMR, qui devraient rester sous la responsabilité du SPC.

COMITÉ DE COORDINATION (CC)

45. Veuillez classer par ordre d'importance chacune des **fonctions et responsabilités** suivantes de votre comité telles qu'établies dans les termes de référence.

Ranking

Answered: 24 Skipped: 3



- Manque d'information sur ce qui a réellement été accompli.
- Nous avons l'impression que le CC ne fonctionne pas correctement. Concernant les types de rôles désignés plus haut, il s'agit en effet d'un « bureau » qui est d'ordinaire, dans les autres organisations, sélectionné parmi les groupes qui le composent et qui fait part de leurs préoccupations, en fait rapport et dispose d'une certaine légitimité en matière de prise de décision dont manque le groupe concerné.
- Si un comité fait office de « groupe test » pour la Direction générale, cela comporte des risques si le comité en question ne représente pas le Conseil dans son ensemble.

46. En fonction de vos réponses à la question ci-dessus, veuillez attribuer une note sur une échelle de 1 à 5 à la performance du comité dans l'exercice de sa fonction et de ses responsabilités au cours des dix-huit derniers mois.

Performance globale du comité					
1	2	3	4	5	Ne sais pas
11,54%	11,54%	11,54%	7,69%	11,54%	46,15%

- Le travail du CC a manqué de transparence ; aucun rapport n'a été soumis au Conseil.
- Pour être efficace, ce comité doit avoir un caractère représentatif.
- Le comité de coordination a essentiellement demandé des mises à jour (qui pourraient plutôt être transmises par e-mail au Conseil) au lieu de mettre l'accent sur les discussions ou décisions stratégiques (à l'exception des récentes discussions au cours de la séance de réflexion du Conseil, en octobre). L'implication du CC s'est systématiquement limitée à quelques partenaires et l'engagement des pays en développement partenaires a été

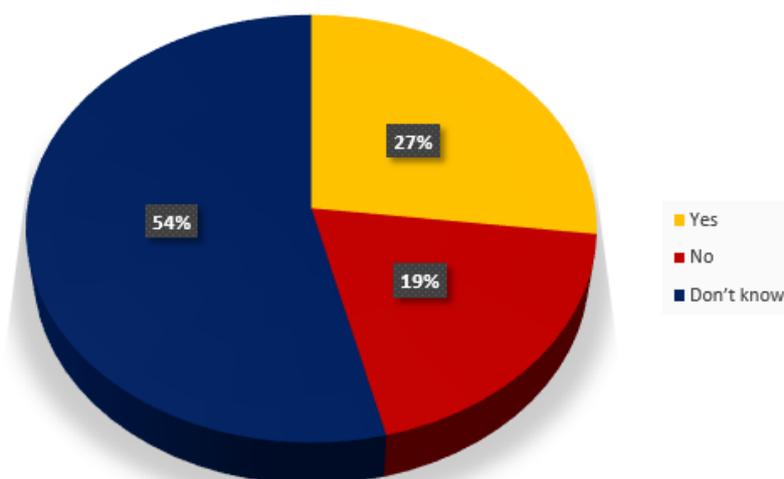
extrêmement faible. Le CC n'a organisé aucune réunion physique, ce qui a compromis son efficacité.

- Le travail du comité s'exerce surtout en interne ; les procédures appliquées ne sont pas transparentes.

47. Le comité de coordination a pour responsabilité d'« **Aider le président à coordonner les travaux des comités permanents** ». Selon vous, dans quelle mesure le CC a-t-il été efficace dans ce domaine précis?

- Très bonne efficacité étant donné l'ampleur du travail à accomplir dans des délais relativement courts.
- Le CC ne met pas assez l'accent sur ce point ; cela devrait être un sujet central pour le CC.
- Plutôt inefficace. Y a-t-il réellement un besoin en termes de coordination, Le Secrétariat et l'équipe de gestion ne peuvent-ils pas s'en charger ?
- Il n'y a pas eu de discussion autour de la coordination du travail des autres comités du Conseil. Le CC devrait traiter la question du chevauchement entre les autres comités (le SPC en particulier) et le Secrétariat ; cela n'a pas été fait.
- Le mandat du CC devrait être élargi, y compris le mandat actuel du SPC, et ce comité devrait également bénéficier d'une délégation de pouvoirs pour les questions urgentes.

48. a. Y a-t-il certains domaines des **termes de référence** qui devraient être clarifiés ? Si oui, lesquels?



- Un réexamen s'avère nécessaire. Faire office de « groupe test » pour la Direction générale en ce qui concerne les questions essentielles liées aux rôles et aux responsabilités du Secrétariat.
- Le SPC et le CC devraient être fusionnés et les termes de références révisés en conséquence. Voir aussi les commentaires aux points 40 - 47. Tous les comités devraient soumettre des rapports au Conseil.
- Ce comité doit être représentatif du Conseil et doit rendre des comptes à ceux qu'il représente. Le comité doit être en mesure de fournir au président des orientations approuvées par les autres comités.
- Le principal problème concerne l'application des termes de référence. Le comité de coordination doit jouer un plus grand rôle en matière de réflexion et être davantage perçu comme un comité exécutif de gestion afin de pouvoir prendre des décisions entre les réunions du Conseil.

b. Existe-il des **chevauchements avec d'autres comités** ou des lacunes au sein des responsabilités du CC ?

Oui	Non	Ne sais pas	
34,6 2%	26,9 2%	38,46%	Chevauchement avec le SPC concernant la planification stratégique et l'orientation du Partenariat, et avec le Conseil au sujet de la mise à jour des difficultés émergentes. Plusieurs chevauchements ont été observés. Ce comité s'apparente presque à un « petit » conseil d'administration, et cela ne devrait pas être le cas.