RAPPORT DU GROUPE DE TRAVAIL SUR LE PLAN STRATÉGIQUE
Pour décision et consultation

1. OBJET

L'objet du présent document est de rendre compte des délibérations du Groupe de travail sur le Plan stratégique depuis le rapport qu'il a présenté au Conseil d'administration lors de sa réunion en présentiel des 7-8 juin 2012 à Berlin (Allemagne). Le Conseil d'administration est invité par le Groupe de travail à adopter une décision provisoire telle qu'elle figure à la section 2 ci-après, mais aussi et surtout à s'exprimer sur différentes questions importantes exposées à la section 5 ci-après. Le plan de mise en œuvre n'est pas encore finalisé et la réunion du Conseil d'administration des 19-20 novembre constitue une étape importante dans le processus de consultation devant aboutir à la soumission de recommandations finales au Conseil début 2013.

2. DÉCISION RECOMMANDÉE

Le Secrétariat demande au Conseil d'administration d'adopter la décision suivante :

BOD/2012/11-XX—Finalisation du plan de mise en œuvre du Plan stratégique :

Le Conseil d'administration :

a. prend note du travail accompli à ce jour par le Groupe de travail sur le Plan stratégique en vue d'élaborer un plan de mise en œuvre pour le Plan stratégique 2012-2015 ;

b. demande au Groupe de travail sur le Plan stratégique, en collaboration avec le Secrétariat, de :

i. poursuivre les consultations auprès des partenaires du GPE afin de recueillir leurs avis pour l'élaboration du plan de mise en œuvre ;

ii. finaliser le plan de mise en œuvre, y compris les éventuelles modifications de la stratégie de suivi-évaluation et du budget du Secrétariat, et le remettre au Conseil

d'administration dès que possible mais au plus tard le 28 février 2013, afin que celui-ci l'examine lors d'une audioconférence dont la date reste à définir ;

c. appelle tous les partenaires à s'engager à participer à la mise en œuvre du Plan stratégique et à indiquer, dans la mesure du possible, les éléments livrables auxquels ils comptent apporter leur concours ;

d. demande au Secrétariat de remettre au Conseil d'administration, au plus tard lors de la prochaine réunion en présentiel du Conseil d'administration en 2013, un cadre de gestion des risques pour examen par ce dernier.

3. HISTORIQUE

Depuis le dernier rapport présenté au Conseil d'administration par le Groupe de travail sur le Plan stratégique, les événements suivants se sont produits :

- Lors de sa réunion des 7-8 juin 2012, le Conseil d'administration a adopté la décision suivante :

  BOD/2012/06-02— <u>Finalisation du Plan stratégique</u> : Le Conseil d'administration demande :

  1. au Groupe de travail sur le Plan stratégique de réviser et finaliser le projet de Plan stratégique sur la base des commentaires recueillis lors du séminaire de réflexion et de la réunion du Conseil d'administration de juin 2012 et de le présenter au plus tard à la mi-juillet 2012 au Conseil pour que ce dernier puisse l'examiner lors d'une audioconférence qui se tiendra fin juillet 2012 ;

  2. au Secrétariat de soumettre pour approbation au Conseil d'administration, suite à l'adoption du Plan stratégique, un plan de mise en œuvre, des considérations budgétaires, un plan de gestion des risques et une stratégie de communication pour le Plan stratégique ;

  3. au Secrétariat de présenter d'ici la prochaine réunion en présentiel du Conseil d'administration un document proposant une stratégie de mise en œuvre de l'objectif 4 du Plan stratégique, à savoir l'amélioration de l'efficacité des enseignants par la formation, le recrutement et la fidélisation des enseignants ainsi que par l'adoption de mesures visant à les aider à dispenser un enseignement de qualité.

  Le Plan stratégique 2012-2015 a été adopté par le Conseil d'administration lors d'une réunion en audioconférence le 31 juillet 2012. Lors de cette réunion, le Conseil d'administration a demandé au Secrétariat de finaliser le Plan stratégique sur la base des commentaires formulés, et de le publier au moment du lancement de l'initiative

« L'éducation avant tout » du Secrétaire général des Nations Unies. Le Conseil d'administration a également demandé au Secrétariat de présenter une stratégie révisée de suivi-évaluation alignée sur le Plan stratégique (en complément des autres documents demandés dans la décision BOD/2012/06-02).

- Jesper Andersen (Danemark) et Geeta Rao Gupta (UNICEF) ont été nommés coprésidents du Groupe de travail sur le Plan stratégique.

- Le Plan stratégique a été publié la semaine du 24 septembre 2012, à l'Assemblée générale des Nations Unies.

- Le président du Conseil d'administration a créé un Groupe technique sur les indicateurs ayant pour mission de continuer à réfléchir aux indicateurs devant figurer dans le Plan stratégique et de communiquer ses conclusions au Groupe de travail sur le Plan stratégique. (Un résumé de son rapport figure en pièce jointe n°1 à l'annexe 2.)

- Le Secrétariat, en collaboration avec les partenaires, a rédigé un document sur l'objectif 4 (enseignants). Ce document, qui n'a pas été examiné par le Groupe de travail sur le Plan stratégique, est présenté séparément (BOD/2012/11 DOC 04).Après examen et commentaires du Conseil d'administration sur ce document lors de la réunion de novembre 2012, les actions et les éléments livrables associés à cet objectif seront intégrés au plan de mise en œuvre définitif.

4. AVANCEMENT DE L'ÉLABORATION DU PLAN DE MISE EN OEUVRE

4.1 Le Groupe de travail sur le Plan stratégique s'est réuni deux fois en audioconférence et une fois en présentiel. Les comptes rendus de la première audioconférence et de la réunion en présentiel ont été remis au Conseil d'administration. Le compte rendu de la dernière réunion, qui s'est tenue le 16 octobre 2012, figure à l'**annexe1**.

4.2 Le travail d'élaboration du plan de mise en œuvre s'est poursuivi, et la version actuelle du plan, encore en cours d'élaboration et soumise à discussion, figure à l'**annexe 2**.

4.3 Le Groupe de travail n'est pas actuellement en mesure de recommander au Conseil d'administration un plan de mise en œuvre achevé. Il juge indispensable de consulter davantage

les partenaires pour s'assurer leur appui et obtenir qu'ils s'engagent sur des éléments livrables. Le Groupe de travail estime que le principal risque d'échec du Plan stratégique réside dans le manque de participation des partenaires à sa mise en œuvre. Obtenir cette participation par la persuasion et non par la contrainte doit être l'une des principales priorités de ces prochains mois.

4.4 La réunion du Conseil d'administration des 19-20 novembre 2012 offre une occasion importante de poursuivre la consultation et la discussion, notamment autour d'un certain nombre de points importants encore non résolus ayant des répercussions majeures sur le contenu d'un plan de mise en œuvre définitif. C'est pourquoi le projet de plan de mise en œuvre figurant à l'**annexe 2** n'est pas la version finale. La plupart des éléments livrables qu'il contient ne prêtent pas à controverse et le Secrétariat, le Conseil d'administration ou d'autres partenaires se sont déjà engagés dessus.

4.5 Le Conseil d'administration se réunira pour un examen préliminaire de ce document dans le cadre d'un dîner organisé le 18 novembre 2012 à Paris. Cette soirée de discussion portera sur les implications du Plan stratégique présentées à la **section 5** ci-après. L'examen du projet de plan de mise en œuvre (**annexe 2**) et l'adoption des décisions correspondantes auront lieu lors de la réunion principale du Conseil d'administration prévue les 19-20 novembre 2012.

4.6 À ce jour, des consultations ont été menées auprès des pays en développement partenaires, des donateurs, de la société civile, du secteur privé et des fondations privées et, dans une moindre mesure, des organisations internationales. Différents aspects de ce travail de consultation seront présentés au Conseil d'administration lors de sa réunion dans un bref exposé.

5. IMPLICATIONS DU PLAN STRATÉGIQUE SOUMISES À DISCUSSION

Le Groupe de travail sur le Plan stratégique a identifié sept thèmes ressortant de ses discussions sur le plan de mise en œuvre qui nécessitent l'avis du Conseil d'administration et d'autres partenaires avant que des recommandations finales puissent être formulées sur les éléments livrables à inclure dans le plan de mise en œuvre. Le Groupe de travail sollicitera des commentaires écrits sur tous ces thèmes et questions, tandis que le dîner de travail du Conseil d'administration du 18 novembre se concentrera sur une demi-douzaine de points plus prioritaires, à convenir entre les coprésidents du Groupe de travail et le président du Conseil d'administration.

Les sept thèmes sont les suivants :

Thème 1 : Implications pour les Plans sectoriels de l'éducation (PSE)

Les objectifs définis dans le Plan stratégique tracent une feuille de route très claire pour les trois prochaines années du Partenariat mondial : mettre l'accent sur les États fragiles, l'éducation des filles et l'apprentissage du calcul et de la lecture dans les petites classes, s'occuper davantage des enseignants et de l'enseignement, et augmenter les financements à l'éducation. Toutes ces questions s'inscrivent dans la problématique plus large de l'amélioration de l'accès à l'éducation, de l'équité et de l'apprentissage et du renforcement des systèmes gouvernementaux. Néanmoins, le modèle GPE prévoit que les processus soient pilotés par les pays, avec des priorités déterminées en fonction du contexte national. Y a-t-il ici une contradiction ou une tension dynamique ? À côté de quelques éléments livrables simples qui sont réalisables, il reste encore un certain nombre de questions en suspens.

Points à examiner :

- Le Partenariat mondial vise-t-il à renforcer les PSE élaborés par les pays en fonction des priorités nationales, ou bien voulons-nous obliger les pays à tenir compte des priorités du GPE ? Y a-t-il des implications financières ?
- Pourrait-on imposer des conditions plus contraignantes en cas d'absence de progrès par rapport aux principaux indicateurs du cadre de résultats ?
- Quel est le bon équilibre/compromis entre le modèle dans lequel le pays définit toutes les priorités et la prise en compte des priorités du GPE ?

Thème 2 : Implications pour les mécanismes de fonctionnement du Partenariat mondial

Le modèle du GPE est organisé autour du Groupe local des partenaires de l'éducation (GLPE) au niveau des pays. Le GLPE aide à l'élaboration des PSE et sélectionne les entités chargées de gérer et de superviser les aides financières accordées par le GPE pour mettre en œuvre les PSE. En pratique, les GLPE sont loin de fonctionner tous aussi bien, de même qu'ils varient sur le

plan de leur composition et de leur représentativité. Alors que de nombreux bailleurs de fonds renoncent aux financements bilatéraux à l'éducation dans beaucoup de pays, l'idée d'un GLPE réunissant une grande variété de membres est aujourd'hui remise en question. Dans beaucoup de pays, les organisations de la société civile, le secteur privé et la profession enseignante ne sont pas suffisamment représentés. Dans les États fragiles ou touchés par un conflit, les GLPE peuvent être plus théoriques qu'effectifs. C'est pourquoi il convient de se demander si le modèle du GLPE est adapté à tous les pays.

Par ailleurs, la question de l'admissibilité des pays à des financements pour la mise en œuvre de programmes a été soulevée dans le cadre des délibérations du Comité consultatif financier. Actuellement, les seuls pays pouvant bénéficier de financements sont les pays IDA relevant des catégories i et ii, et les États fragiles ou touchés par un conflit ainsi que les petits États insulaires en développement relevant de la catégorie iii. Ces critères d'admissibilité posent problème dans la mesure où il y a des va-et-vient chaque année entre les catégories ii et iii.

Points à examiner :

- Le GLPE est-il adapté aux besoins ? Le modèle doit-il être revu dans certaines situations, dans toutes ?
- Les bailleurs de fonds pourraient-ils continuer d'appuyer certaines capacités techniques dans un pays même si leur financement bilatéral a diminué ou pris fin ?
- Pour le GPE, la représentation de la société civile, de la profession enseignante et du secteur privé dans l'élaboration et le suivi des PSE est-elle une condition obligatoire, un objectif à atteindre ou une recommandation ? Le fait que ces acteurs participent davantage peut-il compenser la diminution de la présence technique des bailleurs de fonds ?
- Quelles sont les prochaines étapes pour le Fonds de la société civile pour l'éducation[1] ? Comment le Partenariat peut-il favoriser une plus grande implication et participation de la société civile dans les pays ?
- Le Conseil d'administration doit-il modifier les critères actuels d'admissibilité des pays à des financements pour la mise en œuvre de programmes ? Dans l'affirmative, quelles pourraient être ces modifications ?

[1]Une séance de travail consacrée à ce sujet est prévue lors de la réunion du Conseil d'administration en novembre 2012.

- Faut-il revoir la composition du Conseil pour y inclure des bailleurs de fonds émergents et des pays à revenu intermédiaire ?

Thème 3 : Implications pour les partenaires et les liens au sein du Partenariat

Pour chaque membre du Partenariat mondial, le Plan stratégique pose une question essentielle : « quelles sont les implications pour nous ? » Ce n'est pas quelque chose qui peut être imposé ; il revient à chaque membre de choisir la contribution qu'il apportera au Plan stratégique, à quel moment et avec quel niveau d'engagement. Cela étant, il y a déjà des domaines de collaboration et des liens qui fonctionnent au sein du Partenariat et qui donnent des résultats importants.

Points à examiner :

- Comment le Secrétariat peut-il faciliter/favoriser le développement des liens au sein du Partenariat tant à l'échelon local que mondial ?
- Comment les institutions/organisations peuvent-elles intégrer dans leurs propres missions les orientations adoptées par le Partenariat mondial et veiller à ce que les messages qu'elles véhiculent soient cohérents à l'échelon mondial et local ?
- Comment le GPE peut-il étendre son champ d'influence et mieux intégrer d'autres acteurs (réseaux, autres agences de l'ONU, pays à revenu intermédiaire, etc.) dans son fonctionnement ?
- Qu'est-ce que le fait d'appartenir au Partenariat implique en termes d'attentes et d'engagements précis ?

Thème 4 : Implications pour la mobilisation de ressources

Le Plan stratégique est ambitieux du point de vue du financement global à l'éducation et également du fonds du GPE. Il appelle toutefois certaines mises en garde importantes. Même si la plupart des pays en développement partenaires du GPE ont augmenté les financements publics à l'éducation de base, ce n'est pas du tout le cas de tous. Par conséquent, la question de l'additionnalité des financements du GPE doit être posée. En outre, il a été beaucoup question publiquement de l'effet de substitution des fonds du GPE sur les financements de l'IDA à

l'éducation, bien que cela puisse s'appliquer tout autant à beaucoup d'organismes bilatéraux. On manque encore d'éléments pour déterminer si les financements du GPE ont entraîné une augmentation nette des financements à l'éducation de base dans le monde. Pour cela, il est nécessaire de réfléchir à une méthode plus stratégique pour mobiliser les fonds et d'établir des plans précis en vue du prochain cycle de reconstitution des ressources.

Le Plan stratégique souligne l'importance de l'efficacité et de l'efficience des financements à l'éducation, et l'importance d'optimiser les ressources. Il s'agit notamment de dialoguer davantage avec les ministères des Finances, ce que le secteur de l'éducation n'a pas réussi à faire. Cela suppose aussi de s'entendre sur une définition commune de « l'optimisation des ressources » dans le contexte du Partenariat et de s'en servir comme d'un outil de base pour évaluer l'efficacité des investissements.

Points à examiner :

- Faut-il imposer aux pays d'accroître leurs financements intérieurs pour pouvoir accéder aux financements du GPE pour la mise en œuvre de programmes ? Les mêmes conditions doivent-elles s'appliquer aux États fragiles ?
- Faut-il imposer l'additionnalité (ex. : IDA, financements des Entités de supervision) ? Est-il possible de mesurer avec précision le déplacement des financements ?
- Comment l'« optimisation des ressources » est-elle définie dans l'ensemble du Partenariat ?
- Quel est le rôle du Partenariat mondial dans la promotion de l'éducation au niveau mondial ? Quel est le rôle du Secrétariat et quel est le rôle de chacun des partenaires ?
- Que peut faire le Partenariat pour développer le dialogue avec les ministères des Finances ?
- Jusqu'où les bailleurs de fonds, les pays et les autres partenaires sont-ils prêts à aller pour trouver de nouvelles sources de financement permettant d'améliorer la transparence, la prévisibilité et la planification ?

Thème 5 : Implications pour le partage des connaissances

Le Plan stratégique mentionne plusieurs fois la nécessité de développer le partage des connaissances, d'innover, d'appliquer à grande échelle les essais concluants, etc. La difficulté est

de le faire de manière efficace et économique. Nous vivons dans un monde de haute technologie où les sources de savoir sont innombrables, et il est important que le Partenariat mondial ne reproduise pas ce qui existe déjà. Mais faire un tri dans les connaissances disponibles afin de pouvoir travailler sur les processus de planification en ayant en main des données intéressantes et fiables sur les expériences réussies, reste une tâche extrêmement complexe.

Points à examiner :

- Quel est le rôle du Partenariat mondial dans la production, l'assimilation et la diffusion de savoirs ? A-t-il besoin de sa propre plateforme de savoir ? Quel est le rôle du Secrétariat ?
- Comment peut-on évaluer le savoir/l'innovation ? A-t-on besoin de le faire ?
- Comment les innovations ayant fait leurs preuves peuvent-elles être intégrées dans l'élaboration des PSE et appliquées à grande échelle ? L'AMR a-t-il un rôle à jouer ici ?

Thème 6 : Implications pour l'évaluation et la responsabilisation

Un résumé des recommandations du Groupe technique sur les indicateurs figure à l'**annexe 3** au présent document. Les points soumis au Conseil sont les suivants :

1) L'idée de procéder par étapes pour améliorer la production des indicateurs est-elle acceptable ?
2) Le Conseil d'administration du GPE souhaite-t-il plutôt imposer une obligation de communication de données ou est-il prêt à accepter une approche progressive fondée sur le renforcement des capacités ?
3) Le Conseil d'administration est-il prêt à réfléchir au fait que la production des indicateurs générera des coûts considérables, et par conséquent est-il prêt à demander au Secrétariat et/ou à un groupe de travail d'élaborer une proposition chiffrée concrète ?

L'une des questions qui est revenue régulièrement lors de la préparation du Plan stratégique est « comment évaluer la valeur ajoutée du Partenariat ? » D'autre part, il importe de remédier à l'absence de cadre de gestion des risques pour le GPE, et d'en assurer un suivi régulier.

Points à examiner :

- Quelle serait la meilleure manière d'évaluer la valeur ajoutée du Partenariat ?
- Quelle serait la meilleure manière de réaliser une autoévaluation annuelle du Conseil d'administration ?
- Quelles devraient être les composantes d'un cadre de gestion des risques pour le GPE ?

Thème 7 : Implications pour les modalités de financement

Le Plan stratégique recommande d'aligner davantage les financements à l'éducation et d'avoir plus de financements inscrits au budget, et d'utiliser davantage les appuis budgétaires sectoriels. Cette question a été soulevée par le CCF et le Conseil mais il n'est pas facile de progresser sur ce terrain. Toutes sortes de modalités de financement sont actuellement utilisées, dont les financements de projet, les fonds communs, les financements de programme, les appuis budgétaires, et diverses solutions hybrides. S'il n'est pas possible d'imposer des conditions sur les modalités des autres financements bilatéraux et multilatéraux, il faut faire davantage de progrès dans l'utilisation des financements pour la mise en œuvre de programmes.

Si l'on prend pour référence le programme de Paris/Accra/Busan sur l'amélioration de l'efficacité du développement, la modalité de financement utilisée par défaut dans le cas des financements pour la mise en œuvre de programmes devrait être l'appui budgétaire au secteur de l'éducation. Cela ne sera bien évidemment pas applicable à toutes les situations. La modalité de financement privilégiée par les Entités de supervision interviendra aussi. Néanmoins, il faut être plus cohérent et faire des progrès dans ce domaine.

<u>Points à examiner :</u>

- Y a-t-il des mesures particulières à prendre pour augmenter la part des appuis budgétaires au secteur de l'éducation dans les financements pour la mise en œuvre de programmes ?
- Faut-il privilégier cette modalité de financement par défaut, en justifiant expressément tout écart par rapport à cette solution ?
- Comment être certains que les modalités privilégiées soient les plus efficaces sur le plan des résultats obtenus ?

6. PROCHAINES ÉTAPES

Après examen par le Conseil d'administration à sa réunion de novembre 2012, le Groupe de travail sur le Plan stratégique et le Secrétariat continueront de consulter les partenaires sur le plan de mise en œuvre. Une version finale du plan sera transmise pour examen au Conseil d'administration dès que possible, mais au plus tard fin février 2013.

ANNEXE 1:

REUNION DU GROUPE DE TRAVAIL SUR LE PLAN STRATEGIQUE

EN AUDIOCONFERENCE

16 OCTOBRE 2012

COMPTE RENDU DE LA REUNION

---

1. **Historique** : Le Groupe de travail sur le Plan stratégique(SPWG) s'est réuni le 16 octobre 2012 en audioconférence. Le principal objectif de la réunion était de discuter du plan de mise en œuvre du Plan stratégique. L'ordre du jour de la réunion figure en annexe au présent compte rendu.

2. **Participants** : Ont participé à l'audioconférence :

   a. **Membres du SPWG :**

   Jesper Andersen (coprésident, Danemark)
   Geeta Rao Gupta (coprésidente, UNICEF)
   Greg Butler (Microsoft)
   Beth King (Banque mondiale)
   Joseph O'Reilly (Save the Children, R.-U.)
   Bob Prouty (Secrétariat du GPE)
   Farid Tanai (Afghanistan, pour Farooq Wardak, ministre)
   Chris Tinning (AusAID)
   Sally Waples, Jo Bourne, Jennifer Stockill (R.-U., pour Simon Bland)

   b. **Membres du Secrétariat :**

   Luis Crouch
   Michelle Freeouf
   Michelle Mesen
   Tal Sagorsky
   Charles Tapp

   c. **Observateurs:**

   Carol Bellamy (présidente du Conseil d'administration)

   d. **Excusés :**

   Koumba Boly Barry (ministre, Burkina Faso)
   David Edwards (Education International)

3. **Compte rendu de la dernière réunion du 29 septembre 2012 :** La présidence note que le compte rendu de la réunion en présentiel du SPWG du 29 septembre a été diffusé aux membres de ce Groupe de travail et du Conseil d'administration. En l'absence d'objections, le compte rendu est adopté.

4. **Point rapide sur les consultations :**

    a. Charles Tapp (Secrétariat) indique qu'après la réunion en présentiel du SPWG le 29 septembre 2012, il était manifestement nécessaire de recueillir d'autres avis des pays en développement partenaires. Jusque-là, des consultations avaient eu lieu avec la Gambie, le Ghana, la Zambie, le Bhoutan et la Géorgie, et une réunion était prévue avec l'Afghanistan la semaine suivante.
    b. Les pays en développement partenaires se sont déclarés globalement favorables à une approche plus contraignante concernant les priorités du GPE. Néanmoins, ils ont également fait remarquer qu'il y avait un écart entre le plan sectoriel de l'éducation et la manière dont les fonds étaient alloués, et que cela devait être corrigé (les processus de financement étant plus en accord avec le plan). La plupart estimaient que leur Groupe local des partenaires de l'éducation (GLPE) fonctionnait bien, mais que la participation de la société civile et du secteur privé pourrait être renforcée. Il y avait un consensus sur le fait que l'additionnalité était importante et devait être un critère d'admissibilité à un financement du GPE.
    c. Le Secrétariat préparera un compte rendu plus détaillé à l'issue des consultations supplémentaires.
    d. Le SPWG juge qu'il pourrait être utile de diffuser un questionnaire aux pays en développement partenaires après la réunion en présentiel du Conseil en novembre 2012, à partir des discussions du Conseil d'administration.

5. **Projet de plan de mise en œuvre :**

    a. Un grand nombre de membres du SPWG conviennent que le projet actuel représente une amélioration. Le Groupe de travail apprécie la clarté des éléments livrables, l'approche moins contraignante, et le format simple et clair.
    b. En ce qui concerne les « actions » incluses dans les objectifs du Plan stratégique, le Groupe de travail note qu'elles devraient être entièrement reprises dans les éléments livrables, et que le Secrétariat devrait contrôler que c'est bien le cas.
    c. Des membres du Groupe de travail proposent de préciser la finalité de chaque objectif, afin que les personnes ne connaissant pas bien le Plan comprennent le problème ciblé par chaque objectif, et ce que le Partenariat doit faire pour y remédier. Cela pourrait éventuellement être fait par l'ajout d'une colonne « Justification » dans le document.
    d. Le Groupe de travail est divisé sur la question de savoir si le Plan devrait être découpé par thèmes ou par objectifs. Il est décidé que le Secrétariat présentera un nouveau projet, s'efforçant de combiner les deux approches en reliant les éléments livrables aux objectifs, sans perdre l'idée des thèmes, car certains objectifs étaient transversaux.
    e. Le Groupe de travail estime que l'élaboration et le suivi d'un cadre de gestion des risques doivent être soumis à un accord de principe du Conseil d'administration à sa prochaine réunion en présentiel.

f. Le Groupe de travail décide de procéder en deux tranches pour le projet de plan de mise en œuvre devant être soumis au Conseil d'administration à sa prochaine réunion en présentiel. Les éléments livrables pour lesquels des engagements pourraient être pris dès maintenant, sans autre décision du Conseil, formeraient la première tranche, tandis que la deuxième tranche présenterait les implications et les points demandant davantage de travail que le Conseil devrait examiner à une date ultérieure.

6. **Document du Groupe technique sur les indicateurs :**

a. Luis Crouch (Secrétariat) fait le point sur le document du Groupe technique sur les indicateurs qui a été diffusé au SPWG. Le Groupe technique recommande une approche contraignante, contrairement à l'avis des pays en développement partenaires. Les membres du Groupe technique s'accordent à penser qu'il faut privilégier le travail d'information et de persuasion au lieu d'imposer des indicateurs.
b. Le Groupe technique soulève la question des implications en termes de ressources et d'organisation, en particulier pour les agences mondiales qui vont compiler les données (telles que l'Institut de la statistique de l'UNESCO).
c. Le Groupe technique fait observer qu'il existe huit fois plus de données sur la santé que sur l'éducation, et que même si l'intérêt de disposer de données sur l'éducation ne fait aucun doute, des moyens sont nécessaires pour les recueillir. Le Secrétariat rédigera un résumé analytique du document sur les indicateurs qui sera soumis à titre d'information en vue de l'examen du Plan stratégique lors de la prochaine réunion en présentiel du Conseil.

7. **Pour examen lors de la réunion en présentiel du Conseil d'administration (19-20 novembre 2012) :**

a. Le SPWG convient qu'il ne sera probablement pas en mesure de demander au Conseil d'administration d'approuver le plan de mise en œuvre à la prochaine réunion en présentiel, mais qu'il demandera à la place au Conseil de communiquer ses commentaires dans le cadre du processus de consultation.

b. Le Conseil d'administration recevra une note d'accompagnement, un projet de plan de mise en œuvre (ou un document de travail sur le sujet) et un résumé analytique du document sur les indicateurs.

c. Le dîner de travail du 18 novembre 2012 sera l'occasion de discuter de manière informelle. Lors de la réunion du Conseil, la discussion portera sur les éléments livrables et sur les points à étudier rapidement pour finaliser le plan d'ici janvier 2013.

8. **Prochaines étapes :** Les prochaines étapes convenues sont les suivantes :

D'ici le 19 octobre 2012, le Secrétariat diffusera au SPWG un nouveau projet de plan de mise en œuvre et un résumé analytique du document rédigé par le Groupe de travail sur les indicateurs, pour commentaires écrits avant le 22 octobre 2012. Le Secrétariat finalisera les documents du Conseil avec les coprésidents du SPWG avant le 24 octobre 2012, afin que tous les documents soient transmis pour traduction en français avant la prochaine réunion en présentiel du Conseil.

Plan stratégique 2012-2015
Groupe de travail du Conseil d'administration
Ordre du jour de l'audioconférence
16 octobre 2012, 9h00 – 10h30 HNE

(90 minutes)

Point examiné	Action requise
1. Bienvenue et pointage des présents	Pas d'action requise
2. Compte rendu de la réunion en présentiel du Groupe de travail sur le Plan stratégique du 29 septembre 2012(pièce jointe)	Adoption du procès-verbal
3. Point rapide sur les consultations	Pour information
4. Ébauche du plan de mise en oeuvre (pièces jointes) : • Examen du format et de la méthode • Examen du contenu	Pour avis
5. Document du Groupe technique sur les indicateurs (pièce jointe)	Pour avis
6. Qu'est-ce que le Groupe de travail demandera au Conseil d'administration d'examiner/de faire à sa prochaine réunion en présentiel (19-20 novembre 2012) ?	Pour accord
7. Prochaines étapes • Finalisation des documents à envoyer au Conseil d'ici le 5 novembre 2012 • Dîner de travail du Conseil pour discuter du plan de mise en œuvre : 18 novembre 2012	Pour accord
8. Questions diverses	À définir

ANNEXE 2: PLAN DE MISE EN ŒUVRE - DOCUMENT DE TRAVAIL

Introduction

Le Partenariat mondial est une alliance volontaire formée autour d'une vision et d'une mission communes. Le plan de mise en œuvre vise à faciliter une meilleure coopération et un partenariat plus efficace, et notamment à éliminer certains des freins à la réalisation collective des objectifs définis dans le Plan stratégique. Il est prévu que les partenaires choisissent de s'engager sur les thèmes qui les intéressent. Ce sera également un indicateur important du succès et de la valeur ajoutée du Partenariat mondial, qui sera par conséquent suivi de très près.

Le présent document de travail est divisé en deux parties. La **partie A** expose les principaux facteurs de mise en œuvre nécessaires pour atteindre les objectifs figurant dans le Plan stratégique, ainsi que les moyens de renforcer le Partenariat.

La **partie B** présente un ensemble d'« éléments livrables » indispensables pour obtenir les résultats visés dans le Plan stratégique. À ce stade, les éléments livrables sont encore très préliminaires, dans l'attente de la suite du processus de consultation, et sont pour la plupart consensuels. Des échéances sont proposées, et la colonne « Partenaires » a commencé d'être complétée avec les noms des partenaires participants où qui se sont déjà engagés ou qui travaillent déjà dessus. Dans les mois qui viennent, le Partenariat mondial demandera aux partenaires de préciser les éléments livrables sur lesquels ils souhaitent s'engager.

Le document contient également trois pièces jointes : 1) un rapport du Groupe technique sur les indicateurs, 2) les risques associés au Plan stratégique, et 3) une classification indicative des risques pour le Plan stratégique.

Lors de l'élaboration de ce premier projet du plan de mise en œuvre, il était clair qu'un certain nombre de thèmes se retrouvant dans différents aspects du Plan stratégique avaient besoin d'être examinés plus avant et validés par le Conseil d'administration avant que l'on puisse avancer plus concrètement. En résumé, des lignes directrices plus précises sont nécessaires pour pouvoir finaliser un plan de mise en œuvre complet. Ces thèmes transversaux et les questions à résoudre figurent dans la note d'accompagnement du présent document.

PARTIE A : Traduction du Plan stratégique au niveau de la mise en œuvre

Objectifs du Plan stratégique

Objectif 1 : Que les États fragiles ou touchés par un conflit soient capables d'élaborer et de mettre en œuvre leurs plans d'éducation

Le Partenariat mondial travaille actuellement avec 18 États fragiles, et l'on prévoit que 4 autres rejoindront le Partenariat et solliciteront des financements d'ici la fin 2014. Les États fragiles représentent nettement plus de la moitié des pays qui demanderont des financements ces deux prochaines années, soit 550 millions de dollars de financements. Les problèmes rencontrés par les États fragiles ou touchés par un conflit pour élaborer et mettre en œuvre leurs plans sectoriels de l'éducation, y compris pour accéder aux aides correspondantes du GPE, sont les suivants : manque de capacités de planification ; difficulté de la puissance publique à toucher tout le territoire national ; manque de pouvoir de la société civile ; structures gouvernementales peu développées ; manque de partenaires avec lesquels travailler ; difficulté à utiliser les ressources disponibles de manière efficace ; troubles civils dus à des conflits ; et manque de financements extérieurs à l'éducation, en particulier dans les situations de conflit ou d'urgence humanitaire. Par le passé, les États fragiles ont eu plus de mal à accéder à des financements du GPE (bien que cela soit en train de changer avec l'introduction des plans de transition pour le secteur de l'éducation) et mettaient plus de temps à dépenser les fonds alloués. Peu de plans ont accordé suffisamment d'attention à l'analyse des conflits et aux possibilités de consolider la paix par l'éducation.

Le Partenariat mondial peut faire beaucoup pour attirer l'attention sur l'éducation dans les États fragiles ou touchés par un conflit, notamment par des adaptations simples de ses propres processus et procédures. D'ici 2015, le Partenariat s'emploiera à remédier à ces problèmes, par le biais des éléments livrables définis dans ce plan, afin d'obtenir les résultats suivants :

- réviser les mécanismes d'admission et de financement du GPE afin qu'ils soient mieux adaptés aux besoins ;
- augmenter le nombre d'Entités de supervision et d'Entités de gestion pouvant être chargées de la mise en œuvre des programmes ;
- mobiliser 500 millions de dollars supplémentaires de financements bilatéraux et autres pour compléter les engagements actuels ;

- fonder les plans d'éducation sur une analyse complète des conflits ;
- augmenter les aides destinées à améliorer la coordination et l'élaboration des plans ;
- avec l'INEE, combler le fossé entre les interventions d'urgence et les activités de développement.

Objectif 2 : Achèvement du cycle primaire et passage dans le secondaire, dans un environnement sûr et propice à l'apprentissage, de toutes les filles dans les pays admis à bénéficier du GPE

Le Partenariat mondial est déterminé à soutenir et renforcer l'action des partenaires travaillant à améliorer l'éducation des filles, en particulier avec les partenaires de l'Initiative des Nations Unies pour l'éducation des filles (UNGEI). Les problèmes rencontrés par les pays en développement partenaires pour fournir des services éducatifs de manière équitable entre les garçons et les filles sont les suivants : manque ou utilisation insuffisante d'outils et d'indicateurs pour remédier aux égalités entre les sexes dans la qualité de l'éducation ; manque d'efficacité et de sensibilisation des enseignants aux inégalités entre les sexes, dû au fait que les enseignants ne connaissent pas les comportements souhaitables vis-à-vis des enfants et qu'ils sont affectés et notés par les services centraux ; manque d'attention accordée à la sensibilisation aux inégalités entre les sexes dans les plans sectoriels de l'éducation ; manque d'aides financières ciblées sur l'accès des filles au secondaire, et manque de femmes à des fonctions de direction dans le secteur de l'éducation.

Le Partenariat mondial peut contribuer à atténuer suffisamment les problèmes rencontrés par les pays en développement partenaires pour promouvoir l'égalité entre les sexes dans le secteur de l'éducation de base, en appuyant et en amplifiant les actions déjà menées par ses partenaires, ainsi qu'en modifiant certains de ses processus. D'ici 2015, le Partenariat s'emploiera à remédier à ces problèmes, au moyen des éléments livrables définis dans ce plan, afin d'obtenir les résultats suivants :

- avec l'UNGEI, établir des indices d'égalité entre les sexes sur la qualité de l'éducation ;
- améliorer l'efficacité des enseignants pour favoriser l'élimination des inégalités entre les sexes ;
- veiller à ce que tous les plans sectoriels de l'éducation prennent en compte la dimension de l'égalité des sexes ;

- réserver certains financements à des activités visant à éliminer les inégalités dans le passage au secondaire ;
- favoriser le recrutement de femmes plus qualifiées à des postes élevés dans le secteur de l'éducation.

Objectif 3 : Augmentation spectaculaire du nombre d'enfants apprenant à lire, écrire et compter et sachant lire, écrire et compter à la fin de la troisième année de primaire

Des études récentes révèlent une tendance alarmante chez les pays en développement partenaires du GPE, selon laquelle, tout en progressant bien dans le nombre d'enfants scolarisés, les systèmes éducatifs ont beaucoup de mal à développer chez leurs enfants des compétences solides en lecture/écriture et en calcul. Dans bon nombre de pays, le problème commence dès les plus petites classes, alors que beaucoup d'élèves n'ont pas eu accès à des structures éducatives pour la petite enfance et ne sont pas préparés à apprendre sur le plan intellectuel, social, émotionnel ou physique. Par ailleurs, les pays manquent de supports de lecture appropriés, en particulier des matériels dans la langue natale de l'enfant ; au moins une étude a conclu que près de 75 % des enfants des pays d'Afrique australe n'avaient pas de manuel élémentaire de lecture ni de mathématiques. Près de 50 % des enfants non scolarisés dans le monde vivent dans des régions où la langue d'enseignement est rarement utilisée à la maison. Les enseignants ne sont souvent pas au courant des pratiques pédagogiques recommandées pour l'apprentissage de la lecture/écriture et du calcul, enseignent dans une langue que les élèves maîtrisent mal, ou ne consacrent pas assez de temps à l'enseignement de la lecture/écriture et du calcul dans la journée d'école pour des raisons de programme scolaire, de mauvaise gestion de l'établissement ou d'absentéisme, entre autres. Bien que les évaluations réalisées dans les petites classes pour la lecture (EGRA) et les mathématiques (EGMA) deviennent plus fréquentes, on manque encore d'évaluations régulières appropriées pour remédier à certains problèmes dans les domaines de la lecture/écriture et du calcul, et pour permettre aux enseignants et aux responsables de suivre les progrès des élèves.

Le Partenariat mondial a une occasion unique de contribuer à améliorer les compétences en lecture/écriture et en calcul en appuyant le travail de ses partenaires ainsi qu'en apportant un soutien et une assistance accrus aux pays en développement partenaires. D'ici 2015, le

Partenariat s'emploiera à remédier à ces problèmes, au moyen des éléments livrables définis dans ce plan, afin d'obtenir les résultats suivants :

- appuyer les actions visant à développer l'éducation de la petite enfance, en particulier pour les plus marginalisés ;
- veiller à ce qu'un temps suffisant soit consacré à la lecture et au calcul dans les petites classes ;
- encourager les enseignants qualifiés formés aux bonnes méthodes d'apprentissage de la lecture et du calcul ;
- fournir des matériels de lecture appropriés ;
- encourager l'enseignement de la lecture dans la langue maternelle le cas échéant ;
- encourager l'évaluation régulière, sous une forme appropriée, des progrès en lecture et en calcul.

Objectif 4 : Amélioration de l'efficacité des enseignants par la formation, le recrutement et la fidélisation des enseignants ainsi que par l'adoption de mesures pour les aider à dispenser un enseignement de qualité

NB. Cette section sera complétée une fois que le Conseil d'administration aura examiné le document sur la politique relative aux enseignants lors de sa réunion en présentiel les 19-20 novembre 2012 (voir BOD/2012/11 DOC 04).

D'ici 2015, le Partenariat s'emploiera à remédier à ces problèmes, au moyen des éléments livrables définis dans ce plan, afin d'obtenir les résultats suivants :

- augmenter la participation de la profession enseignante dans les GLPE ;
- encourager les plans d'éducation qui s'efforcent d'améliorer la qualité de l'enseignement, ainsi que le pourcentage et le nombre d'enseignants qualifiés ;
- encourager la profession enseignante à s'engager sur les normes de pratique dans les pays admis à bénéficier du GPE ;
- appuyer l'amélioration du déploiement, de la rémunération et des conditions de travail des enseignants.

Objectif 5 : Augmentation du volume, de l'efficacité, de l'efficience et affectation plus équitable des aides et des financements extérieurs et intérieurs en faveur de l'éducation dans les pays admis à bénéficier du GPE

Le total des financements à l'éducation est actuellement très insuffisant pour atteindre les objectifs de l'Éducation pour tous d'ici 2015. Le dernier Rapport de suivi mondial sur l'Éducation pour tous indique que les besoins mondiaux de financements supplémentaires à l'éducation s'élèvent à 16 milliards de dollars par an. Le Partenariat mondial a estimé à 8 milliards de dollars les besoins réalistes de financements non satisfaits dans les pays admis à bénéficier du GPE entre 2012 et 2015. Les financements extérieurs au secteur de l'éducation se sont largement limités à l'APD traditionnelle des membres de l'OCDE avec une moyenne de seulement 5,6 % des budgets d'aide affectés à l'éducation de base en 2010, et les budgets d'aide des bailleurs de fonds du Comité d'aide au développement de l'OCDE sont aujourd'hui en recul pour la plupart. Le pourcentage des dépenses publiques intérieures affecté à l'éducation varie beaucoup dans les pays admis à bénéficier du GPE, bien que le modèle du GPE ait permis une augmentation de 6 % par an en moyenne des financements intérieurs sur les 5 dernières années. Cela dit, les carences des systèmes gouvernementaux et des mécanismes de financement des pays partenaires peuvent avoir un impact majeur sur l'efficacité budgétaire. Dans bon nombre de pays, les régions plus faciles à atteindre reçoivent beaucoup plus de financements à l'éducation que les zones éloignées, conséquence d'une affectation inéquitable des ressources. Le suivi budgétaire des financements tant intérieurs qu'extérieurs à l'éducation est souvent déficient, ce qui réduit la transparence et la prévisibilité. Une part importante des financements extérieurs est affectée à des projets et n'est pas suffisamment alignée, sans parler d'être intégrée aux processus budgétaires des pays.

Le secteur de l'éducation doit encore présenter des arguments convaincants en faveur de nouveaux investissements, en montrant que les financements produisent des résultats et sont utilisés selon une approche d'optimisation des ressources. D'ici 2015, le Partenariat s'emploiera à remédier à ces problèmes, au moyen des éléments livrables définis dans ce plan, afin d'obtenir les résultats suivants :

- renforcer la mobilisation des ressources pour atteindre les objectifs de levée de fonds ;
- promouvoir l'augmentation des financements extérieurs et intérieurs ;

- engager un dialogue avec les bailleurs de fonds émergents et les acteurs extérieurs au gouvernement pour garantir un meilleur alignement sur les plans d'éducation nationaux ;
- définir des objectifs de financements extérieurs et intérieurs à partir d'une analyse approfondie des plans d'éducation nationaux ;
- promouvoir une affectation efficace et équitable des financements à l'éducation ;
- préparer une stratégie d'optimisation des ressources ;
- améliorer la transparence et le suivi budgétaire.

Renforcement du Partenariat

Le Plan stratégique a mis en évidence cinq domaines dans lesquels le Partenariat devrait être renforcé. À l'intérieur de chacun d'eux, un ensemble de résultats ont été présentés qui sont directement liés aux éléments livrables définis dans la partie B du présent document.

A. Renforcer les actions à l'appui des Groupes locaux des partenaires de l'éducation, de la planification sectorielle et des processus nationaux

Résultats recherchés :

- renforcer l'équipe de soutien aux pays du Secrétariat, avec un dialogue plus fréquent avec les pays ;
- renforcer les fonctions et attributions des différents acteurs au niveau des pays ;
- augmenter le nombre d'organismes bilatéraux et multilatéraux désignés comme Entités de gestion ou Entités de supervision ;
- augmenter les financements des partenaires donateurs et des organisations internationales qui sont inscrits au budget et alignés sur les plans d'éducation nationaux ;
- accroître sensiblement le pourcentage des financements pour la mise en œuvre de programmes alloués à des fonds communs ou à des appuis budgétaires sectoriels (sauf dans les États fragiles).

B. Renforcer la gestion des risques et rationaliser les processus et les procédures

Résultats recherchés :

- améliorer la transparence dans l'emploi des fonds alloués par le GPE ;
- rendre les processus du GPE plus rapides et mieux adaptés aux besoins, en particulier dans les États fragiles ou touchés par un conflit ;
- rationaliser davantage les processus de planification et renforcer les mécanismes de responsabilisation relatifs aux financements pour la mise en œuvre de programmes.

C. Renforcer le rôle de la société civile et du secteur privé dans le Partenariat

Résultats recherchés :

- faire participer davantage la société civile, la profession enseignante, le secteur privé et les fondations privées aux Groupes locaux des partenaires de l'éducation et dans le dialogue sur la politique publique dans les pays, l'élaboration des requêtes de financements et les examens sectoriels communs ;
- recenser les investissements internationaux d'entreprises et de fondations dans l'éducation à l'échelon national et élaborer des mécanismes destinés à améliorer la coordination et leur alignement avec les plans d'éducation, ainsi que les innovations qu'ils comportent ;
- faire appel au secteur privé pour dispenser aux enseignants des formations initiales, des formations en cours d'emploi et des services d'appui au moyen des technologies de l'information et de la communication, pour faciliter le versement des salaires grâce à la téléphonie mobile, et pour améliorer d'autres aspects du secteur de l'éducation, par exemple surveiller l'absentéisme des enseignants, fournir des matériels d'enseignement et transmettre les programmes scolaires grâce aux technologies de l'information.

D. Mettre davantage l'accent sur l'efficacité du développement, l'optimisation des ressources et les résultats

Résultats recherchés :

- réaliser une étude sur l'optimisation des ressources ;
- mesurer régulièrement les performances par rapport au cadre de résultats, notamment avec les indicateurs du Plan stratégique ;
- améliorer la coopération et la coordination entre les partenaires collectant et analysant les données ;
- augmenter l'efficacité du développement pour tous les partenaires ;
- communiquer davantage de données sur l'efficacité du portefeuille de financements du GPE ;
- suivre et rendre compte de toutes les promesses de contribution faites dans le cadre du processus de reconstitution des ressources ;
- évaluer le fonctionnement et l'efficacité des Groupes locaux des partenaires de l'éducation ;
- mettre en place un processus d'autoévaluation du Conseil.

E. Rechercher, encourager et évaluer les innovations et appuyer leur application à grande échelle

Résultats recherchés :

- évaluer, diffuser et appliquer à grande échelle, le cas échéant, les innovations ayant fait leurs preuves ;
- promouvoir les plateformes existantes et nouvelles de partage de connaissances de sources publiques permettant d'échanger des informations sur les innovations et les meilleures pratiques et les rendre accessibles aux GLPE ;
- mettre davantage l'accent sur le partage des connaissances et les retours d'expérience ;
- élargir le Partenariat afin de développer les échanges sur les actions fondées sur des données factuelles.

PARTIE B : Éléments livrables

Cette liste d'éléments livrables est un projet préliminaire sur lequel les consultations vont se poursuivre. Les éléments surlignés en jaune nécessitent des décisions supplémentaires de la part du Conseil d'administration.

- D'autres éléments livrables relatifs à l'amélioration de l'efficacité des enseignants devront être ajoutés après l'examen par le Conseil d'administration d'un projet de document sur le sujet lors de sa réunion en présentiel de novembre 2012 (BOD/2012/11 DOC 04).

- La colonne « Domaine d'impact » correspond aux cinq objectifs figurant dans le Plan stratégique et aux cinq domaines de renforcement du partenariat figurant également dans le Plan. Voir la Partie A pour plus de détails.

- La colonne « Partenaires » demande encore beaucoup de travail dans la mesure où les membres du Partenariat peuvent choisir de s'engager sur les éléments livrables qu'ils souhaitent.

- La liste d'éléments livrables ci-après n'est pas subdivisée en catégories et peut paraître très longue. Le Groupe de travail sur le Plan stratégique a réfléchi à différentes méthodes de classification des éléments livrables, par exemple par objectif du Plan stratégique (difficile puisque la plupart des éléments livrables ont des répercussions sur plusieurs objectifs) ou par partenaire (difficile également compte tenu de la multiplicité des partenaires et du fait que la plupart n'ont pas encore choisi leurs éléments livrables). Pour l'instant, il n'y a pas de classification, mais un format logique sera élaboré avant que le plan de mise en œuvre définitif ne soit soumis au Conseil d'administration pour accord début 2013.

Numéro	Domaine d'impact N° d'objectif Lettre de la section « Renforcement du Partenariat »	Élément livrable	Échéance	Partenaires (à ce jour)
1	1 A, C	Rédaction d'un guide, format et assistance technique pour l'élaboration des plans de transition pour le secteur de l'éducation prévus dans certains États fragiles ou touchés par un conflit	Guide terminé d'ici janvier 2013 Assistance technique permanente	Secrétariat, Institut international de planification de l'éducation, INEE
2	1, 2, 3, 4 A	Guide pour l'élaboration des plans sectoriels de l'éducation à réviser puis à réexaminer chaque année afin de prendre en compte les priorités du Plan stratégique, notamment encourager l'intégration des évaluations de la lecture dans les petites classes, intégrer la dimension de l'égalité des sexes dans les plans d'action, privilégier les enfants marginalisés dans les plans de développement de la petite enfance, et mettre en place des actions spécifiques d'appui aux enseignants	Révision terminée en octobre 2012 Examens annuels 2013, 2014, 2015	Secrétariat
3.	1, 5 A,B	Financement accéléré dans les situations d'urgence approuvé par le Conseil d'administration en novembre 2012 et prêt à être appliqué d'ici janvier 2013.	Novembre 2012 / janvier 2013	Secrétariat, CCF, Conseil d'administration
4.	1, 3, 5 A	Élaborer et diffuser des outils encourageant la prise en compte des conflits dans les PSE et les PSE de transition, notamment accent mis sur la répartition équitable des ressources	2013	INEE, UNICEF

Numéro	Domaine d'impact N° d'objectif Lettre de la section « Renforcement du Partenariat »	Élément livrable	Échéance	Partenaires (à ce jour)
5.	2 A	Chaque GLPE comprend un interlocuteur de l'UNGEI (aidé dans cette tâche) qui veille à ce que la dimension de l'égalité des sexes soit prise en compte dans les PSE et les actions de suivi-évaluation des PSE	Juillet 2013	Secrétariat, UNGEI (Secrétariat et responsables-pays),GLPE
6.	1, 5 A, C	Le Conseil d'administration examine et approuve l'élargissement à des organisations de la société civile de la possibilité de devenir Entité de gestion. Les bailleurs de fonds du GPE sont interrogés pour vérifier que cet élargissement est compatible avec leurs propres politiques et procédures. Les lignes directrices pour l'évaluation et l'examen des nouvelles Entités de gestion potentielles sont examinées par le CCF et recommandées au Conseil pour approbation.	Mai 2013	Secrétariat, CCF, Conseil d'administration
7.	1, 5 A, C	Les accords de contribution au fonds du GPE sont modifiés ainsi que le Document de gouvernance du fonds du GPE afin de tenir compte de l'élargissement des organismes pouvant devenir Entités de supervision ou Entités de gestion.	Déc. 2013	Secrétariat, bailleurs de fonds
8.	1, 5	Le Conseil d'administration définit des objectifs d'augmentation du nombre d'organismes pouvant devenir Entités de supervision ou Entités de gestion	Nov. 2013	Secrétariat, Conseil d'administration
9.	1, 5 A, C	Définition d'autres outils et lignes directrices pour les situations d'urgence humanitaire, les États fragiles ou touchés par un conflit, avec une plus grande transparence sur les coûts et les structures de gestion des Entités de supervision et des Entités de gestion	Juin 2013	Secrétariat, CCF, Conseil d'administration

Numéro	Domaine d'impact N° d'objectif Lettre de la section « Renforcement du Partenariat »	Élément livrable	Échéance	Partenaires (à ce jour)
10.	5 C	Le Conseil d'administration étudie l'élargissement de l'accès à des financements pour la mise en œuvre de programmes à des pays ne relevant pas des catégories IDA i et ii	Mai 2013	Secrétariat, Conseil d'administration
11.	5 A, B, C	Soutien accru aux gouvernements et aux partenaires de la société civile pour les aider à améliorer les mécanismes de coordination dans les pays, notamment pour surveiller la mise en œuvre des PSE et des PSE de transition	Permanent	Secrétariat, Groupes 1, 2, 3 des organisations de la société civile
12.	4 A, C	Encourager et appuyer l'objectif d'améliorer la capacité des organisations d'enseignants et des autorités gouvernementales à faire participer les enseignants aux GLPE, à l'élaboration des PSE et aux examens sectoriels conjoints afin de garantir que l'avis des enseignants soit pris en compte dans les politiques publiques et les activités de suivi importantes		
13.	5 A, C	Évaluation du Fonds de la société civile pour l'éducation et examen des prochaines étapes par le Conseil d'administration. Programme de suivi financé et en place	Nov. 2012 Début 2013	
14.	A, B, D	Revoir et simplifier les obligations de rapports des GLPE afin qu'ils ne soient pas surchargés, tout en assurant un niveau minimum et homogène de communication d'information dans l'ensemble du Partenariat	2013	Secrétariat, Conseil d'administration, GLPE

Numéro	Domaine d'impact N° d'objectif Lettre de la section « Renforcement du Partenariat »	Élément livrable	Échéance	Partenaires (à ce jour)
15.	1, 2, 3, 4 A, C	Encourager et appuyer l'objectif d'un renforcement de la capacité des autorités gouvernementales, des organismes donateurs nationaux (notamment les Agences de coordination et les Entités de supervision et de gestion) à faire participer des représentants de la société civile, du secteur privé et des enseignants au dialogue sectoriel	Permanent	
16.	A, B	Campagne de communication lancée sur la diffusion des processus et normes révisés du GPE et relayée par tous les partenaires multilatéraux et donateurs, les organisations internationales de la société civile et les autres acteurs concernés afin de garantir un message cohérent depuis leur siège jusqu'aux employés travaillant dans les GLPE	Dès que possible	
17.	1, 2, 3, 4, 5 A, B,C, D, E	Les membres du Partenariat indiquent progressivement, publiquement et de façon transparente, leurs contributions au Plan stratégique et au plan de mise en œuvre en termes de nouvelles actions et relations de collaboration	Jusqu'en 2013	Tous les partenaires
18.	1, 2, 3, 4, 5	Pour chaque objectif, délimiter les fonctions et attributions entre les partenaires tant au niveau mondial que national	1e tentative : novembre 2013 Puis permanent	
19.	1 A, C	Faciliter les relations, la coordination et la communication entre les GLPE et le Groupement de l'éducation dans les situations d'urgence humanitaire ou de conflit	Permanent	GLPE, Groupement de l'éducation

Numéro	Domaine d'impact N° d'objectif Lettre de la section « Renforcement du Partenariat »	Élément livrable	Échéance	Partenaires (à ce jour)
20.	3 D, E	Mettre en place des communautés de pratique au niveau mondial et national sur la lecture dans les petites classes et sur le calcul dans les petites classes	Déjà en place, mais travail de communication permanent pour les développer	Lecture : AusAID, DfID, USAID, UNESCO Bangkok, Save the Children, Molteno Institute for Language and Literacy, SIL LEAD, autres ONG. Calcul : GIZ, Save the Children, Plan, autres ONG.
21.	2 D, E	Renforcer les communautés de pratique sur l'éducation des filles en s'appuyant sur les mécanismes existants (UNGEI, etc.)	Décembre 2013	Secrétariat, UNGEI (Secrétariat et responsables-pays) GLPE
22.	5 C, D, E	Stimuler davantage l'intérêt des parties prenantes pour l'éducation en travaillant avec l'Initiative « L'éducation avant tout », l'Envoyé spécial des Nations Unies et d'autres partenaires	Permanent	Secrétariat
23.	5	Intégrer d'autres agences de l'ONU et banques de développement dans les groupes constitutifs existants du Conseil d'administration	2013	Conseil d'administration, Président, Secrétariat

Numéro	Domaine d'impact N° d'objectif Lettre de la section « Renforcement du Partenariat »	Élément livrable	Échéance	Partenaires (à ce jour)
24.	3 D, E	Créer et alimenter des plateformes et des mécanismes d'échanges de connaissances entre les membres du Partenariat, notamment avec l'appui de l'AMR, afin de permettre des échanges sur les bonnes pratiques fondées sur l'expérience, en particulier venant d'autres pays à revenu faible ou intermédiaire	2013/2014	Conseil d'administration, Président, Secrétariat
25.	5	Examen par le Conseil des orientations stratégiques concernant la mobilisation de ressources (notamment, par exemple, meilleure utilisation du Fonds asiatique de développement, des processus de reconstitution des ressources de l'IDA pour remédier aux besoins de financement)	Novembre 2012	Secrétariat
26.	5	Approbation par le Conseil d'administration d'un plan de mobilisation de ressources complet comprenant des budgets, des projections et des objectifs	Mai 2013	Secrétariat, Conseil d'administration
27.	5 D, E	Guide et indicateurs d'optimisation des ressources élaborés et évalués ensuite chaque année	Novembre 2013, puis chaque année	Secrétariat, Conseil d'administration
28.	5 D	L'examen annuel du portefeuille porte non seulement sur la destination de l'argent dépensé, mais également sur la manière dont il a été dépensé et sur les effets produits	Chaque année	Secrétariat, Entités de supervision, Entités de gestion

Numéro	Domaine d'impact N° d'objectif Lettre de la section « Renforcement du Partenariat »	Élément livrable	Échéance	Partenaires (à ce jour)
29.	5 D	Évaluations régulières par le Conseil du fonctionnement des Entités de supervision et de gestion, à partir de l'examen du portefeuille	Chaque année	Conseil d'administration, Entités de supervision, Entités de gestion
30.	5	Faciliter le renforcement du dialogue avec les ministères et les ministres des Finances afin d'améliorer l'efficacité et l'efficience des financements publics à l'éducation	Permanent	
31.	1, 5 A, B	Aider les GLPE à surveiller le contenu des budgets sectoriels et intégrer des mécanismes de financement souples pour permettre que des financements intérieurs ou extérieurs à l'éducation soient réaffectés à des actions d'urgence et de reconstruction	Permanent	Secrétariat, GLPE
32.	5	Préparer un exposé clair sur le rôle du GPE dans l'architecture mondiale et élaborer et actualiser des arguments convaincants en faveur des investissements dans l'éducation	Début 2014	Secrétariat
33.	5	Prévisions annuelles de financements, analysant les besoins de ressources dans l'éducation dans les pays et au niveau mondial	Mai de chaque année	Secrétariat
34.	5 A, D	5 nouveaux bailleurs de fonds participant activement aux GLPE et apportant d'importants nouveaux financements, alignés, aux PSE	D'ici 2014	Secrétariat

Numéro	Domaine d'impact N° d'objectif Lettre de la section « Renforcement du Partenariat »	Élément livrable	Échéance	Partenaires (à ce jour)
35.	5 D	Suivi des financements extérieurs reçus de tous les partenaires dans le GLPE, réalisé chaque année dans le cadre des activités de communication de données	Permanent	GLPE
36.	2, 3 D, E	AMR : appui à des plateformes de données et de connaissances sur les solutions originales en matière d'égalité des sexes, et développement et échanges de savoir/expérience sur les interventions, les programmes et les financements dans le domaine du développement de la petite enfance, en particulier pour les enfants marginalisés	Juin 2013	UNICEF, Banque mondiale, GIZ
37.	2 D, E	Évaluer et faire connaître l'impact des expériences positives de quotas pour promouvoir les femmes dans les métiers de l'éducation	Octobre 2013	Secrétariat, UNGEI (Secrétariat et responsables-pays) GLPE
38.	3, 4 D, E	Analyser et réviser les meilleures pratiques de passation des marchés pour les manuels scolaires	Mars 2013	Banque mondiale, diverses ONG
39.	1, 2, 3, 4, 5 C, D, E	Avec les partenaires, organiser régulièrement des salons du savoir pour favoriser les échanges de connaissances, l'innovation, etc.	Premier salon fin 2013	Secrétariat
40.	D, E	Conseil d'administration : définir le rôle du Secrétariat et de l'ensemble du Partenariat dans la collecte et la diffusion des connaissances, en se fondant sur une étude indépendante des solutions possibles	Mai 2013	Secrétariat, Conseil d'administration

Numéro	Domaine d'impact N° d'objectif Lettre de la section « Renforcement du Partenariat »	Élément livrable	Échéance	Partenaires (à ce jour)
41.	1, 2, 3, 4, 5 D	Approbation par le Conseil d'administration des indicateurs du Plan stratégique et des moyens de vérification, y compris des implications budgétaires	Début 2013	Groupe de travail sur le Plan stratégique, Conseil d'administration
42.	B	Cadre de gestion des risques adopté par le Conseil d'administration et réexaminé chaque année	Mai 2013, puis chaque année	Secrétariat, Conseil d'administration
43.	2 D	UNGEI : en travaillant avec les GLPE, parvenir à un accord sur les indicateurs d'égalité des sexes pour l'éducation des filles	2013	UNGEI et Secrétariat
44.	1, 2, 3, 4, 5 A, D, E	Renforcer les systèmes de suivi nationaux, notamment les services nationaux de la statistique, afin qu'ils soient en mesure de surveiller la mise en œuvre des plans sectoriels de l'éducation, notamment l'état des plans d'action pour l'apprentissage de la lecture et du calcul dans les petites classes et des plans d'action pour l'égalité des sexes	Permanent	
45.	1, 2, 3, 4, 5 C, D	Encourager l'utilisation transparente des données au niveau des pays pour les parents, les enseignants et les responsables politiques	Permanent	
46.	1,2,3,4,5 A, B, C, D, E	Mise en place d'une communauté de pratique autour de l'innovation	2013	Groupe des entreprises et fondations privées au Conseil d'administration

Numéro	Domaine d'impact N° d'objectif Lettre de la section « Renforcement du Partenariat »	Élément livrable	Échéance	Partenaires (à ce jour)
47.	D	Établissement d'un cadre d'autoévaluation pour le Conseil et réalisation d'une autoévaluation par le Conseil chaque année	Chaque année en novembre	Conseil d'administration
48.	1, 2, 3, 4, 5 A, B, C, D, E	Évaluation indépendante du Partenariat mondial tous les quatre ans	Mandat approuvé et contrat conclu fin 2013 Rapport en 2014	Secrétariat, Conseil d'administration
49.	A, C	Suivi des processus au niveau des pays pour vérifier que les acteurs nationaux de la société civile et du secteur privé participent au dialogue, au suivi et à la formulation de la politique publique	Permanent	GLPE, Secrétariat
50.	5 D	Dans l'idéal, tous les financements du GPE pour la mise en œuvre de programmes devraient être budgétisés dans les lois de finance des pays	Dès que possible	
51.	5 A, D	Dialogue avec les GLPE pour identifier les modalités les plus alignées adaptées à un contexte donné, notamment recenser différents mécanismes de financement possibles pour assurer une réaction rapide dans les situations d'urgence, de reconstruction initiale ou de conflit		
52.	5 D	Rapport triennal sur l'efficacité du développement	2014	Secrétariat

Numéro	Domaine d'impact N° d'objectif Lettre de la section « Renforcement du Partenariat »	Élément livrable	Échéance	Partenaires (à ce jour)
53.	5 D	Évaluer et identifier les facteurs ayant un impact négatif sur l'efficacité des modalités de financements de donateurs à l'éducation		
54.	1, 5	Favoriser la mise en œuvre des trois principales préconisations de l'Appel lancé en 2012 lors de la Réunion de haut niveau de septembre sur l'éducation dans les situations d'urgence humanitaire et de conflit	Permanent	EC, INEE, Save the Children, UNICEF et autres coorganisateurs
55.	1, 5 B	Étudier l'utilisation possible de financements ciblés pour des activités destinées à remédier au déséquilibre garçons-filles dans le passage au cycle secondaire	2013/14	Secrétariat, CCF, Conseil d'administration

PIÈCE JOINTE N°1 À L'ANNEXE 2 : Étude des indicateurs stratégiques du GPE

Faisabilité et suite du processus

Rapport au Groupe de travail sur le Plan stratégique du GPE

Groupe technique sur les indicateurs
18 octobre 2012

Résumé analytique

En septembre 2012, le Partenariat mondial pour l'éducation s'est doté d'un nouveau Plan stratégique. Le Conseil d'administration a demandé au Groupe de travail sur le Plan stratégique de proposer des conditions de mise en œuvre pour ce Plan stratégique. Le président du Conseil d'administration a créé un Groupe technique dont les membres ont été nommés par le Conseil afin d'étudier les indicateurs du Plan stratégique et de formuler des recommandations sur leur faisabilité, étant donné que la mesure de ces indicateurs constitue un aspect essentiel de la mise en œuvre du Plan stratégique. Le présent rapport expose les conclusions du Groupe technique.

Le Groupe technique conclut que, même si elle nécessitera de surmonter de nombreuses difficultés techniques et d'innover, la mesure des différents indicateurs ne pose aucun problème scientifique fondamental. Néanmoins, certains d'entre eux soulèvent des interrogations importantes sur le plan du mandat, des considérations pratiques et du coût. La plupart de ces coûts devraient être pris en charge par des partenaires tels que l'Institut de la statistique de l'UNESCO et/ou le Rapport de suivi mondial ou d'autres, et non par le Secrétariat. Il est donc impératif d'aborder ouvertement cette question des implications financières.

D'une manière générale, le Groupe technique est d'avis que le Partenariat mondial devrait encourager un changement d'optique radical en ayant des objectifs ambitieux, innovants et spécifiques qui nécessitent des indicateurs jusqu'alors inexistants. Sans vouloir pousser trop loin la comparaison, le Groupe technique note que le secteur de la santé utilise un bien plus grand nombre d'indicateurs d'intrants, d'extrants et de processus et que, pour prendre une autre comparaison, le secteur de l'éducation navigue avec beaucoup moins d'instruments. Cela explique en partie pourquoi le secteur de la santé est nettement plus en mesure à la fois de montrer et d'expliquer ses succès et, de fait, de gérer ses processus de manière à réussir, en particulier dans la perspective de

résultats « finaux » tels que la diminution de la mortalité infantile. Pour toutes ces raisons, malgré des coûts de collecte élevés, on peut penser que certains des nouveaux indicateurs pour le secteur de l'éducation méritent que l'on travaille à les recueillir, et que le Conseil d'administration devrait prendre l'engagement de le faire.

Toutefois, tous les indicateurs ne poseront sans doute pas les mêmes problèmes de mise en œuvre et de coût. Le Conseil d'administration peut donc indiquer sur quels indicateurs il convient de donner d'abord la priorité. Le Groupe technique a réparti les indicateurs du Plan stratégique en quatre groupes qui pourraient être produits par phases (ou dont les résultats pourraient être obtenus par phases même si l'on commençait dès maintenant) :

1) les indicateurs qui existent déjà mais dont la collecte doit être améliorée — exemple : la plupart des indicateurs d'accès et d'achèvement déjà utilisés, mais qui ne sont pas toujours produits parfaitement ou intégralement communiqués, et aussi des adaptations légères mais très utiles dans l'utilisation de ces données, par exemple les ratios associés à un âge particulier ;
2) les indicateurs dont la méthode de calcul est de plus en plus connue et admise mais qui nécessitent encore des concertations et dont les coûts ont peu de chances de diminuer, mais dont les bénéfices sont aussi extrêmement élevés — exemple : les méthodes d'évaluation et de suivi des acquis scolaires ;
3) les indicateurs pour lesquels la méthode de calcul exige encore du travail, dont les coûts actuels sont élevés mais pourraient baisser, et dont les bénéfices sont importants — exemple : les méthodes de communication de données en fonction des handicaps, qui nécessitent des améliorations et un consensus sur la manière de mesurer les handicaps pour un coût inférieur au coût actuel ;
4) les indicateurs dont les coûts sont très élevés et le resteront probablement, dont la méthode de calcul est très incertaine, dont la normalisation est peu probable, et qui semblent les moins indispensables pour surveiller l'exécution des mesures décidées — exemple : les méthodes de mesure du pourcentage des ressources dépensées au niveau des établissements, ou le calcul de certains indicateurs infranationaux qui nécessite des projections démographiques régionales souvent indisponibles.

Chaque indicateur du Plan stratégique peut être classé dans l'un de ces quatre groupes.

Le Groupe technique note que la transmission et l'acceptation de ces indicateurs par les pays en développement du Partenariat prendront du temps et ne devraient pas être imposés autoritairement mais s'instaurer progressivement par le renforcement des compétences techniques. L'expérience d'autres indicateurs actuellement utilisés, tels que les différents taux de scolarisation ou d'achèvement, semble montrer que, tant que les hauts responsables du ministère de l'Éducation ne jugeront pas les indicateurs utiles à la gestion de leurs propres systèmes, il est probable que la communication de données à la communauté internationale se fera mal et, en tout cas, ne pourra pas vraiment être imposée. En ce sens, il semble qu'il faille plutôt compter sur le renforcement des capacités, la force de persuasion et la conviction intellectuelle pour parvenir à produire les indicateurs. Toutes ces considérations, ajoutées aux aspects techniques expliqués plus haut, concourent à recommander de procéder par étapes. Cependant, il est important de noter que le travail de renforcement des capacités, de persuasion et de sensibilisation coûte généralement plus cher que le simple fait de rendre quelque chose obligatoire. (Mais étant donné qu'imposer une obligation a peu de chances de produire des résultats de toute manière, il est difficile de savoir quel serait le rapport coût-efficacité de cette méthode.)

Les points à examiner par le Conseil sont les suivants :

1) L'idée de procéder par étapes pour améliorer la production des indicateurs est-elle acceptable ?
2) Le Conseil d'administration souhaite-t-il plutôt imposer une obligation de communication de données (peut-être dans les conditions d'adhésion) ou est-il prêt à accepter une approche progressive fondée sur le renforcement des capacités ?
3) Le Conseil d'administration est-il prêt à admettre que la production des indicateurs générera des coûts considérables, et par conséquent est-il prêt à demander au Secrétariat, et/ou à un Groupe de travail du même type que celui qui a rédigé le présent document, d'élaborer une proposition chiffrée concrète pour chacune des quatre catégories d'indicateurs (ou peut-être les trois premières) ?

PIÈCE JOINTE N°2 À L'ANNEXE 2 : Risques associés au Plan stratégique

Les principaux risques associés à la bonne mise en œuvre du Plan stratégique sont énumérés ci-après. Les éléments livrables figurant dans le plan de mise en œuvre sont destinés à atténuer certains de ces risques sur lesquels le Partenariat mondial a un certain degré de contrôle. D'autres mesures d'atténuation seront incluses dans le cadre de gestion des risques qui sera proposé au Conseil d'administration d'ici mai 2013.

- Absence d'engagement de partenaires dans la mise en œuvre du Plan
- Absence totale d'appropriation du Plan par des partenaires
- Le Conseil d'administration n'adopte pas certaines décisions nécessaires pour faciliter la mise en œuvre du Plan
- Insuffisance des ressources utilisées pour remédier à des problèmes importants
- Un événement met gravement à mal la réputation du Partenariat mondial, entraînant une perte de confiance
- Déficits de financements importants au fonds du GPE
- Réductions importantes des financements à l'éducation, qu'ils soient intérieurs ou extérieurs
- Crise financière mondiale
- Fonctionnement du Secrétariat
- Incapacité du Partenariat mondial à mesurer les résultats et à les présenter
- Les priorités du Partenariat sont dominées par certains groupes constitutifs au lieu d'être partagées par l'ensemble du Partenariat
- Incapacité du secteur de l'éducation à présenter des arguments convaincants en faveur des investissements dans l'éducation

PIÈCE JOINTE N°3À L'ANNEXE 2 : Classification indicative des risques auxquels le Partenariat mondial est exposé

Suite à la recommandation faite au Conseil d'administration d'élaborer un cadre de gestion des risques et d'en assurer un suivi régulier, la présente annexe expose une méthode de classification possible des risques. Celle-ci est purement indicative et n'est pas proposée de manière exclusive.

Pour les besoins actuels, un risque est défini comme étant tout facteur ayant un impact sur la capacité du Partenariat mondial à atteindre ses objectifs de développement. Une évaluation régulière des risques facilite un examen systématique et exhaustif des risques par le Conseil d'administration. Les décisions prises à tous les niveaux doivent s'appuyer sur des informations appropriées sur les risques.

On trouvera ci-jointe une **classification des risques** indicative pour le Partenariat mondial. Les risques y ont été répartis suivant trois niveaux différents :

i) Domaine de risque : les risques sont organisés autour de quatre grandes catégories d'activités visant à appuyer la mission du GPE.
ii) Groupe de risques : à l'intérieur de chaque domaine de risque, les groupes de risques réunissent plusieurs risques interconnectés.
iii) Dimension de risque : ce sont les risques précis auxquels le Partenariat mondial est exposé.

Évaluation des risques :

Pour évaluer les risques, chaque dimension de risque doit être notée séparément sur le plan de i) son degré de probabilité et ii) son impact. De cette manière, il est possible de classer par ordre de priorité les mesures d'atténuation nécessaires. À titre d'exemple, même si un risque présente un degré de probabilité élevé, si son impact est faible, il ne sera pas examiné en priorité, contrairement à un risque à forte probabilité et impact élevé.

On trouvera ci-après une illustration de ce à quoi peut ressembler une dimension de risque en termes d'évaluation :

<u>Continuité des activités</u> : Risque que les activités soient perturbées, que des données ou des actifs soient perdus ou indisponibles à un moment l'on a besoin d'eux, en raison d'événements importants, internes ou externes.

ex. : perturbation de processus à échéances critiques suite à une épidémie, une attaque terroriste, une catastrophe météorologique, un accident, etc.

Probabilité *Très élevée* _____ *Élevée* _____ *Modérée* _____ *Faible*_____

Impact sur le GPE *Très élevé* _____ *Élevé* _____ *Modéré*_____ *Faible* _____

CLASSIFICATION DES RISQUES

Domaine de risque Niveau 1	Groupe de risques Niveau 2	Dimension de risque Niveau 3
Stratégique	Stratégie et gouvernance du Partenariat	1. Plan stratégique
		2. Mesure des résultats
	Gouvernance et structure du Partenariat	3. Structure organisationnelle : gouvernance au niveau mondial/des pays
		4. Équipe dirigeante
		5. Engagement des partenaires : fonctions et attributions
		6. Culture du Partenariat
Opérationnel	Activités appuyées par le Partenariat	7. Admissibilité des pays et des activités
		8. Modèle, politiques et lignes directrices du Partenariat
		9. Définition et préparation des activités du Partenariat
		10. Définition et préparation des activités financées par le GPE (notamment principes d'efficacité de l'aide)
		11. Mise en œuvre/supervision des activités des partenaires
		12. Mise en œuvre/supervision des activités du Partenariat financées par le GPE
		13. Gestion financière, passation des marchés et décaissement dans les activités financées par le fonds du GPE
		14. Fraude et corruption dans le cadre des activités financées par le fonds du GPE
		15. Suivi du fonctionnement (notamment efficacité de l'aide)
	Activités du Conseil	16. Création des groupes constitutifs, relations, communication, sélection des membres du Conseil
		17. Capacité d'expression des groupes constitutifs
		18. Définition des priorités du programme de travail
		19. Suivi du fonctionnement
		20. Gestion des conflits d'intérêt

Domaine de risque Niveau 1	Groupe de risques Niveau 2	Dimension de risque Niveau 3
	Activités des GLPE	21. Planification du travail, effectifs, communication
		22. Gestion des conflits d'intérêt
		23. Suivi des examens sectoriels conjoints
	Activités du Secrétariat	24. Ressources humaines : effectifs, recrutement, planification des changements de poste, gestion des performances
		25. Programme de travail : champs couverts, définition des priorités, suivi des résultats
		26. Gestion des ressources/Relations avec les organismes d'accueil
		27. Continuité des activités
		28. Responsabilités légales
Parties prenantes	Relations avec les organismes partenaires	29. Relations avec le Conseil
		30. Relations avec les bailleurs de fonds
		31. Relations avec les organisations de la société civile
		32. Relations avec les entreprises et fondations privées
		33. Relations avec les autres parties prenantes
		34. Autres relations extérieures
Mobilisation des ressources	Secteur de l'éducation	35. Financements intérieurs 36. Financements extérieurs 37. Financements novateurs
	Fonds du GPE	38. Fonds disponibles
		39. Diversification des bailleurs de fonds