## RAPPORT DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE

**Pour Information**

---

## 1. OBJET

Le présent document a pour objet de mettre en évidence les principales questions stratégiques auxquelles fait face le Partenariat Mondial pour l'Éducation (« GPE » ou « Partenariat Mondial ») et d'informer le Conseil d'administration des activités du Secrétariat et d'éventuels cas récents d'utilisation frauduleuse de fonds.

## 2. DÉCISION RECOMMANDÉE

Ce document est présenté à titre d'information uniquement ; aucune décision n'est demandée au Conseil d'administration à ce stade.

## 3. RÉSUMÉ EXÉCUTIF

3.1 Le GPE, dans sa onzième année d'existence, se trouve à un moment critique. Les tendances actuelles de financement révèlent une crise du soutien financier à l'éducation dans le monde. Malgré des progrès en matière d'augmentation de la scolarisation, des millions d'enfants n'atteignent toujours pas leur plein potentiel en termes d'apprentissage. Le GPE doit s'adapter afin de répondre à ces défis. Le Conseil d'administration sera invité à examiner, lors des réunions du Partenariat mondial à Addis-Abeba, un certain nombre de questions fondamentales qui lui permettront d'améliorer la façon dont il fonctionne et alloue ses fonds. Le Conseil d'administration devra aussi considérer certains aspects des plans qui sont au cœur de la campagne de reconstitution des ressources. Suite à l'analyse de certains faits marquants récents, ce rapport dresse les grandes lignes stratégiques qui se dessinent pour le Partenariat mondial alors que ce dernier cherche à mettre en œuvre les changements opérationnels

nécessaires pour s'adapter à l'environnement actuel, et développer une stratégie de financement et de reconstitution des ressources qui lui permettra d'investir d'avantage et de renforcer la prestation de l'éducation dans les pays partenaires du GPE.

3.2 Les informations relatives aux activités financées par des dons et à la gestion financière sont présentées dans le document BOD/2013/11 DOC 06, rapport du Comité consultatif financier (« CCF »). Les informations relatives aux activités et dépenses du Secrétariat sont présentées dans le document BOD/2013/11 DOC 11, proposition de budget du Secrétariat pour 2014. Aucun nouveau cas d'utilisation frauduleuse de fonds n'est à signaler à ce stade.

## 4. ACTUALITÉ RÉCENTE

4.1 **Assemblée Générale des Nations Unies**: La Directrice générale du GPE, Alice Albright, ainsi que plusieurs membres du personnel du Secrétariat, ont participé aux réunions et manifestations de haut niveau tenues à New-York du **18 au 29 septembre 2013,** et décrites ci-dessous :

- Réunions ministérielles sur l'Apprentissage pour tous, organisées conjointement par le GPE et le Représentant spécial du Secrétaire général des Nations Unies pour l'éducation dans le monde. Elles ont réuni les ministres de l'éducation et des finances de six pays en développement : **l'Afghanistan, la Birmanie, le Pakistan, la Somalie**, **le Tchad,** et **le Timor oriental**. Ces réunions ont permis de discuter des défis et mesures concrètes à adopter afin d'accélérer les progrès pour pouvoir garantir à tous les enfants scolarité et apprentissage.
- Des réunions bilatérales de haut niveau avec les représentants de donateurs **du Canada**, **de la Corée**, **du Danemark, des E.A.U., de l'Irlande, de la Suisse**, et de l'organisation **Dubai Cares,** afin d'ouvrir la voie à la campagne de reconstitution des ressources de 2014.
- Diverses manifestations pour l'éducation et le développement, telles que: l'Éducation ne peut attendre, les réunions annuelles de l'organisation « The Clinton Global Initiative » (« CGI »), une réception du Groupe de travail sur la mesure de l'apprentissage, une réunion de la Coalition mondiale des entreprises pour l'éducation, une manifestation du Rapport Mondial de Suivi, une manifestation marquant le compte à rebours des Objectifs du Millénaire pour le Développement (« OMD »), un événement anniversaire de l'Initiative mondiale

pour l'éducation avant tout (« GEFI »), et le concert du « Global Poverty Project » ("GPP") à Central Park.

4.2 **Le Commissaire Piebalgs propose d'accueillir la conférence du GPE sur la reconstitution des ressources**: Le Commissaire Piebalgs a aimablement proposé l'Union européenne comme organisateur de la prochaine reconstitution des ressources. Il s'est personnellement engagé à défendre la campagne et organiser la conférence d'annonce de contributions de juin 2014. Le Partenariat mondial est très reconnaissant du soutien constant du Commissaire.

4.3 **Réunion du CCF**: Le CCF s'est réuni à Washington DC du 15 au 18 octobre 2013 et a considéré la plus grande série de demandes de financements à titre de dons de l'histoire du Partenariat mondial: 16 propositions de financement pour un montant total de 700 millions de dollars. Le rapport du CCF (BOD/2013/11 DOC 06) énonce les recommandations détaillées du Conseil d'administration. Outre un débat constructif de plusieurs jours sur les propositions en tant que telles, les membres du CCF ont discuté d'un nombre important de questions stratégiques sur l'évolution des activités financées par des dons du Partenariat mondial. Des discussions ont plus particulièrement porté sur d'éventuelles révisions du modèle d'allocation indicative du GPE, une tentative de normalisation des commissions de gestion des entités entre le groupe des entités de gestion et des entités de supervision, un accord visant à étendre la liste des entités de gestion et de supervision à une liste plus large de partenaires, et enfin, un accord pour soumettre au Conseil la recommandation pour le Partenariat mondial d'accélérer la mise au point d'un projet pilote fondé sur les résultats.

4.4 **Visites aux partenaires des pays en développement**: Depuis la réunion du Conseil d'administration de mai 2013, Alice Albright s'est rendue au Sénégal, au Soudan du Sud et en Afghanistan. Ces visites ont été l'opportunité de rencontrer des partenaires et de constater sur place la très nette différence qu'un engagement constant à l'éducation peut faire dans des pays émergeant d'un conflit. Au Sénégal, la délégation du GPE a pu constater un parfait exemple de collaboration avec un centre communautaire confessionnel afin d'améliorer l'accès à l'éducation. L'une des priorités d'Alice restera de rendre visite aux partenaires des pays en développement du GPE, tout en concentrant ses efforts sur le cœur des activités, en cette période chargée menant à la reconstitution des ressources.

## 5. ORIENTATION STRATÉGIQUE

5.1 Au cours des six derniers mois au Secrétariat, la Directrice générale a sollicité la participation de nombreux partenaires afin de mieux cerner les enjeux du Partenariat mondial et de l'ensemble du secteur de l'éducation dans le monde.

5.2 **Les objectifs mondiaux en matière d'éducation restent hors de portée**. En dépit de progrès significatifs sur le plan de l'amélioration de l'accès à l'éducation, dans les pays du GPE, un enfant sur quatre est déscolarisé avant la fin du cycle d'enseignement fondamental. 180 millions d'enfants n'acquièrent pas les compétences de base. Des générations entières ne peuvent exercer leur droit à l'éducation en raison de conflits, de pauvreté ou de discrimination.

5.3. **D'importants obstacles à une amélioration de l'éducation publique et des niveaux de financement persistent.** Dans les pays les plus démunis, d'énormes défis empêchent l'amélioration de l'accès à l'éducation, ainsi que l'équité et la qualité de l'enseignement. Les systèmes de gouvernance et d'éducation publique exigent des réponses plus convaincantes de la part des gouvernements et des partenaires du développement. Le financement de l'éducation de base diminue tant sur le plan de l'aide bilatérale que de l'aide multilatérale. De plus, le financement de l'éducation dans les situations d'urgence humanitaire est quasiment nul. Comme le mentionnent très clairement le rapport annuel du portefeuille ainsi que le rapport sur les résultats de l'éducation, deux documents préparés par le Secrétariat, les mécanismes et modalités de financement actuels sont souvent mal adaptés aux besoins de financement liés à la diversité des contextes dans les pays partenaires du GPE. De plus, ils ne permettent pas une prestation des services d'éducation de façon durable (réf : BOD/2013/11 DOC 06).

5.4 **Le Partenariat mondial doit continuer d'évoluer pour mieux faire face à ces enjeux et parvenir à un changement à l'échelle du système.** Il est évident que le Partenariat mondial doit prendre des mesures supplémentaires pour améliorer son fonctionnement. Tout en s'appuyant sur une décennie d'expérience et de réforme progressive, le Partenariat mondial est bien préparé pour adapter d'avantage son modèle afin de mieux faire face aux enjeux du secteur de l'éducation aux niveau mondial et national. Les efforts au cours des deux prochaines années doivent se porter sur la réalisation du programme politique ambitieux, tel que défini dans le plan stratégique du GPE. A l'horizon 2015, le GPE doit en particulier chercher à réaliser un changement au

niveau du système et garantir un niveau de pérennité afin que des systèmes publics performants soient mis en place afin de dispenser une éducation universelle de qualité. Le Partenariat mondial doit, quelles que soient les filières, s'efforcer de contribuer à ce résultat – accélérant ainsi considérablement les progrès accomplis dans la réalisation d'autres objectifs internationaux de développement.

5.5 **Axes prioritaires d'amélioration au plan opérationnel.** Le Secrétariat a identifié trois axes prioritaires d'amélioration au plan opérationnel, repris dans tous les documents transmis au Conseil d'administration pour sa réunion d'Addis-Abeba.

i. **AUGMENTATIONET MEILLEURE UTILISATION DU FINANCEMENT**. Une révision du modèle de financement du GPE, y compris des conditions d'admissibilité, de l'attribution des fonds et de la structure est nécessaire pour mobiliser des ressources supplémentaires, s'adapter au contexte des pays et favoriser le renforcement du système, permettant ainsi au GPE d'assurer à l'échelle nationale. Les changements ci-dessous ont été identifiés afin d'attirer d'avantage de financement de sources nationales et internationales et rendre ce financement plus prévisible (réf: BOD/2013/11 DOC 06 et BOD/2013/11 DOC 04):

   a. Introduire des incitations pour accroître et maintenir les niveaux de dépenses nationales en faveur de l'éducation ;
   b. Attirer des financements extérieurs de l'éducation en améliorant la planification sectorielle, les processus de contrôle et l'alignement ; et
   c. Changer la structure du fonds du GPE pour accorder, avec plus de souplesse, d'avantage de fonds pour de meilleurs résultats.

ii. **UNE MEILLEURE GOUVERNANCE**. Améliorer les processus au *niveau national* pour assurer une forte implication des pays, une meilleure gouvernance et des responsabilités clairement définies. Renforcer les structures de gouvernance mondiales du GPE en fonction de ses fonctions fondamentales. Les questions suivantes seront développées dans le rapport du groupe de travail sur la gouvernance (BOD/2013/11 DOC 03) et le document relatif au protocole d'accord sur les modalités d'hébergement (BOD/2013/11 DOC 09):

   a. Développer le soutien à l'engagement des gouvernements nationaux dans l'élaboration de politiques sectorielles de l'éducation ;

b. Apporter un meilleur soutien aux groupes locaux des partenaires de l'éducation afin d'assurer des processus de concertation plus inclusifs et efficaces and des capacités accrues ;
c. Mettre en œuvre une stratégie visant à améliorer la participation de la société civile dans le dialogue sectoriel et le suivi ;
d. Modifier les structures des comités du Conseil d'administration du GPE pour répondre aux fonctions principales du Partenariat mondial ; et
e. S'assurer que le GPE possède une plate-forme opérationnelle claire et optimisée, grâce à des modalités d'hébergement révisées (réf : BOD/2013/11 DOC 09).

iii. **ÉLÉMENTS PROBANTS POUR UNE MEILLEURE DÉFINITION DES POLITIQUES**. Révolutionner la *collecte et l'utilisation des données* dans le secteur de l'éducation afin d'améliorer la politique et la planification du secteur, construire des capacités de suivi locales et affiner la qualité des données. Le GPE espère réaliser ceci en:

a. Améliorant l'utilisation des données probantes dans le développement et l'analyse de plans du secteur de l'éducation ;
b. Encourageant les autorités nationales de l'éducation à produire des rapports sur les indicateurs du secteur de l'éducation ;
c. Privilégiant le renforcement des systèmes nationaux de suivi, y compris les systèmes d'évaluation de l'apprentissage ;
d. Établissant des exigences minimales pour la présentation des rapports des entités de supervision et de gestion du GPE.

Les points ci-dessus seront développés dans le document relatif à l'élaboration d'une stratégie des données dans le but d'améliorer la planification et le suivi du secteur de l'éducation (BOD/2013/11 DOC 07).

## 6. PRINCIPALES PRIORITÉS

6.1 La Directrice générale a identifié les questions ci-après qui constitueront les grandes priorités de l'action du Secrétariat Durant les six prochains mois.

6.2 **Reconstitution des ressources.** La reconstitution des ressources du Partenariat mondial prévue en juin 2014 constitue la priorité absolue des huit prochains mois. En juin prochain, la communauté internationale aura l'occasion unique de prouver qu'elle a la volonté politique de renverser la tendance actuelle à la baisse du financement de l'éducation. Un temps important sera donc consacré à établir le bien fondé de nouveaux investissements dans l'éducation, du Partenariat mondial et de son approche.

6.3 **Améliorations apportées au modèle opérationnel du GPE**. Les améliorations à apporter au modèle opérationnel du GPE, au vu de leur incidence sur les activités fondamentales du Partenariat mondial, constituent une autre priorité du Partenariat et de l'équipe de direction du Secrétariat. The Global Partnership needs to refine how it works and how it allocates funds. The GPE Secretariat will be presenting proposals for key changes in the Global Partnership's operational model to the FAC (or its successor committee) and the Board in the early months of 2014.

6.4 **Renforcement de la structure et des effectifs du Secrétariat**. La nouvelle organisation (en vigueur au 3 juin 2013), et l'attention portée sur les systèmes, la performance, les résultats et une visibilité à l'échelon mondial, ont constitué quelque peu un changement culturel pour le Secrétariat du GPE. La nouvelle organisationnelle a été conçue pour permettre au Secrétariat de s'adapter à un environnement en constante évolution et mieux faire les trois tâches suivantes :

i. Mettre d'avantage l'accent sur un dialogue politique stratégique « en mont » avec les pays ;

ii. Gérer ses opérations de manière plus efficace ; et

iii. Renforcer ses activités d'information, de sensibilisation et de communication à l'échelle mondiale.

6.5 De plus, le Secrétariat a créé une équipe chargée du suivi et de l'évaluation, afin de disposer plus d'informations en temps réel sur la performance du Partenariat mondial. La Directrice générale s'est aussi entourée d'une équipe de direction plus solide. Alors que les processus de gestion du changement se sont, jusqu'à présent, bien déroulés, la Directrice générale et son équipe de direction sont déterminées à poursuivre leurs efforts pour intégrer de nouvelles réflexions et de nouveaux modes de fonctionnement.

6.6 En raison de la nouvelle organisation, il convient de mentionner que le Secrétariat ne fournira d'assistance technique directe aux pays indépendamment du travail de l'équipe de soutien aux pays. En revanche, le Secrétariat collaborera avec les gouvernements et ministères partenaires afin de les aider à améliorer la prestation des systèmes d'éducation. Les modalités de financement, l'exploitation des données dans l'élaboration des politiques, la mise en œuvre d'un programme de suivi constitueront des nouveaux domaines de travail. De plus, le Secrétariat contribuera à coordonner le travail des organisations partenaires qui focalisent leurs efforts sur l'élaboration d'un plan de mise en œuvre.

6.7 Le processus de recrutement pour les 12 nouveaux postes approuvés lors des réunions de Bruxelles a pris plus de temps que prévu, mais tous ces postes devraient être pourvus début janvier 2014. Dans certains cas, l'équipe de direction a été insatisfaite du résultat de la présélection, et a demandé une nouvelle publication des postes afin d'améliorer la qualité et la diversité des candidats. Compte tenu de l'importance du rôle du directeur technique dans le futur du Partenariat mondial, la Directrice générale a pris la décision d'avoir recours, pour ce recrutement, à une agence spécialisée dans la recherche de cadres. Le processus de ce recrutement progresse, la liste de présélection se révèle prometteuse.

6.8 **Innovation et financements innovants.** Les premiers entretiens de la Directrice générale avec les partenaires ont souvent abordé la soif et la nécessité d'innover en matière de la prestation de l'éducation – que ce soit dans l'utilisation des données, le financement, la formation des enseignants, l'utilisation de la technologie, ou l'évaluation. Le groupe de travail sur la mesure de l'apprentissage constitue un parfait exemple des progrès accomplis en matière d'innovation. Compte tenu de sa portée et de sa composition, le Partenariat mondial a l'occasion et le devoir de jouer un rôle déterminant en vue d'exploiter et fournir un nouveau type de réflexions aux partenaires des pays en développement du GPE, et ce, afin de les aider à poursuivre leurs efforts d'investissement et de renforcement des systèmes d'éducation. Le Secrétariat a entrepris plusieurs initiatives visant à explorer les domaines de l'innovation. Premièrement, le personnel a commencé à travailler sur des programmes de financement novateurs. Ensuite, compte tenu de la décision du Conseil d'interrompre le programme d'activités mondiales et régionales (BOD/2013/11 DOC 14), le personnel a assemblé des réflexions préliminaires sur la constitution d'un centre d'innovation – qui visera à l'identification et

la concrétisation des meilleures idées. Enfin, grâce au recrutement d'un spécialiste du secteur privé, le Secrétariat aura les moyens de développer une stratégie du secteur privé afin de définir le cadre de l'engagement du GPE dans ce secteur clé. Le travail sur les modes de financement novateurs sera discuté à Addis-Abeba.

6.9 **Modalités d'hébergement**. Compte tenu de la décision du Conseil d'administration d'améliorer les relations avec la Banque mondiale sur les questions relatives aux modalités d'hébergement (BOD/2012/06-11), le Secrétariat a établi un avant-projet de protocole d'accord (BOD/2013/11 DOC 09). Le dialogue avec la Banque mondiale a été productif. Le Secrétariat remercie la Banque mondiale pour le temps consacré à cette question. L'avant-projet de protocole d'accord vise à parvenir à un changement de philosophie dans les relations entre les deux parties, afin de ne plus « rendre des comptes à», mais « s'associer à», ce qui leur permettrait de se concentrer sur des questions plus stratégiques. Cet avant-projet cherche en particulier à établir un cadre opérationnel clair pour le Secrétariat du GPE, prévoyant une délégation de pouvoir pour un certain nombre de questions administratives qui traditionnellement prennent trop de temps. Le Secrétariat présentera au Conseil, lors des réunions d'Addis-Abeba, la version actuelle de l'avant-projet du protocole d'accord, en vue d'obtenir l'approbation de l'orientation générale du projet et de déléguer la responsabilité de l'achèvement des négociations à la Directrice Générale pour une signature dans un délai de 3 à 6 mois. La Directrice générale informera le Conseil, d'ici le mois de mars 2014, des progrès accomplis.

6.10 **Débat sur les OMD pour l'après-2015**. Alors que le Secrétariat et de nombreux membres du conseil d'administration ont participé activement aux débats sur les OMD pour l'après-2015, ce point nécessite une attention accrue.

## 7. UTILISATIONS FRAUDULEUSES

Depuis le rapport actualisé présenté à la dernière réunion du Conseil en mai 2013 à Bruxelles, il n'y a pas eu de nouveaux cas d'utilisation frauduleuse des fonds.

## 8. INCIDENCES SUR LES RESSOURCES DU SECRÉTARIAT

Aucune incidence immédiate sur les ressources du Secrétariat n'est à signaler à ce stade.