RAPPORT DE LA DIRECTRICE GENERALE

Pour information

1. INTRODUCTION

1.1 Le rapport qui suit, après quelques réflexions concernant les progrès accomplis depuis la réunion du Conseil d'administration à Addis-Abeba et la réunion extraordinaire en février, énonce les priorités du Secrétariat pour les mois à venir à l'heure où nous définissons pour le Partenariat mondial une stratégie pour l'après-2015. Comme l'a récemment remarqué l'un de nos bailleurs de fonds, le GPE évolue encore. À vrai dire, il en sera toujours ainsi, et c'est une bonne chose. Les difficultés qui jalonnent la prestation de services éducatifs aux enfants les plus pauvres de la planète ne sont pas figées. Il nous faut constamment restructurer et perfectionner le GPE pour apporter la meilleure assistance possible aux enfants dans les pays partenaires en développement où la situation évolue en permanence.

1.2 Alors que la période de reconstitution des ressources touche à sa fin, le Partenariat et son Secrétariat doivent changer leur fusil d'épaule et veiller à ce que les objectifs et les engagements pris lors de la conférence de reconstitution des ressources à Bruxelles se concrétisent.

2. RÉFLEXIONS DEPUIS LA DERNIÈRE RÉUNION DU CONSEIL

2.1 Le Partenariat mondial doit **constamment maintenir le cap sur les résultats**, et mobiliser toute la puissance technique et la volonté politique dont il est capable pour réaliser ses objectifs, notamment le programme Education pour tous et les objectifs du Millénaire pour le développement en vigueur. S'il veut exercer une influence positive sur la vie des enfants, ses priorités doivent consister non seulement à assurer la scolarisation de tous, mais à veiller à ce qu'ils acquièrent véritablement des connaissances. Ces derniers mois, de nombreux membres du Secrétariat ont passé un

temps considérable sur le terrain avec nos partenaires et d'autres participants. La volonté de « bien organiser l'éducation » et d'obtenir rapidement des résultats concrets est palpable. Ce sentiment d'urgence est observable à tous les niveaux : pays, collectivités, groupes constitutifs du Conseil d'administration, enseignants, résultats d'enquêtes, et dans bien d'autres secteurs de développement dont les progrès dépendent de l'instruction des enfants. Surtout, ce sentiment est observable chez les enfants eux-mêmes qui, avec une opiniâtreté et un franc-parler remarquables, enjoignent les adultes à bien faire les choses. Ils ont raison de nous tenir tous responsables.

2.2 L'un des événements les plus marquants pour notre Partenariat depuis la réunion d'Addis-Abeba a été **la mise au point de notre nouveau modèle de financement.** Certaines réflexions de nos partenaires, qui estimaient que le Partenariat mondial devait établir un lien plus rigoureux entre financements et résultats, en termes d'acquis scolaires notamment, ont amené le Secrétariat à engager fin novembre, en étroite collaboration avec le Conseil d'administration, une réforme fondamentale du modèle opérationnel du GPE. Sept mois plus tard, nous disposons d'un nouveau modèle qui ancre solidement le Partenariat mondial dans le camp des organismes « axés sur les résultats » – le schéma retenu étant toutefois adapté aux défis particuliers du secteur de l'éducation.

Il s'agit maintenant d'affronter la tâche ardue consistant à le mettre en application.

2.3 Nous évaluons de plus en plus **la viabilité financière des opérations visant à dispenser une éducation de qualité**. Mettre en correspondance les objectifs d'un plan sectoriel de l'éducation et les moyens disponibles est l'ambition fondamentale du nouveau modèle de financement du GPE, qui appelle les gouvernements à investir 20 % des ressources budgétaires nationales dans l'éducation, et 45 % de cette enveloppe dans l'éducation de base dans les pays où l'objectif d'enseignement primaire universel n'a pas été atteint. La viabilité financière est également la raison première qui nous a incités à plaider, lors d'une réunion récente de l'Éducation pour tous à Oman, en faveur de l'intégration d'un objectif de financement de l'éducation dans le programme post-2015. À l'échelon des pays, le Partenariat mondial étudiera les problèmes associés aux financements, y compris les questions d'efficience, en coopération avec ses partenaires nationaux, pour assurer le financement des objectifs énoncés dans les plans sectoriels de l'éducation.

2.4 Il faut absolument que le nouveau **Plan stratégique du GPE** soit en totale harmonie avec le programme de développement pour l'après-2015. L'évaluation indépendante sera elle aussi essentielle à la réflexion du Partenariat mondial concernant le plan stratégique. Le rapport sur la stratégie des organisations de la société civile (OSC) et le programme de développement post-2015 (BOD/2014/06 DOC 10, Annexe 2 et 3) analysera cette question plus avant. Nous engagerons en juillet le processus d'élaboration du nouveau plan stratégique.

2.5 Comme nous avons pu l'observer durant toute la période de reconstitution des ressources, les OSC, au Nord comme au Sud, enseignants compris, ont été des alliées indispensables du Partenariat mondial, et ont travaillé en étroite coopération avec lui pour définir un programme de sensibilisation pour qu'un rang de priorité plus élevé soit accordé au financement de l'éducation. Le Secrétariat a par ailleurs mobilisé les **réseaux d'OSC, d'enseignants et de jeunes,** et d'autres instruments de sensibilisation pour attirer l'attention internationale sur les difficultés auxquelles se heurtent les étudiants, les éducateurs, et les responsables politiques. Comme les événements qui se sont produits dans le Nord du Nigéria l'ont tout particulièrement montré - mais ce grave problème existe dans de nombreux pays - , les enfants, notamment les filles, sont victimes de violences, d'enlèvements, et même d'assassinats sur le chemin de l'école. Nous devons impérativement examiner comment user du pouvoir de mobilisation et d'influence du Partenariat mondial, des gouvernements, des sociétés civiles et des collectivités qu'il fédère pour mettre fin aux violences exercées à l'encontre des élèves. Il est donc indispensable que nous peaufinions notre stratégie pour travailler de manière efficace avec la société civile, notamment dans le cadre du Fonds de la société civile pour l'éducation (FSCE). Cette question sera examinée en profondeur à Bruxelles.

2.6 Les **ministres des pays en développement partenaires** comptent parmi les membres les plus dynamiques de notre partenariat. Ils ont accompagné le Secrétariat dans de nombreux voyages et figurent parmi les militants les plus efficaces qui concourront à assurer un avenir prospère de l'enseignement de base et au Partenariat mondial. La contribution du groupe constitutif des pays en développement au Conseil d'administration à l'élaboration du nouveau modèle de financement a été extrêmement utile, assurant l'ancrage de ce dernier dans les réalités nationales. Nous ne pouvons que

nous réjouir d'appuyer leur proposition de renforcer leur participation au Partenariat mondial.

2.7 Le GPE doit continuer de **faire une place particulière aux États fragiles et en situation de conflit**, qui représentent toujours plus de 40 % de ses financements. La majorité des enfants non scolarisés dans le monde vivent dans des pays touchés par des conflits ; le Secrétariat, grâce aux procédures plus souples et rapides qu'il a instaurées et à la collaboration stratégique du GPE avec les programmes d'éducation dans les situations d'urgence, leur donnera un accès à l'éducation malgré les conditions d'instabilité et de crise. Étant donné les obstacles particuliers à l'éducation dans les situations de crise et de catastrophes humanitaires complexes, et les éventuelles insuffisances dans ce domaine, nous examinons actuellement la façon dont le Partenariat mondial peut travailler dans de telles circonstances. Nous informerons le Conseil d'administration du résultat de ces réflexions à Bruxelles.

2.8 Le Partenariat mondial fait une place grandissante aux **données, au suivi, à l'évaluation, à l'analyse et à l'évaluation**. Il nous faut bien appréhender l'effet différentiel de notre approche, et nous avons besoin de moyens pour en optimiser les retombées. L'équipe de suivi et d'évaluation du Partenariat mondial a réalisé un excellent début avec l'achèvement de son premier Rapport sur les résultats à la fin de l'année 2013. S'étant engagée sur cette voie, elle procède actuellement à l'évaluation de tous les plans sectoriels de l'éducation. Le Conseil d'administration a par ailleurs entrepris de lancer une évaluation indépendante du Partenariat mondial, qui s'achèvera à l'été 2015. Cette évaluation exercera une influence déterminante sur le prochain plan stratégique du GPE.

2.9 Suite au **renforcement de notre équipe de soutien aux pays**, nous sommes désormais plus à même d'appuyer l'élaboration et la mise en œuvre des plans sectoriels de l'éducation. La réaction des pays en développement partenaires à ces évolutions a été très favorable, montrant qu'il existe une demande pour l'assistance et la participation du Secrétariat. Des objectifs décisifs ont été atteints en Tanzanie, qui a renouvelé l'accord portant sur une stratégie sectorielle cohérente ; au Niger, où les modalités ont été harmonisées ; et au Bangladesh, où le Partenariat mondial a facilité la répartition des fonctions et responsabilités au sein du Groupe local des partenaires de l'éducation (GLPE). L'équipe de soutien au pays a en outre mené à terme son tout

premier examen complet du portefeuille, ce qui a amélioré le suivi des financements et permis d'identifier les problèmes qui ont conduit à revoir le modèle de financement. Le Partenariat mondial ayant approuvé des financements à hauteur d'un milliard de dollars en 2013, les décaissements devraient continuer d'augmenter pendant que nous mettons la dernière main aux modalités correspondantes.

2.10 Ayant décidé en juin 2013 **d'étoffer ses opérations**, et de procéder à cette fin à une réorganisation et au recrutement de 12 personnes (qui étaient toutes entrées en fonction en février 2014), le Secrétariat a amélioré son fonctionnement. Des progrès notables ont été accomplis l'an dernier dans de nombreux domaines. L'équipe de soutien aux pays a rehaussé sa capacité à intervenir stratégiquement dans les pays dans le cadre du processus de revue sectorielle conjointe et recentré son action sur le contrôle de l'exécution des financements. Le recadrage et l'uniformisation des opérations internes dans les domaines des ressources humaines, de la planification budgétaire, de la gestion de l'information et des prévisions financières ont eu des effets bénéfiques notables. Le Partenariat mondial a sensiblement amplifié son action de sensibilisation ces derniers mois, profitant de l'occasion que lui offrait la reconstitution des ressources pour l'inscrire dans une durée qui dépassera largement la fin du mois. Le soutien qu'il a mobilisé auprès de parlementaires, de groupes d'intérêt stratégiques et de certains médias témoigne de cette nouvelle influence.

2.11 Du travail reste à accomplir dans d'autres domaines névralgiques, auxquels le Secrétariat fera une place prioritaire ces prochains mois. Le Secrétariat doit tout d'abord établir un service interne spécialisé chargé de concevoir et d'appliquer des mécanismes de financement innovants. Ensuite, malgré l'amélioration de sa communication, nous avons encore des progrès à accomplir en termes de messages stratégiques et de présentation de notre action à une communauté de plus en plus large, surtout à la veille de clore les échanges de vue sur l'après-2015. Le Secrétariat, ayant mené à terme son premier examen du portefeuille, doit continuer de renforcer sa capacité à en assurer le suivi, compte tenu notamment de la mise en application du nouveau modèle de financement.

2.12 Stimulés par la perspective d'un exercice décisif de reconstitution des ressources - le deuxième seulement du GPE – et motivés par l'occasion qui leur était offerte de mettre sur pied un nouveau modèle de financement, **tous les membres du Secrétariat ont concouru aux progrès réalisés** ces seize derniers mois. Ce fut un

bonheur de voir l'équipe du Partenariat mondial unir ainsi ses efforts. Si la période de reconstitution des ressources a mis le Secrétariat à rude épreuve et permis de recenser les domaines à améliorer, elle a également révélé une équipe de tout premier ordre. Nous continuerons d'étoffer modérément les effectifs, selon les besoins, dans les domaines appelant de nouveaux investissements. À cet égard, nous nous réjouissons à la perspective d'accueillir de nouveaux agents détachés. Le recrutement du directeur technique touche par ailleurs à sa fin ; nous espérons qu'il nous aura rejoint avant la fin de 2014.

3. PRIORITÉS STRATÉGIQUES POUR LE SECOND SEMESTRE DE 2014

3.1 Le Partenariat mondial a un travail considérable à accomplir au cours des prochains mois. Nous devons hiérarchiser les priorités de manière à nous concentrer sur un petit nombre de dossiers stratégiques qui rehausseront la qualité et amélioreront les résultats de l'action du GPE. Le Secrétariat a défini quatre priorités pour les six mois à venir.

a. Honorer les engagements pris lors de la reconstitution des ressources en améliorant les acquis et les résultats scolaires à l'échelon des pays. La mise en application du modèle de financement est indispensable à cet égard. L'objectif est qu'il soit pleinement opérationnel le 1er janvier 2015, mais nous prévoyons de commencer à appliquer ses critères aux financements actuellement à l'examen.

b. Élaborer le plan stratégique du Partenariat mondial pour la période 2015-18, de même que certaines politiques connexes, notamment le rôle du GPE dans les situations de crise humanitaire et d'urgence et sa collaboration avec la société civile.

c. Continuer de perfectionner la gouvernance. Les nouveaux comités confèrent au partenariat une influence nouvelle qui nous permettra de consacrer les réunions du Conseil d'administration en présentiel aux discussions stratégiques. Comme le Comité de coordination l'en avait chargé, le Secrétariat a examiné la façon dont les travaux des trois comités techniques s'articulent. Nous proposerons un dialogue avec le Comité de coordination pour échanger nos premières réflexions à ce sujet. Les discussions à venir sur la gestion des risques seront particulièrement riches d'enseignement dans la mesure où le Partenariat mondial continue de peaufiner son modèle opérationnel.

d. Développer et compléter nos sources de financement, habituelles et nouvelles. Le Secrétariat devra poursuivre sa campagne de mobilisation de fonds jusqu'à la fin de 2018 et au-delà pour pouvoir répondre à la demande croissante des pays partenaires. Une nouvelle équipe transversale a été constituée pour guider et accompagner ces travaux, qui porteront sur l'élaboration de produits de financement innovants, l'accent étant placé sur les innovations qui mobilisent et/ou développent de nouvelles sources de financement. Il nous faut toutefois garder à l'esprit que la mise au point d'innovations de cette nature est un processus de longue haleine qui réclame une expertise très particulière.

4. ADMINISTRATION GÉNÉRALE

4.1 En mai 2013, le Conseil d'administration a été informé qu'un audit était en cours concernant le financement alloué à la Zambie à hauteur de 60 millions de dollars. Ce financement à la Zambie, pour lequel les Pays-Bas étaient Entité de Supervision, a pris fin en 2011. Un audit a été entrepris à cause d'un potentiel détournement d'une partie des fonds. L'audit a mis en évidence qu'approximativement 80 000 dollars devraient être remboursés au GPE, lesquels sont en cours de paiement par le gouvernent de la Zambie. Les documents d'audit ont révélé que 10 %, soit 8 000 dollars, correspondent à des dépenses inéligibles. Le Secrétariat informera le Conseil lorsque ces fonds auront été reçus.

4.2 Par ailleurs, le Conseil d'administration a été informé en février, un cas d'irrégularité a été observé, qui fait actuellement l'objet d'une enquête. En 2009, Madagascar a reçu un financement de 64 millions de dollars de l'Initiative pour la mise en œuvre accélérée du programme Éducation pour tous pour la période 2010-13. Un audit des salaires versés aux enseignants en 2012 a révélé des irrégularités dont l'UNICEF, l'entité de gestion du financement, a immédiatement rendu compte. L'enquête est en cours. Dès qu'elle aura livré ses conclusions, nous examinerons ses constatations et leurs implications avec l'UNICEF, et en tiendrons le Conseil d'administration informé.

4.3 Comme le Conseil le sait, le Secrétariat travaille également, en étroite collaboration avec le Comité de Gouvernance, d'Éthique, du Risque et des Finances à l'élaboration d'un cadre de gestion des risques pour le GPE qui sera soumis à l'examen du Conseil en décembre. La collaboration avec les partenaires en vue de préciser, voire

de repenser les fonctions et responsabilités des entités de supervision et de gestion, du Secrétariat, et des partenaires locaux, notamment en ce qui concerne la surveillance des financements alloués, en sera une composante essentielle. Dans ce cas, ces travaux permettraient d'établir clairement les responsabilités fiduciaires de tous les intervenants et de maîtriser correctement le risque d'utilisation abusive des financements du GPE.

5. CONSÉQUENCES POUR LES RESSOURCES DU SECRÉTARIAT

5.1 Les conséquences pour les ressources du Secrétariat sont exposées en détail dans le document BOD/2014/06 DOC 15.