PRÉPARATION DE LA PROCHAINE RECONSTITUTION DES RESSOURCES

MISE A JOUR DU GROUPE DE TRAVAIL SUR LE FINANCEMENT STRATEGIQUE

Pour décision

1. OBJECTIF STRATÉGIQUE

1.1 Le présent document a pour objectif d'informer le Conseil sur les travaux du Groupe de travail sur le financement stratégique (SFWG) et d'obtenir ses conseils et son soutien pour le programme de travaux proposé pour les six prochains mois. Des décisions sont sollicitées concernant le calendrier de la prochaine campagne de reconstitution des ressources et des conseils sont attendus concernant la portée du cadre de financement stratégique en termes d'admissibilité, de mécanismes d'octroi de financements et d'instruments d'apport de ressources financières. Le présent document reflète les délibérations et les contributions du GERF et du SPC lors de leurs réunions qui ont eu lieu fin avril et début mai, et il tient compte de l'expansion du champ d'action et de l'échelle de la mission du GPE telle que prévue dans la Stratégie 2020.

2. RÉSUMÉ ANALYTIQUE

2.1 En décembre 2015, le Conseil a approuvé un nouveau Plan stratégique du GPE pour la période de 2016 à 2020 (Stratégie 2020 du GPE). Pour financer la mise en œuvre de la Stratégie 2020 du GPE et en préparation du prochain cycle de reconstitution des ressources, le Conseil a demandé la création d'un Groupe de travail réunissant des membres du GERF et du SPC afin de formuler des recommandations concrètes de financement stratégique avant décembre 2016. Ces efforts visent à guider le Conseil dans son approche de la prochaine reconstitution des ressources et dans la conception d'un ***Cadre d'apport de ressources et d'octroi des financements*** bénéficiant d'un ensemble approprié de mécanismes d'octroi de financements afin de répondre aux problèmes et aux objectifs de résultats évoqués dans la Stratégie 2020 du GPE.

2.2 Le Groupe de travail sur le financement stratégique (SFWG) a été créé en février 2016 et s'est réuni toutes les deux semaines lors d'audioconférences organisées en mars, avril et début mai. Le SFWG a reconnu qu'il devrait investir plus de temps pour pouvoir achever sa mission avant la fin de

l'année et plusieurs réunions en présentiel sont désormais prévues. Le Secrétariat a par ailleurs récemment mis en place une équipe de projet dédiée pour soutenir le SFWG et va mandater une société de conseil indépendante pour assister le groupe de travail dans l'analyse technique du *Cadre d'apport de ressources et d'octroi des financements*. Le SFWG reconnaît que ses travaux seront fortement influencés par les décisions du Conseil concernant le choix des objectifs à inclure dans le nouveau Cadre de résultats du GPE car ces derniers constituent les indicateurs qui définiront l'ambition du GPE.

2.3 Afin de pouvoir fournir une série de recommandations convaincantes au Conseil en novembre 2016, le Groupe de travail sur le financement stratégique devra trouver un accord sur quatre aspects clés qui contribueront à orienter les paramètres de ses analyses et de ses délibérations. Les deux premiers aspects sont issus du présent document et les quatre aspects devront être soumis au Conseil pour considération/décision lors de sa réunion en présentiel de juin 2016.

1) **Calendrier :** Accord sur le calendrier de la prochaine reconstitution des ressources sous réserve de la présentation d'un solide plaidoyer pour l'investissement soutenu par des résultats concrets.
2) **Portée élargie et différenciation :** Accord sur le développement d'un *Cadre d'apport de ressources et d'octroi des financements* élargi pour mettre en œuvre la Stratégie 2020 du GPE avec une inclusion de pays basée sur les objectifs du Plan stratégique et l'adoption de nouveaux mécanismes d'octroi de financements et/ou instruments financiers différenciés.
3) **Objectifs :** Accord sur les objectifs du cadre de résultats.
4) **Education ne peut attendre (ECW) connue formellement comme Education dans des situations d'urgence et de crise prolongée (EiEPC):** Accord sur l'orientation globale de l'engagement du GPE en faveur de l'éducation dans des situations d'urgence et de crise prolongée et sur sa relation avec la nouvelle plateforme *L'Éducation ne peut attendre*.

2.4 En fonction de ces décisions, le SFWG préparera alors une série d'options pour le *Cadre d'apport de ressources et d'octroi des financements* à soumettre à l'approbation du Conseil fin novembre/début décembre 2016 :

- **Mécanismes d'octroi de financements :** Une série de nouveaux mécanismes (ou guichets) d'octroi de financement permettant une approche plus différenciée du financement dans le cadre de la Stratégie 2020 du GPE.

- **Proportionnalité :** Un descriptif de la taille relative du principal ESPIG et des nouveaux mécanismes d'octroi de financement.
- **Admissibilité :** Les critères d'admissibilité pour chaque mécanisme d'octroi de financement, y compris les critères révisés pour les ESPIG.
- **Allocation :** La méthodologie d'allocation pour chaque mécanisme d'octroi de financement, y compris la formule d'allocation révisée pour les ESPIG.
- **Apport de ressources :** L'approche visant à sécuriser le maximum de ressources externes en faveur de l'ensemble des mécanismes d'octroi de financement, y compris par le biais de mécanismes de cofinancement, de financement innovant et de financement ciblé.
- **Politique de contributions :** Une politique de contributions prévoyant des mesures de sauvegarde appropriées et décrivant les circonstances dans lesquelles les contributions ciblées seraient autorisées.

2.5 Suite à l'approbation du Conseil en novembre/décembre d'un *Cadre d'apport de ressources et d'octroi des financements* global, des travaux supplémentaires seront nécessaires pour définir la conception opérationnelle détaillée de chaque mécanisme d'octroi de financement, y compris les processus et exigences de requête ainsi que les incitations d'accès au financement.

2.6 À ce jour, le SFWG a répondu à deux des demandes formulées par le Conseil dans le document « Préparation de la prochaine période de reconstitution des ressources » (BOD/2015/12-16). Tout d'abord, le SFWG a pris en compte les enseignements tirés de la dernière reconstitution des ressources, qui sont décrits en détail à l'annexe IV jointe. Les principaux enseignements identifiés sont : i) le besoin d'une théorie du changement convaincante et d'une bonne communication des résultats associés ; ii) le besoin d'un temps de préparation suffisant et d'une durée suffisante pour toute campagne de reconstitution des ressources ; iii) la présence de soutiens politiques (les « ambassadeurs » du GPE) totalement engagés ; iv) la nécessité d'exploiter au maximum la capacité du GPE à mobiliser d'importants financements intérieurs et v) la nécessité de s'assurer que la période de reconstitution des ressources correspond à la durée du plan stratégique du GPE.

2.7 Deuxièmement, le SFWG a entrepris un examen préliminaire des approches d'admissibilité et d'allocation. Il considère que, pour atteindre les objectifs de la Stratégie 2020 du GPE, les critères d'admissibilité devront être conformes au nouveau champ d'action, à la nouvelle échelle et aux nouveaux objectifs de la Stratégie 2020 du GPE. De ce fait, des pays supplémentaires (ou différents) pourraient être en droit de recevoir une forme de soutien. Au vu de l'élargissement du champ d'action et de l'échelle de sa mission, le GPE pourrait apporter son soutien dans une gamme plus diverse de situations, ce qui nécessitera l'adoption d'approches plus différenciées. Afin de formuler un *Cadre*

d'apport de ressources et d'octroi des financements conforme à la Stratégie 2020 du GPE, le SFWG estime que plusieurs mécanismes d'octroi de financement différents seront nécessaires, parmi lesquels le financement pour la mise en œuvre de programmes sectoriels de l'éducation (ESPIG), qui devrait rester le principal fonds du GPE. Le SFWG va donc évaluer les mécanismes d'octroi de financement possibles et recommander des critères d'admissibilité et des méthodes d'allocation pour chacun de ces mécanismes, ainsi que leur taille relative (enveloppe), leur portée et leurs implications opérationnelles. Différents critères d'éligibilité et méthodes d'allocation seront probablement nécessaires pour les différents mécanismes d'octroi de financement afin de s'assurer qu'ils soutiennent (et différencient) les différents contextes et objectifs de financement potentiels. Le SFWG a développé une matrice qui reflète son approche de la mission qui lui a été confiée et qui constituera la base de ses recommandations qu'il présentera au Conseil fin 2016 (voir la figure 1, Implications opérationnelles du Cadre d'apport de ressources et d'octroi des financements).

2.8 La création de mécanismes d'octroi de financement supplémentaires répondra à divers objectifs. Premièrement, elle devrait permettre d'appliquer une approche plus différenciée selon les différents contextes dans lesquels le GPE apporte son soutien. Deuxièmement, la mise en place de différents mécanismes d'octroi de financement ayant des politiques de contributions et des objectifs différents devrait contribuer à mobiliser des financements supplémentaires auprès d'un plus grand nombre de sources. Troisièmement, l'existence de différents mécanismes d'octroi de financement devrait permettre au Conseil de mieux équilibrer le besoin de hiérarchisation des priorités et de visibilité grâce à la création d'enveloppes de financement et de critères d'admissibilité et d'allocation personnalisés pour *chaque* mécanisme. La différentiation, la mobilisation de fonds supplémentaires et une hiérarchisation efficace des priorités sont autant d'éléments clés qui vont contribuer à optimiser l'impact du GPE.

2.9 Fin avril, le Comité de coordination a également reconnu que le SFWG devrait intégrer l'approche de financement du GPE pour l'éducation dans des situations d'urgence et de crise prolongée (EiEPC) à son mandat. Il prévoit à ce titre une analyse plus approfondie des arguments en faveur d'un possible hébergement de la nouvelle plateforme EiEPC « L'éducation ne peut attendre » par le GPE, sous réserve du résultat des délibérations du Conseil à ce propos en juin 2016.

2.10 Le Comité de coordination a recommandé qu'une société de conseil indépendante soit mandatée pour contribuer à la formulation du *Cadre d'apport de ressources et d'octroi des financements* en intégrant ses composantes, en proposant des options et en évaluant les avantages relatifs de chaque mécanisme d'octroi de financement proposé sur la base des principes directeurs définis par le SFWG. La société de conseil indépendante sera également chargée d'examiner les arguments en faveur de l'EiEPC préparés par le Secrétariat et de réaliser une analyse des implications

opérationnelles du *Cadre d'apport de ressources et d'octroi des financements* et de l'EiEPC. Le Comité de coordination a également reconnu que les membres du Conseil devraient avoir la possibilité de remettre en question l'analyse et les options fournies par la société de conseil.

2.11 Afin d'optimiser le temps à consacrer au développement du *Cadre d'apport de ressources et d'octroi des financements*, le Secrétariat a demandé au SFWG de rendre compte de ses activités directement au Conseil en novembre 2016 plutôt que lors des réunions du GERF et du SPC en octobre. Le SFWG et la société de conseil indépendante bénéficieront ainsi de quelques semaines supplémentaires pour l'analyse et l'évaluation opérationnelle. Le SFWG accepte cette suggestion et confirme qu'il ne sera pas en mesure de finaliser les tâches qui lui ont été confiées avant les réunions des Comités en octobre au vu de l'ampleur des travaux à effectuer. Le GERF et le SPC n'ont pas exprimé d'opinion sur cette recommandation. Le SFWG apprécierait une plus grande participation des membres du SPC et du GERF dans ses travaux et prévoit la création de sous-groupes en son sein pour travailler sur certains aspects du projet. Le SFWG prend note de l'importante charge de travail à accomplir dans les mois à venir et demande par conséquent au GERF de prendre en charge toutes les questions relatives à la planification de la reconstitution des ressources afin qu'il puisse continuer de se concentrer sur les questions d'apport de ressources et d'octroi de financements.

2.12 Le SFWG, le SPC et le GERF ne formulent aucune recommandation concernant les mécanismes de financement spécifiques à ce stade. Les seules décisions abordées dans le présent document concernent le calendrier de la reconstitution des ressources et l'approche proposée pour la formulation du *Cadre d'apport de ressources et d'octroi des financements*.

3. DÉCISION RECOMMANDÉE

BOD/2016/06/XX — [Préparation de la prochaine reconstitution des ressources] : Le Conseil d'administration :

1. Remercie le Groupe de travail sur le financement stratégique pour ses travaux à ce jour et prend note du plan de travail indicatif.
2. Approuve l'approche proposée pour la formulation d'un *Cadre d'apport de ressources et d'octroi des financements* incluant une gamme élargie de mécanismes d'octroi de financement pour permettre une approche plus différenciée du financement du GPE afin de réaliser les objectifs et l'ambition de la Stratégie 2020 du GPE tout en créant des possibilités de mobilisation de fonds supplémentaires auprès d'un plus grand nombre de sources.
3. Note que la majorité du financement du GPE continuera à être allouée aux financements pour la mise en œuvre du programme sectoriel de l'éducation.

4. Accepte que la prochaine période de reconstitution des ressources s'étende de 2018 à 2020 afin de coïncider avec la Stratégie 2020 du GPE.
5. Accepte la recommandation du GERF de mettre fin à la campagne de reconstitution des ressources au T4 2017 ou au T1 2018.
6. Recommande que le SFWG rende compte de ses activités directement au Conseil en novembre 2016 afin d'optimiser le temps disponible pour finaliser ses travaux.

Figure 1. Implications opérationnelles du Cadre d'apport de ressources et d'octroi des financements

	Modèle opérationnel actuel	Stratégie 2020 du GPE	Stratégie 2020 du GPE + « L'éducation ne peut attendre » (ECW)
Mécanismes d'octroi de financements	• ESPIG • PDG • AMR • FSCE • ESPDG • Intervention dans les situations d'urgence et de crise prolongée pour les bénéficiaires d'un ESPIG	• ESPIG • PDG • ESPIG + • Pays non-ESPIG : nouveaux mécanismes de financement par levier/innovation • Échange de connaissances et de bonnes pratiques • ESPDG • FSCE • Autres mécanismes à l'échelle du partenariat • Mécanismes pour les situations d'urgence et de crise prolongée	• Tous les mécanismes de la colonne Stratégie 2020 du GPE plus : • Guichets de financement de L'éducation ne peut attendre
- Implications opérationnelles - Alignement avec la Stratégie 2020 du GPE - Structure nationale de mise en œuvre - Coûts de transaction - FFI/fonds fiduciaire -Échelle - Risques - Sources et instruments d'apport de ressources - Enveloppe de financement - Admissibilité et allocation	Existant	À évaluer avant novembre	À évaluer avant novembre

4. CONTEXTE GÉNÉRAL

4.1 En 2015, le Partenariat mondial pour l'éducation a formulé un nouveau Plan stratégique (Stratégie 2020 du GPE) couvrant la période de 2016 à 2020. La Stratégie 2020 du GPE définit la vision, la mission ainsi que les buts et objectifs du partenariat. Elle est conforme à l'Objectif de développement durable 4 et définit un cadre de résultats basé sur la théorie du changement du GPE. Dans le cadre de la mise en œuvre par le partenariat du nouveau Plan stratégique du GPE, son impact sur la façon d'investir les ressources du GPE et les cibles d'investissement à terme constitue une source de préoccupation majeure. Premièrement, en s'alignant sur l'Objectif de développement durable 4 pour « Assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie », la Stratégie 2020 du GPE adopte un champ d'action plus large, axé essentiellement sur l'éducation de base mais englobant progressivement le deuxième cycle de l'enseignement secondaire ainsi que l'éducation et la protection de la petite enfance. La Stratégie 2020 du GPE met beaucoup plus l'accent de façon concertée sur l'apprentissage et l'équité, sans se limiter simplement à l'accès à l'école primaire (BOD/2015/12/DOC 08 – Annexe 1). Malgré la portée plus étendue de la Stratégie 2020 du GPE, la priorité reste de répondre aux besoins éducatifs des pays les plus pauvres, y compris les pays fragiles et touchés par des conflits.

4.2 Dans le cadre de la mise en œuvre de la Stratégie 2020 du GPE, le partenariat devra par ailleurs renforcer la priorité accordée à certaines de ses fonctions opérationnelles (basées sur la théorie du changement du GPE), comme l'échange de connaissances et de bonnes pratiques afin de favoriser une amélioration des résultats au niveau des pays. La Stratégie 2020 du GPE renforce également l'importance de la responsabilité mutuelle et place l'accent sur le rôle des partenaires dans le dialogue sur la politique nationale de planification du secteur de l'éducation et l'utilisation d'informations et de données probantes pour évaluer les progrès dans la réalisation des objectifs de mise en œuvre. À ce titre, le financement du GPE doit s'intégrer à la plateforme opérationnelle du partenariat et en améliorer l'efficacité tout en cherchant à combler les principales lacunes en matière de politiques, de mise en œuvre et de surveillance. Enfin, la Stratégie 2020 du GPE souligne l'importance de l'avantage comparatif du GPE dans les efforts qu'il déploie pour construire des systèmes d'éducation plus solides.

4.3 Alors qu'il entame la prochaine période quinquennale, le GPE est bien placé pour réorienter sa mobilisation et son utilisation des fonds afin de favoriser la réalisation des objectifs de sa Stratégie 2020 et de relever certains des enjeux associés de longue date à ses efforts. Le dernier Rapport mondial de suivi sur l'éducation a révélé que le niveau de l'aide à l'éducation de base avait reculé de 5 % depuis 2013 et que les pays affichant les plus grands besoins étaient ceux qui recevaient le moins

d'aide. Il est donc essentiel que le GPE mobilise des ressources supplémentaires pour l'éducation de base dans les pays en développement partenaires s'il veut atteindre les objectifs de sa Stratégie 2020. Outre le renforcement des dons, principale source de financement fournie en grande partie par des bailleurs de fonds traditionnels, il sera important de saisir l'opportunité d'attirer de nouveaux partenaires et d'explorer d'autres sources et mécanismes d'apport de ressources. Ces enjeux s'inscrivent directement dans les buts et objectifs de la Stratégie 2020 du GPE et nécessitent une approche élargie de la façon dont le financement du GPE peut être utilisé pour faire vraiment la différence dans les pays en développement partenaires. Dans ce contexte, il s'agit essentiellement de savoir comment le Partenariat mondial doit adapter son approche du financement pour atteindre efficacement les buts et objectifs de son nouveau plan stratégique. Alors qu'ils se préparent pour la prochaine période de reconstitution des ressources, le Conseil et le Secrétariat du GPE se préoccupent de savoir comment le GPE va pouvoir mobiliser au mieux des ressources supplémentaires, les allouer par le biais de mécanismes répondant aux principaux enjeux pour atteindre les objectifs de la Stratégie 2020, et renforcer leur modèle opérationnel unique afin de mieux favoriser les progrès du secteur de l'éducation à grande échelle.

4.4 Dans le cadre de ces efforts, le Conseil d'administration du GPE a chargé un groupe de travail réunissant des membres du SPC et du GERF d'une mission non négligeable : renforcer la plateforme d'octroi de financements du GPE et préparer le prochain cycle de financement. Ce groupe de travail a également été chargé de présenter des recommandations fin 2016 pour permettre au Conseil d'arrêter les principales décisions sur cette question. La décision prise par le Conseil à cet effet est énoncée ci-dessous :

BOD/2015/12-16—Préparation de la prochaine période de reconstitution des ressources: Concernant la préparation du prochain cycle d'octroi de financements, le Conseil d'administration:

1. approuve la création d'un groupe de travail commun du Comité des stratégies et des politiques (SPC) et du Comité de gouvernance, du risque, d'éthique et des finances (GERF), dont la mission sera :

    a) d'effectuer une analyse systématique de la campagne 2014 de reconstitution des ressources et de ses enseignements.

    b) d'examiner les critères d'admissibilité aux financements du GPE et la méthodologie d'allocation des ressources afin d'atteindre les objectifs du Plan stratégique 2016-2020.

    c) d'étudier d'éventuels mécanismes d'octroi de financement différents et innovants susceptibles d'être adoptés pour améliorer les possibilités de complémentarité, de

cofinancement et d'effets de levier en vue de soutenir la réalisation des buts et objectifs du Plan stratégique.

d) d'examiner les ressources qui seraient nécessaires pour financer les options relatives à d'éventuelles modifications des modalités d'admissibilité/d'allocation, et les mécanismes d'octroi de financement issus des travaux prévus aux points (b) et (c) ci-dessus ainsi que des travaux du SPC sur le rôle du Partenariat mondial comme bailleur de fonds des échanges de connaissances et de bonnes pratiques (BOD/2016/DOC 16).

2. demande au Secrétariat de transmettre au SPC et au GERF un document préliminaire sur les options possibles en vue de les présenter au Conseil en juin 2016, et, suite aux délibérations de la réunion du Conseil de juin 2016, de soumettre des recommandations à l'examen du SPC et du GERF afin de faciliter les décisions du Conseil en décembre 2016 concernant le prochain cycle d'octroi de financement au sujet :

a) d'une date appropriée pour la prochaine campagne de reconstitution des ressources.
b) des critères d'admissibilité aux financements du GPE.
c) d'une base pour l'allocation des financements du GPE.
d) des mécanismes d'octroi de financements.
e) d'une politique et d'une stratégie en matière de contributions financières, y compris des principes et des mesures de sauvegarde appropriés décrivant les circonstances dans lesquelles les contributions ciblées pourront soutenir les mécanismes d'octroi de financement approuvés.

4.5 Dans le présent document et les autres documents et travaux qui y sont liés, les expressions « apport de ressources financières » ou « apport de ressources » (*financing*) désignent les ressources financières de toute nature entrant dans le Fonds du GPE tandis que les expressions « octroi de financement » ou « octroi de financements » (*funding*) se rapportent aux fonds qui en sortent. « L'admissibilité » désigne le fait pour un pays de pouvoir solliciter différent types de financement du GPE et « l'allocation » renvoie au montant total des financements que peuvent recevoir les pays ou autres partenaires (société civile, ONG ou partenaires dans le domaine du savoir) à travers des guichets additionnels. Voir l'Annexe 1 pour un glossaire des termes utilisés dans ce document.

Approche analytique du financement stratégique

4.6 Lors de sa réunion en présentiel de novembre-décembre 2016, le Conseil recevra une proposition de *Cadre d'apport de ressources et d'octroi des financements* pour la Stratégie 2020 du GPE qui inclura des options de mécanismes d'octroi de financements permettant au GPE de progresser de sa plateforme opérationnelle actuelle vers la mise en œuvre des aspirations et des

ambitions de la Stratégie 2020 qui vise à favoriser la réalisation de l'Objectif de développement durable 4. La présentation des options de mécanismes d'octroi de financements comprendra un aperçu des arguments pour le renforcement de l'efficacité du GPE et de son impact en matière d'équité et d'apprentissage, et les implications opérationnelles de tout nouveau mécanisme d'octroi de financement, y compris les structures des fonds fiduciaires, les coûts de transaction prévus, les circuits de distribution au niveau des pays, l'alignement avec la planification sectorielle, les exigences des mécanismes d'octroi de financement, les modes de financement (par ex. financement ciblé, commun ou mixte) et les perspectives de viabilité. Toutes les options de mécanismes d'octroi de financement seront présentées avec leurs critères d'admissibilité et d'allocation respectifs afin de garantir leur cohérence globale. En vue de développer ces options, le SFWG a demandé au Secrétariat d'effectuer, avec l'aide d'entités contractantes, une analyse des problèmes que les nouveaux mécanismes d'octroi de financement auraient à résoudre et des possibles mécanismes permettant de les résoudre. Veuillez consulter la figure 1 pour une illustration graphique.

4.7 ESPIG Plus : la première série de défis a trait aux possibilités de renforcement du modèle de financement actuel fondé sur les résultats à partir des informations dont on dispose au sujet des principaux problèmes qui entravent les effets des Financements pour la mise en œuvre des programmes sectoriels de l'éducation (ESPIG) et qui ne peuvent pas être adéquatement traités selon les critères du modèle de financement. Par exemple, dans le cas de la planification sectorielle, il apparaît que le manque de données, l'absence de prise en compte des réfugiés dans les plans sectoriels et d'autres questions ne relevant pas du secteur de l'éducation font obstacle à la réalisation de la Stratégie 2020 du GPE dans de nombreux pays en développement partenaires. Il pourrait être intéressant d'explorer des approches « ESPIG-plus » qui intégreraient un financement additionnel à la prestation de financements ESPIG en tirant parti du modèle opérationnel et des cycles de planification et des politiques actuels.

4.8 Pays non-ESPIG : la deuxième série de défis a trait aux pays qui pourraient avoir besoin d'un mécanisme d'octroi de financements différent. On peut par exemple citer les pays qui ne peuvent prétendre à un financement ESPIG et qui ont besoin d' une forme de soutien différent, ou les pays qui seraient moins prioritaires en raison de niveaux de revenus plus élevés ou de meilleurs résultats en matière de progrès scolaires au regard de certains indicateurs clés (durant le cycle de reconstitution des ressources actuel, par exemple, les pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure (LMIC) n'ont pas pu solliciter de financements ESPIG après l'application des critères de hiérarchisation des priorités). Le Secrétariat réalisera donc une analyse des besoins dans les LMIC afin de déterminer quel rôle le financement du GPE pourrait jouer en vue de faire vraiment la différence en matière de résultats scolaires, notamment à travers l'effet de levier et le cofinancement.

4.9 ECW : la troisième série de défis concerne les pays en situation d'urgence et de crise prolongée. Le GPE examine actuellement son avantage comparatif dans ce domaine parallèlement au lancement de la nouvelle plateforme mondiale (« L'éducation ne peut attendre ») visant à s'attaquer à la question de l'éducation dans ces situations. Le SFWG examinera plus avant le rôle du GPE dans le contexte des lacunes existantes du système dédié à l'éducation dans les situations d'urgence et de crise prolongée, en vue de s'assurer que la structure définitive de la plateforme bénéficie des domaines où le GPE peut le plus contribuer à combler le fossé entre les situations d'urgence et le développement. Cela permettra en outre de garantir que toute décision relative au lieu d'hébergement de la plateforme pour l'éducation dans les situations d'urgence et à son mode d'interaction avec les partenaires de mise en œuvre prendra clairement en considération les capacités du GPE dans ce domaine.

4.10 Ensemble du Partenariat : enfin, la quatrième série de défis a trait à ce qui permettrait de développer des avantages sur l'ensemble du partenariat et qui serait utile aux différents partenaires, notamment les pays à faible revenu, les LMIC et les pays fragiles et touchés par un conflit. À ce jour, le GPE a octroyé des financements pour les Financements pour la préparation de plans sectoriels de l'éducation, des financements au titre des activités mondiales et régionales et au profit du Fonds de la société civile pour l'éducation (FSCE) sur la base d'une large admissibilité. À l'avenir, les financements pour les activités d'échange de connaissances et de bonnes pratiques ainsi que pour les autres activités à l'échelle du partenariat seront pris en compte sous cet angle.

4.11 Instruments d'apport de ressources : outre la question de savoir quels sont les mécanismes d'octroi de financements qui conviennent le mieux pour remédier aux problèmes entravant la réalisation de la stratégie 2020 du GPE, le SFWG et le Conseil devront également examiner quels instruments d'apport de ressources sont les plus à même de mobiliser et de déployer des financements supplémentaires pour l'éducation. Une liste d'instruments d'apport de ressources éventuels figure dans l'Annexe 1 au document du Conseil de décembre sur le financement stratégique (BOD/2015/12/DOC 10) comprenant des rachats de prêts, des conversions de créances, des mesures d'incitation au cofinancement, des financements basés sur un processus de sélection, des garanties, des obligations à impact sur le développement et une assurance paramétrique. En outre, le rapport de la Commission pour l'éducation qui sera publié en septembre recommandera probablement des instruments financiers qui pourraient être particulièrement adaptés au *Cadre d'apport de ressources et d'octroi des financements*.

4.12 Il faudra procéder à des analyses supplémentaires pour évaluer l'intérêt respectif de chaque instrument au regard des besoins identifiés pour les pays en développement partenaires du GPE, qui doivent par ailleurs être viables en termes d'attractivité pour les bailleurs de fonds et autres sources

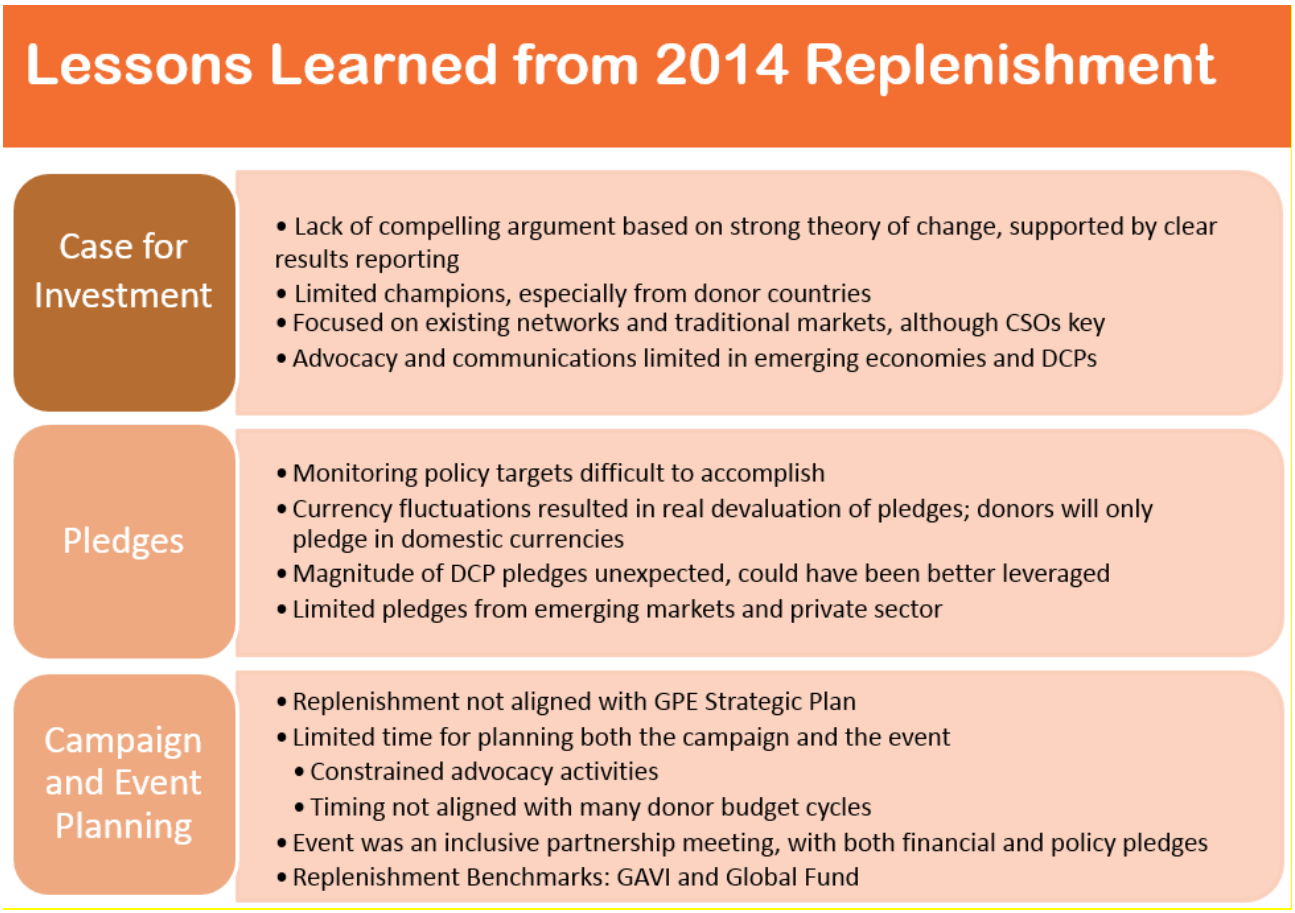
de financement éventuelles comme les prêteurs. Il conviendra également de prendre en compte la façon dont les fonds seront réservés pour chaque but : les objectifs de reconstitution des ressources doivent-ils être adoptés à des fins précises ? Les financements ainsi ciblés doivent-ils être théoriquement préaffectés dans le fonds commun existant du GPE ou plutôt au moyen de la création de nouveaux fonds fiduciaires ?

4.13 L'idée de départ est que tous les mécanismes d'octroi de financement potentiels seront examinés en vue d'être éventuellement inclus dans le Cadre de financement stratégique. Le SFWG élaborera des critères en vue de sélectionner les mécanismes d'octroi de financement les plus à même de répondre aux besoins identifiés. Ces mécanismes pourraient par exemple répondre aux critères suivants : 1) s'intégrer au modèle opérationnel existant ou le compléter 2) collecter des fonds supplémentaires, 3) s'attaquer aux domaines prioritaires de la Stratégie 2020 du GPE, et 4) exiger de faibles coûts de transactions, etc. Tous les mécanismes d'octroi de financement proposés devraient tenir compte du risque de l'insuffisance des apports de ressources, en intégrant la hiérarchisation potentielle des priorités aux cadres d'admissibilité et d'allocation pour chaque mécanisme, notamment l'ESPIG. La recommandation du Conseil au sujet de la hiérarchisation des financements pour la réalisation de la Stratégie 2020 du GPE appuiera la proposition du SFWG pour le Cadre de financement stratégique :

> *BOD/2015/10-06 « Établissement des priorités : Le Partenariat mondial reconnaît que, quel que soit le succès des efforts de collecte de fonds, il faudra toujours prendre des décisions au sujet des priorités de financement. Le Partenariat mondial, tout en tenant compte des priorités du pays partenaire, prendra ces décisions en fonction des activités qui optimisent au mieux l'équité, la qualité et les acquis scolaires, conformément à son modèle de financement. Dans l'attribution des fonds collectés au cours des futurs cycles de financement, ces critères impliqueront nécessairement que l'on continuera de se concentrer sur l'éducation de base (au moins une année d'éducation préscolaire, le primaire, l'enseignement du premier cycle du secondaire et l'éducation de la deuxième chance) et de consacrer l'essentiel des financements du GPE à ce type d'éducation. Toutefois, dans certaines circonstances, le Partenariat mondial reconnaît qu'il serait opportun qu'il finance des activités portant sur les questions d'équité au deuxième cycle de l'enseignement secondaire ainsi que sur une vision plus exhaustive du développement de la petite enfance, des soins à lui apporter et de l'éducation préscolaire ».*

Considérations sur la reconstitution des ressources

4.14 Enseignements : Le SFWG a mené une analyse des enseignements de la campagne 2014 de reconstitution des ressources. Ces travaux sont présentés en détail dans l'Annexe VI et l'illustration ci-dessous en résume les principaux enseignements.



4.15 Période de reconstitution des ressources : Pour mener à bien le travail demandé par le Conseil et commencer la planification pour la prochaine reconstitution des ressources, il est important d'examiner le contexte actuel de l'apport de ressources au GPE. L'actuel cycle de reconstitution des ressources couvre une période de quatre ans, de 2015 à 2018, qui inclut les trois premières années de la période du Plan stratégique. L'un des enseignements principaux issus de l'analyse du SFWG est qu'il est important d'aligner les cycles de reconstitution des ressources sur les cycles de planification stratégique. Cela permet d'assurer que la demande de ressources financières est bien en rapport avec l'ambition et les objectifs/indicateurs de tout cycle de planification. Par conséquent, le SFWG recommande que la prochaine reconstitution des ressources constitue une sorte de période de transition, couvrant la période jusqu'à fin 2020 afin qu'elle soit alignée sur la Stratégie 2020 du GPE.

4.16 Calendrier de la reconstitution des ressources : le choix du calendrier de la prochaine reconstitution des ressources et du moment de l'annonce principale des contributions est une

question complexe et dépend de nombreux facteurs, certains plaidant pour une date plus avancée et d'autres pour une date plus tardive. Dans des circonstances normales, elle devrait avoir lieu quatre ans après la précédente reconstitution des ressources, soit à la mi-2018.

Facteurs plaidant pour une date avancée (fin 2016/début 2017):

- Selon les prévisions actuelles du Secrétariat, le Fonds du GPE a alloué à titre indicatif toutes ses ressources disponibles prévues pour la période de reconstitution des ressources actuelle aux pays dont on s'attend à ce qu'ils soumettent une requête d'ici la fin de 2017, ce qui limite la capacité du Partenariat à prévoir d'autres allocations indicatives pour un certain nombre de pays éligibles qui se seraient attendus à recevoir une allocation en 2018.
- Toutes les contributions annoncées par les bailleurs de fonds pendant la campagne de reconstitution des ressources de 2014, ou les accords de contribution signés depuis, ne courent pas jusqu'en 2018. Des promesses de contributions et des financements supplémentaires pour 2018 sont nécessaires.
- Le Conseil d'administration a bien conscience que les priorités ont déjà dû être hiérarchisées du fait des pertes de change sur les contributions annoncées au Fonds du GPE en 2014. Le GERF a identifié des risques de perte de change supplémentaires, ce qui pourrait réduire encore les ressources disponibles.
- Il faut un certain temps pour qu'un pays prépare ses requêtes de financement en vue de leur soumission à l'approbation du Conseil lorsque les allocations sont connues. Une date plus avancée pour la reconstitution des ressources permettrait d'éviter un écart important dans l'annonce des allocations indicatives par pays.

Facteurs plaidant pour une date plus tardive (fin 2017/début 2018):

- Le contexte général est celui d'une raréfaction des ressources de l'aide à l'éducation, en particulier en Europe où la crise des réfugiés a eu un impact sur les financements alloués à l'aide extérieure. Cette situation ne devrait pas changer avant un bon moment.
- L'ambition de la Stratégie 2020 du GPE sera définie par ses cibles, qui ne seront pas fixées ni approuvées par le Conseil avant la fin de l'année 2016. Ces cibles sont essentielles à la conception d'un argumentaire complet en faveur des investissements.
- De même, les travaux du SFWG ne seront pas achevés avant la fin 2016, lorsque le Conseil sera en mesure d'approuver les différents mécanismes d'octroi de financements et leur ampleur relative, pour lesquels la campagne de reconstitution des ressources devrait alors rechercher des financements.

- L'un des enseignements principaux de la dernière reconstitution des ressources est qu'il est nécessaire de disposer d'une théorie du changement claire qui s'accompagne de rapports sur les résultats. Le premier rapport sur les résultats à l'échelle de l'ensemble du partenariat sera achevé fin 2016.
- Le Secrétariat se consacre tout particulièrement à terminer les travaux de renforcement de la plateforme opérationnelle du GPE au niveau des pays et à s'assurer du succès du modèle de financement. Il s'agit d'un travail essentiel permettant de donner confiance aux bailleurs de fonds lors d'une prochaine campagne de reconstitution des ressources. L'essentiel des réformes et le renforcement de la plateforme seront achevés d'ici fin 2016, même si beaucoup de travaux se poursuivront.
- La Plateforme pour l'éducation dans des situations d'urgence et de crise prolongée (appelée aussi « l'Éducation ne peut attendre »), dont le GPE est un partenaire actif, sera lancée en mai 2016. Des éclaircissements au sujet de l'hébergement à long terme du fonds, de sa structure et de ses cibles et mécanismes de financement seront apportés progressivement durant les douze prochains mois, ce qui donnera au GPE une meilleure visibilité pour planifier sa propre reconstitution des ressources.
- La Commission internationale pour le financement de possibilités d'éducation dans le monde (la Commission pour l'éducation) publiera lors de l'Assemblée générale des Nations Unies de 2016 des recommandations sur le financement du secteur de l'éducation et les mécanismes d'octroi de financement proposés pour ce secteur, auxquelles le GPE pourrait donner suite dans le cadre de son offre de reconstitution des ressources.

4.17 On peut ajouter à ces facteurs certaines considérations logistiques simples. Une campagne de reconstitution des ressources efficace prend près d'une année. L'argumentaire officiel en faveur des investissements doit être publié entre 6 et 9 mois avant la conférence principale d'annonce des contributions. Davantage de bailleurs de fonds sont en mesure d'annoncer des contributions à la fin d'une année civile plutôt qu'au milieu de celle-ci.

4.18 Les arguments en faveur d'une reconstitution des ressources plus avancée semblent indiquer que le plus tôt serait le mieux, soit à la fin de 2016 ou au début de 2017. Cependant, les conditions pour une reconstitution des ressources réussie ne seraient tout simplement pas réunies. Il reste encore trop de travail préparatoire à fournir et le programme d'amélioration et de réforme en cours doit encore être finalisé. L'année 2016 est celle qui doit poser définitivement les fondations de la Stratégie 2020 du GPE : le Secrétariat et le Partenariat ne doivent pas être détournés de cette tâche. Le Secrétariat estime qu'il ne sera pas en mesure de lancer son argumentaire en faveur des investissements fondé sur un exposé convaincant des résultats avant mars 2017. Cela signifierait

qu'une grande conférence d'annonces de contributions ne pourrait avoir lieu au plus tôt qu'à la fin de 2017.

4.19 Si la reconstitution des ressources était fixée à la mi-2018 cela serait évidemment trop tard au vu des contraintes économiques actuelles du GPE et des exigences de planification des pays. Tous les facteurs plaident donc pour une reconstitution des ressources pour la fin 2017 ou au tout début de 2018. Le GERF a examiné cette recommandation du Secrétariat et l'approuve.

4.20 Reconstitution des ressources : cibles et scénarios. Le Secrétariat a commencé à analyser les scénarios possibles de reconstitution des ressources du point de vue du montant des contributions qui pourraient être apportées au Fonds du GPE de source bilatérale ainsi que par le secteur privé et les fondations. Cependant, il ne sera possible d'élaborer des scénarios réalistes que lorsque le Conseil aura : 1) fixé des cibles de résultats qui traduiront l'aspiration du partenariat à atteindre les buts et les objectifs de la Stratégie 2020 du GPE ; 2) pris en compte les incidences des recommandations formulées par la Commission pour l'éducation ; et 3) examiné les implications opérationnelles de l'hébergement par le GPE de la plateforme « L'éducation ne peut attendre ». Avec un document détaillant les options possibles et présentant les mécanismes d'octroi de financement proposés accompagnés de leurs critères d'admissibilité et d'allocation respectifs, le Conseil sera davantage en mesure de prendre une décision quant aux scénarios de reconstitution des ressources lors de sa prochaine réunion en présentiel du mois de novembre. Le SFWG demande au GERF de prendre en charge toutes les questions de planification et les approches relatives à la prochaine reconstitution des ressources dans la mesure où le SFWG a le sentiment de ne pas avoir la capacité de s'occuper de ces questions aussi bien que tous ses autres travaux.

Politique en matière de contributions financières

4.21 Le SFWG doit encore s'atteler à la politique en matière de contributions financières. Ces travaux sont prévus pour le troisième trimestre de 2016. Les membres du Conseil seront pleinement consultés lors de son élaboration.

5. IMPLICATIONS POUR LES RESSOURCES DU SECRÉTARIAT ET ANALYSE DES RISQUES

5.1 Les coûts qu'impliquent tous les travaux nécessaires avant la prochaine réunion du Conseil sont couverts par le budget 2016/2017 présenté par le Secrétariat (BOD/2016/06 DOC 23) et par la décision par approbation tacite du Conseil de mai 2016 au sujet du report de financements (BOD/2016/05 DOC 02).

6. PROCHAINES ÉTAPES

Entre mai et juin, le Secrétariat aura mené une analyse préliminaire en vue de présenter une liste de mécanismes d'octroi de financement éventuels que le Partenariat pourrait envisager d'inclure en vue de concrétiser les ambitions de son nouveau Plan stratégique et de l'Éducation pour 2030 et de répondre aux nouveaux besoins ou besoins supplémentaires éventuels des pays partenaires.

Afin de mener à bien l'analyse technique et d'examiner les implications opérationnelles des mécanismes révisés d'octroi de financements et d'apports de ressources élargis, le Comité de coordination a recommandé que le Secrétariat mandate une société de conseil indépendante pour fournir une capacité analytique supplémentaire afin d'aider à l'avancement des travaux du SFWG. La société indépendante sera guidée par le SFWG et remettra ses rapports au groupe de travail via le Secrétariat, et de là au Conseil d'administration. Par conséquent, simultanément, le Secrétariat lancera le processus de recrutement de la société de conseil afin de contribuer à une analyse approfondie et complémentaire des implications opérationnelles, à un examen externe de l'argumentaire EiEPC (qui sera soumis au Conseil en juin 2016) et à une évaluation de la capacité du Secrétariat et du Partenariat à mener à bien les travaux relatifs aux nouveaux mécanismes d'octroi de financement ou à leur révision.

Le Secrétariat et le SFWG travailleront donc en étroite collaboration avec la société de conseil indépendante à partir de juillet-août, en prenant rigoureusement en compte les recommandations et les éléments pertinents du rapport de la Commission sur le financement de l'éducation qui sera publié en septembre 2016. Le SFWG soumettra au Conseil lors de sa réunion en présentiel du mois de novembre 2016 un document relatif au Cadre d'apport de ressources et d'octroi des financements contenant des recommandations relatives aux questions d'admissibilité et d'allocation du financement de base du GPE, et présentant également de nouveaux mécanismes de financement spécifiques ainsi que leurs implications opérationnelles.

Le Secrétariat a fait remarquer que le SFWG bénéficierait d'un mois supplémentaire de temps de travail fonctionnel s'il présentait son rapport directement au Conseil à la fin du mois de novembre. Le SPC et le GERF pourraient continuer à remplir leurs mandats via leurs représentants au sein du SFWG, en recevant copie des informations reçues par le SFWG ainsi que via les membres du comité restants ayant la possibilité de se rendre aux réunions du SFWG s'ils le souhaitent. Les échéanciers présentés dans le présent document partent du principe que ces modalités d'établissement de rapports seront adoptées.

Le calendrier indicatif révisé pour ces travaux, jusqu'à la réunion du Conseil du GPE de novembre, comprend donc les éléments suivants :

Date-2016	**Activités**	**Responsables**
Mai	La recherche d'une société de conseil indépendante pour mener une analyse technique supplémentaire a commencé, et les termes de références sont revus par le SFWG	Secrétariat et SFWG
Juin	Réunions à Paris des groupes constitutifs des pays en développement partenaires Réunion en présentiel du SFWG at accord sur le plan de travail à suivre	SFWG et Secrétariat
Juillet-août	Inclusion de l'EiEPC dans les travaux du SFWG Document sur les questions relatives aux contributions communiqué aux groupes constitutifs SFWG pour consultation Évaluation de la capacité à concrétiser les travaux, examen externe des argumentaires, recommandations préliminaires à cerner de nouveaux mécanismes de financement éventuels, recensement des problèmes principaux des pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure en vue de proposer des options pour les pays en transition Deuxième réunion en présentiel du SFWG en vue d'examiner les questions d'admissibilité et d'allocation et les mécanismes préliminaires d'apport de ressources	SFWG et Secrétariat SFWG Société de conseil indépendante SFWG et Secrétariat
Septembre	Prise en compte du rapport et des recommandations de la Commission sur le financement de l'éducation	SFWG et Secrétariat
Octobre	Dernière réunion en présentiel du SFWG pour examiner les recommandations destinées au Conseil	SFWG et Secrétariat
Novembre	Document du Conseil et décisions à soumettre à l'approbation du Conseil	Secrétariat

5. PERSONNE À CONTACTER : Charles Tapp (ctapp@globalpartnership.org) ou April Golden (agolden@globalpartnership.org) pour plus d'informations.

6. ANNEXES/ RÉFÉRENCE(S) ET GLOSSAIRE

6.1 Les annexes suivantes sont incluses dans le présent document

Annexe 1 — Glossaire

Annexe 2 — Membres du SFWG

Annexe 3 — Document présentant les enseignements de la précédente reconstitution des ressources

ANNEXE I: Glossaire

Admissibilité : détermine les pays qui ont la possibilité de solliciter un financement du GPE et le type de financement auquel ils peuvent prétendre.

Allocations de financements ESPIG : montant total du financement pour la mise en œuvre du programme sectoriel de l'éducation (ESPIG) auquel peut accéder un pays en développement partenaire suivant la formule d'allocation. Un montant maximal est déterminé.

Modèle de financement ESPIG : conditions et approche structurant les financements ESPIG. Dans le modèle de financement ESPIG mis en place en 2013, les pays peuvent accéder à au moins 70 % du financement ESPIG par le processus de requête ESPIG normal s'ils respectent les conditions minimales en matière de plans de collecte et de traitement des données et de financement national. L'accès à la part variable représentant 30 % du financement est subordonné à la performance dans les domaines de l'équité, de l'apprentissage et de l'efficience.

Cadre d'apport de ressources et d'octroi des financements : dispositif qui structure la façon dont les éléments des financements du GPE sont organisés et reliés entre eux. Il couvre notamment les critères d'admissibilité, la formule d'allocation, les mécanismes d'octroi de financement (dont les nouveaux) et les modalités appliquées à chacun de ces mécanismes.

Mécanisme de financement (ou modèle d'octroi des financements) : désigne les dispositifs au moyen desquels le GPE octroie des financements aux pays en développement partenaires ou accompagne des intervenions prioritaires précises. Il s'agit notamment des financements pour la préparation de plans sectoriels de l'éducation (ESPDG), des financements pour la préparation de programmes, des financements ESPIG, du Fonds de la société civile pour l'éducation (FSCE) et des financements au titre des activités mondiales et régionales (AMR). De nouveaux mécanismes pourraient porter sur les échanges de connaissances et de bonnes pratiques, ou sur l'éducation dans des situations d'urgence et de crise prolongée (EiEPC).

Méthodes d'allocation dans le cadre du mécanisme de financement : renvoient au montant total des financements que peuvent recevoir les pays ou autres partenaires (société civile, ONG ou partenaires dans le domaine du savoir) à travers les guichets additionnels. Ces méthodes peuvent être basées sur les besoins, la performance ou les deux.

Buts stratégiques (tels que définis dans la Stratégie 2020 du GPE) :

i) Des résultats scolaires meilleurs et plus équitables grâce à un enseignement et un apprentissage de qualité

ii) Renforcement de l'équité, de l'égalité des sexes et de l'inclusion pour tous dans un cycle complet d'enseignement de qualité, en donnant la priorité aux plus démunis et aux plus marginalisés, notamment en raison de leur sexe, leur handicap, leur appartenance ethnique ou parce qu'ils sont touchés par un conflit ou se trouvent dans une situation de fragilité

iii) Des systèmes éducatifs efficaces et efficients offrant des services d'éducation équitables et de qualité pour tous

Objectifs stratégiques (tels que définis dans la Stratégie 2020 du GPE) :

i) Renforcer la planification et la mise en œuvre des politiques dans le secteur de l'éducation

ii) Encourager la responsabilité mutuelle grâce à une concertation sur l'action à mener et un travail de suivi sectoriels efficaces et inclusifs

iii) Soutien efficient et efficace des financements du GPE à la mise en œuvre de plans sectoriels qui mettent l'accent sur l'amélioration de l'équité, de l'efficience et de l'apprentissage

iv) Mobiliser des financements plus importants et de meilleure qualité

v) Renforcer le partenariat

Pays non ESPIG : pays qui ne peut prétendre à un ESPIG mais peut être admissible à d'autres formes de financement du GPE.

ANNEXE II : MEMBRES DU GROUPE DE TRAVAIL COMMUN GERF-SPC DU CONSEIL SUR LE FINANCEMENT STRATÉGIQUE

Comité de gouvernance, du risque, d'éthique et des finances (GERF)

Charles Aheto-Tsegah, Afrique 3

Nesmy Manigat, président du GERF

Cheikh Mbow, OSC 2

Marja Karjalainen, bailleur de fonds 5

Phil Johnston, bailleur de fonds 3

Comité des stratégies et des politiques (SPC)

Joseph O'Reilly, président du SPC

Dennis Sinyolo, OSC 3

Luis Benveniste, Banque mondiale

Sue Graves, bailleur de fonds 6

Suezan Lee, bailleur de fonds 6

Autres membres

Tony Baker, OSC 1

Valérie Liechti, bailleur de fonds 1

ANNEXE III : Leçons tirées de la campagne 2014 de reconstitution des ressources

La conférence 2014 de reconstitution des ressources du GPE constitue un événement marquant qui a rassemblé plus de 800 représentants des groupes constitutifs du GPE. Une plateforme a été mise en place pour que les partenaires puissent communiquer leurs annonces de contribution et leurs engagements sur l'action à mener en vue de faire avancer l'action du GPE. Les bailleurs de fonds ont promis un total de 2,1 milliards de dollars destinés au Fonds du GPE et les pays en développement partenaires ont pris des engagements remarquables en ce qui concerne l'augmentation de leurs budgets nationaux de l'éducation. Il s'est agi dans les deux cas d'une augmentation par rapport au soutien annoncé lors de la conférence 2011 de reconstitution des ressources, quand bien même les annonces des bailleurs de fonds en 2014 n'ont pas atteint l'objectif de 3,5 milliards de dollars fixé par le Conseil du GPE.

D'un autre côté, la conjoncture financière mondiale reste difficile et le Conseil a reconnu que la capacité du GPE à mobiliser des ressources dans les structures actuelles de financement est soumise à de réelles contraintes. De ce fait, il est essentiel de procéder à une analyse critique de la campagne et de la conférence de 2014 pour pouvoir réussir le prochain cycle reconstitution des ressources. Une première série de recommandations quant à la portée, aux objectifs correspondants, au calendrier et aux critères d'admissibilité et d'allocation pour le financement seront présentées au Conseil en juin 2016. Le présent document ne vise pas à ouvrir une discussion sur ce que sera la prochaine reconstitution des ressources. Son but est davantage de présenter les leçons tirées du précédent cycle du GPE et de le comparer aux campagnes de reconstitution des ressources d'autres organisations comparables.

Le groupe de travail sur le financement stratégique a d'abord reçu une première version du présent document et il a été demandé à ses membres de consulter leurs groupes constitutifs respectifs afin de recueillir leurs avis. Un grand nombre de réponses ont été reçues et beaucoup de membres ont demandé l'inclusion dans le document d'une analyse plus détaillée et d'éléments supplémentaires. Si l'objectif de ce document est de présenter une évaluation de haut niveau de certaines des principales leçons tirées de la campagne 2014 de reconstitution des ressources, le groupe de travail et les comités du Conseil devraient également envisager de demander au Secrétariat une analyse plus détaillée et plus approfondie préalablement à la prochaine campagne de reconstitution des ressources, car il semble y avoir une demande pour ce type d'informations.

PLAIDOYER POUR L'INVESTISSEMENT

Arguments convaincants pour le GPE : Une présentation écrite des raisons pour lesquelles il

est intéressant d'investir dans le GPE constitue un élément essentiel de l'argumentaire, car elle donne aux partenaires une idée claire de la façon dont l'organisation a employé les ressources disponibles pour mener à bien son projet et elle les informe des progrès envisagés pour l'avenir. La rédaction d'une présentation convaincante s'est révélée compliquée pour le GPE, et c'est là une des principales leçons qu'il a retirées de la campagne. Le GPE s'est rendu compte de ses difficultés à démontrer la valeur ajoutée de son action, et cette prise de conscience a animé le processus de planification de la reconstitution des ressources du GPE pour l'année 2014. En conséquence, il a promis de mettre en place un nouveau modèle de financement qui lui permettrait d'avoir un impact plus efficace et axé sur les résultats sur l'amélioration des systèmes éducatifs. Cependant, certains sont d'avis que cet effort est trop limité et trop tardif. Le manque de clarté du modèle de fonctionnement et le peu de données empiriques sur l'impact et la théorie du changement du GPE ont compliqué la formulation d'un message convaincant et crédible sur l'intérêt d'investir dans l'avenir de l'organisation. La qualité du plaidoyer pour l'investissement n'était pas solidement ancrée dans le plan stratégique ni dans le cadre de résultats, ce qui est désormais le cas. Autre leçon, il est apparu nécessaire de mettre en place des bases solides, ainsi que des cadres robustes et éprouvés de financement et de fonctionnement : le nouveau plan stratégique et le nouveau cadre de résultats ont contribué à y remédier.

Communication des résultats du GPE : En lien avec la leçon que nous venons de décrire, la capacité à communiquer les résultats obtenus par le GPE — tant depuis sa fondation qu'au cours des différents cycles de reconstitution des ressources — s'est révélée d'une grande importance. Il s'agit en effet d'un élément fondamental de la présentation en faveur de la reconstitution des ressources et du plaidoyer pour l'investissement. Par le passé, le GPE n'a pas investi suffisamment dans le domaine du suivi et de l'évaluation. Il lui a par conséquent été difficile de communiquer de façon adéquate ses résultats à ses partenaires, une situation aggravée par l'absence d'un cadre de résultats adopté d'un commun accord. Ceci a récemment été corrigé par la préparation du plan stratégique et du cadre de résultats pour la période 2016-2020 qui, associés à une bonne stratégie de suivi et d'évaluation, permettront au Secrétariat de mieux suivre certains résultats clés, de démontrer ainsi l'efficacité du GPE et de rendre des comptes sur les futurs objectifs de reconstitution des ressources.

Sensibilisation, ambassadeurs et communication : Si les délais sont adéquats et les capacités suffisantes, la mobilisation des ambassadeurs, des réseaux sociaux et des médias en faveur du GPE peut améliorer la réussite de la campagne de reconstitution des ressources. Pour l'année 2014, les activités de sensibilisation du GPE ont porté en priorité sur les réseaux existants et les marchés de bailleurs de fonds traditionnels, l'analyse du Secrétariat ayant déterminé que ces réseaux devaient vraisemblablement constituer la majeure partie du soutien. Ces efforts ont rencontré un succès

relatif, mais le GPE a également été limité par sa cible. S'il avait disposé de davantage de capacités et de temps pour la planification, le Partenariat mondial aurait pu être en mesure de renforcer ses activités de sensibilisation dans les pays en développement partenaires et dans les marchés émergents. La société civile a joué un rôle non négligeable pour inciter les bailleurs de fonds partenaires et les autorités des pays en développement à prendre des engagements. L'engagement conjoint dans la campagne Investir pour l'avenir menée par la Campagne mondiale pour l'éducation a encouragé de façon déterminante les bailleurs de fonds à promettre une contribution, tandis que le rapport Greater Impact Through Partnership de RESULTS et la pétition mondiale du Global Poverty Project ont largement contribué à soutenir le GPE. Bien entendu, tous ces exemples ne sont que la partie visible d'un engagement bien plus important déployé au niveau national.

Ceci dit, le soutien du Secrétariat et la coordination de ses activités avec celles des représentants de la société civile auraient pu être bien plus solides si les capacités disponibles avaient été plus importantes et si la planification avait été meilleure : les échanges d'informations auraient ainsi pu être plus fréquents, et il aurait été possible de soutenir la mise en place d'une stratégie de sensibilisation plus globale intégrant toutes les ressources disponibles dans un pays donné, en particulier dans les pays donateurs. Les efforts de mobilisation des autorités des pays donateurs auraient dû être mieux coordonnés avec le personnel opérationnel présent dans les capitales. Malgré les bons progrès réalisés en matière de visibilité au sein du secteur et dans les médias sociaux, la capacité du GPE à assurer sa présence dans les grands médias des marchés jouant un rôle déterminant s'est limitée à la personnalité bien connue de la présidente du Conseil et à son pouvoir d'attraction personnel.

PLANIFICATION DE LA RECONSTITUTION ET ANNONCES DE CONTRIBUTION

Calendrier : Pour toute une série de raisons, le temps imparti à la planification de la reconstitution 2014 a été très court. Il serait judicieux de l'allonger afin que les organisations de la société civile et d'autres partenaires puissent inclure la reconstitution dans la planification de leur travail. Un délai plus long offrirait également la possibilité d'effectuer des annonces plus rapidement. Les membres de la société civile de plusieurs pays donateurs avaient défini le montant requis pour les promesses de contribution avant que l'objectif général ne soit fixé, ce qui n'a pas permis de faire correspondre leurs demandes à l'objectif général et a ainsi sapé les activités de sensibilisation. Si la planification avait commencé plus tôt, il y aurait eu davantage de temps pour les activités de sensibilisation et peut-être pour les annonces de contribution effectuées en début de processus.

Hôte de la conférence de reconstitution des ressources : L'hôte de la conférence de

reconstitution des ressources était le seul ambassadeur clair parmi les principaux bailleurs de fonds, contrairement à la campagne 2011 de reconstitution des ressources au cours de laquelle un noyau de bailleurs de fonds promoteurs et de pays en développement partenaires avait dirigé les efforts de mobilisation. Cela s'explique en partie par le contexte économique mondial difficile de la période 2013-2014, où de nombreux bailleurs de fonds ont hésité à demander activement une augmentation importante des contributions à l'aide, notamment au GPE. Toutefois, l'absence de cadre de résultats et le scepticisme des bailleurs de fonds quant au modèle opérationnel du GPE peuvent également expliquer l'absence de multiples ambassadeurs. Cela étant, la Commission européenne s'est parfaitement acquittée de sa tâche pour la campagne 2014 de reconstitution des ressources, et a annoncé une contribution généreuse.

Définition des objectifs – Levée de fonds : Deux séries d'objectifs ont été produites pour la reconstitution des ressources 2014 : le premier objectif portait sur la levée de fonds et le niveau de financement que le GPE espérait obtenir. Cet objectif a été fixé à 3,5 milliards de dollars après une analyse interne menée par le Secrétariat, ce qui correspondait à un calcul fondé sur les besoins en ressources des pays en développement partenaires admissibles auxquels s'ajoutait une allocation supplémentaire pour réaliser des progrès en matière de financement innovant et de travail humanitaire. En juin 2014, les annonces des bailleurs de fonds du GPE s'élevaient à 2,1 milliards de dollars (ce qui ne reflète pas le plafond de 15 % fixé par le Royaume-Uni pour son annonce de contribution). Ce chiffre était plus important que celui de la précédente campagne de reconstitution des ressources, en particulier si l'on considère la conjoncture économique défavorable à l'échelle mondiale, tant à l'époque qu'aujourd'hui. Au final, le GPE n'a néanmoins pas atteint l'objectif de levée de fonds annoncé et, associé aux fluctuations des taux de change (voir la section Fluctuations monétaires ci-après), cet échec a contraint le Conseil à donner la priorité au financement de base plutôt qu'aux financements innovants ou à l'action humanitaire. Certains partenaires ont jugé cet objectif ambitieux irréaliste et, en fin de compte, peu utile car il donnait l'impression que le GPE n'était pas parvenu à mobiliser des ressources suffisantes, alors même que le montant total des annonces de contribution en 2014 était supérieur à celui de la campagne 2011. De plus, certains partenaires ont suggéré que le Conseil aurait dû bénéficier d'une plus grande visibilité au sujet de certains risques liés aux annonces de contribution financière et à propos des conditions que pouvaient fixer certains bailleurs de fonds. Ceci aurait pu contribuer à réduire les risques futurs.

Définition des objectifs – Argumentaire du GPE : La deuxième série d'objectifs développée au cours de la campagne 2014 de reconstitution des ressources incluait une série d'objectifs de résultats pour le cycle de reconstitution des ressources, ou une liste des réalisations attendues qu'un

investissement dans le Fonds du GPE était censé « acheter ». Ces objectifs ont été développés par le Secrétariat sur une période relativement courte afin d'appuyer l'argumentaire en faveur de la reconstitution et la présentation de la campagne. Le Plan stratégique 2012-2015 du GPE ne comprenait pas de cadre de résultats, tandis que la reconstitution des ressources et la stratégie suivaient des calendriers différents. Conséquence inattendue de cette situation, il s'est avéré difficile d'assurer un suivi complet des résultats, bien que celui-ci ait été inclus dans le nouveau cadre de résultats qui servira lui-même de base lors de la définition des prochains objectifs de reconstitution des ressources.

Fluctuations monétaires : De façon inattendue, le GPE a pu se rendre compte de l'importance de tenir compte des futures fluctuations des taux de change. En 2014, les annonces de contribution à la reconstitution des ressources ont été exprimées pour l'essentiel en monnaies nationales. Le Fonds du GPE est tenu en dollars des États-Unis, ce qui convenait aux besoins du GPE préalablement à la reconstitution des ressources de 2014. Cependant, étant donné que le dollar des États-Unis s'est apprécié face à d'autres monnaies depuis 2014, la valeur totale des annonces de contribution à la reconstitution des ressources a baissé et le Secrétariat s'est vu contraint d'envisager des moyens de consolider les contributions, y compris par d'éventuelles couvertures de change à l'avenir.

Attirer des bailleurs de fonds nouveaux et émergents : Des organisations comparables au Partenariat mondial sont parvenues à attirer des bailleurs de fonds nouveaux et émergents, ainsi que le secteur privé et des organismes philanthropiques, pour contribuer aux campagnes de reconstitution de leurs ressources (voir la section Référenciation ci-après). Pour la campagne 2014 de reconstitution des ressources du GPE, cependant, les occasions de solliciter ces types de bailleurs de fonds ont été limitées. Cela s'explique en partie par une exigence du GPE, à savoir que les contributions financières soient uniquement limitées au seul mécanisme de mise en commun des financements, et par son incapacité à rechercher des opportunités de financement théoriquement ciblé (voire son obligation de les éviter). Le Secrétariat a appris que les bailleurs de fonds des marchés émergents auraient été plus enclins à investir plus tôt dans le GPE si des mécanismes de financement plus variés avaient été disponibles. Toutefois, la décision du Conseil de décembre 2015 d'explorer les possibilités de financements innovants et stratégiques lui permettra de préparer une stratégie plus complète de mobilisation de bailleurs de fonds nouveaux et émergents, mais aussi de mobilisation du secteur privé et d'organismes philanthropiques, ce qui contribuera à atténuer ce problème par la suite.

Annonces de contribution des pays en développement partenaires : Une des mesures

inattendues mais qui a de toute évidence contribué à la réussite de la reconstitution des ressources en 2014 réside dans l'ampleur des annonces de contribution financière émises par les pays en développement partenaires. Si elles avaient été anticipées, ces annonces auraient pu être mieux exploitées et les contributions des bailleurs de fonds auraient ainsi pu être accrues. De plus, les annonces des pays en développement partenaires n'ont été ni vérifiées au moyen des procédures solides et transparentes de collaboration sectorielle du GPE dans les pays, ni liées à ces procédures. En établissant un lien préalable entre le processus d'annonce de contribution et le dialogue avec le pays sur le financement national, il est tout à fait possible d'augmenter l'impact du GPE sur le financement national et d'obtenir des annonces plus crédibles. Le succès inattendu des annonces de contribution financière émises par les pays en développement partenaires a démontré la nécessité d'assurer une meilleure cohérence dans la formulation des annonces et dans la façon dont le partenariat définira le succès dans ce domaine. Une autre leçon à tirer concerne l'importance du rôle des annonces de contribution faites par les pays en développement partenaires pour mettre en avant l'importance du partenariat et de la responsabilité mutuelle.

Conférence de reconstitution des ressources : La conférence de reconstitution des ressources organisée en 2014 avait pour objectif d'offrir une occasion d'émettre des annonces de contribution et de lever des fonds parallèlement à une véritable réunion du GPE. Tous les groupes constitutifs y participent activement, en prenant des engagements à la fois financiers et politiques envers le GPE lors de la phase d'annonce des contributions et en assistant à des événements parallèles. Plus de 800 personnes étaient présentes et ont reflété la nature inclusive du GPE. Tous les groupes constitutifs ont annoncé une contribution et des discussions majeures ont eu lieu sur les points cruciaux des priorités du plan stratégique. Ainsi, les deux grands objectifs de la conférence ont-ils été atteints. Les partenaires ont pour la plupart jugé positive la nature générale de l'événement. Cependant, le GPE a rencontré des difficultés dans le suivi spécifique des engagements pris par les partenaires sur l'action à mener, en raison de ses capacités limitées et de l'absence de clarté méthodologique pour procéder à ce suivi. Concernant le moment choisi pour la conférence, la majorité des bailleurs de fonds préféraient auparavant une date en fin d'année civile et non en plein milieu de celle-ci pour pouvoir effectuer leurs annonces de contribution ou prendre des engagements (en fonction des exercices fiscaux de chaque pays).

RÉFÉRENCIATION : LES AUTRES CAMPAGNES DE RECONSTITUTION DES RESSOURCES

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

Les cycles de reconstitution des ressources du Fonds mondial s'étalent sur trois ans. Lors de la

reconstitution des ressources pour la période 2014-2016, l'organisation n'a pas atteint son objectif, levant seulement 12 milliards de dollars. L'objectif du prochain cycle de reconstitution des ressources (2017-2019) est fixé à 13 milliards de dollars. Pour mobiliser un maximum d'annonces de contribution, ils ont eu la possibilité de s'appuyer sur un certain nombre d'ambassadeurs mondiaux et de célébrités qui ont plaidé en faveur d'un financement provenant de sources variées. Le Fonds mondial reçoit la majorité de son financement de sources publiques ; seuls 5 % proviennent du secteur privé, d'organismes philanthropiques ou de mécanismes de financement innovants. Enfin, le Fonds mondial organise quelques événements qui lui permettent de tirer parti de l'élan politique et public, et des réunions préparatoires ont lieu dans l'année qui précède la réunion des bailleurs de fonds du partenariat (la prochaine aura lieu en 2016).

GAVI :

Le cycle de reconstitution des ressources de GAVI s'étale sur cinq ans (le cycle actuel court de 2016 à 2020). Lors du dernier événement de reconstitution des ressources organisé en janvier 2015, GAVI avait pour objectif de lever 7,5 milliards de dollars, montant qu'ils ont dépassé pour obtenir 7,539 milliards de dollars. Cela s'est ajouté aux 2 milliards de dollars déjà disponibles pour la période 2016-2020 (dont 1,2 milliard de dollars obtenu grâce à la Facilité internationale de financement pour la vaccination), assurant le financement complet d'un programme quinquennal de 9,5 milliards de dollars. GAVI s'appuie sur des ambassadeurs incluant des bailleurs de fonds et des célébrités pour lever des financements provenant de sources variées. Par le passé, GAVI a réuni des sommes conséquentes à l'aide de financements innovants, en particulier grâce à la Facilité internationale de financement pour la vaccination, qui mobilisent les annonces de contribution de bailleurs de fonds souverains à très long terme afin de lever des fonds par l'émission d'obligations ; 69 % des annonces faites en 2015 émanaient de sources publiques, la fondation Gates représentant la majeure partie des fonds privés. GAVI a lancé sa campagne de reconstitution des ressources en mai 2014. Sa réussite a en grande partie été attribuée à l'engagement d'un petit groupe d'ambassadeurs des bailleurs de fonds, emmenés par le pays hôte, à savoir l'Allemagne.

Fonds pour l'environnement mondial :

Le cycle de reconstitution des ressources du Fonds pour l'environnement mondial (FEM) s'étale sur cinq ans (le cycle actuel court de 2014 à 2018). La campagne la plus récente de reconstitution des ressources s'est conclue en 2014 et a permis de lever 4,43 milliards de dollars. Le FEM organise une série de sessions de négociations, ainsi qu'une réunion initiale de planification, afin de discuter et d'approuver un ensemble de réformes politiques, des lignes directrices pour la programmation des ressources et les niveaux de ressources fournis aux pays partenaires au cours de la période de

reconstitution des ressources. De plus, les participants à ces réunions examinent des « analyses de performance générale » ou des évaluations indépendantes des activités du FEM au cours de la période précédente de reconstitution des ressources, afin d'éclairer la planification de la période suivante.