RAPPORT DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION

Pour Information

En décembre le Partenariat Mondial pour l'Éducation (GPE) a adopté un plan stratégique ambitieux (GPE 2020) et a fait des progrès substantiels dans la préparation technique et opérationnelle nécessaire pour la mise en œuvre de ce nouveau plan et apporter une contribution pour atteindre l'ODD4. Les préparations comportent i) l'établissement et la fixation d'objectifs ambitieux, ii) le renforcement des modèles de financement et opérationnels du GPE ainsi que de la capacité du secrétariat, et iii) le développement d'outils techniques et de mesures nécessaires pour évaluer nos progrès. Ce rapport de la DG étudiera nos progrès dans ces domaines comme nous nous préparons à mettre en œuvre le GPE 2020. Il soulignera également les décisions clés devant le Conseil en juin aussi bien que les problèmes reliés au chemin critique dans les prochains mois.

1. APERÇU DE NOS ACTIVITÉS FONDAMENTALES AU NIVEAU DES PAYS

1.1 Il est important d'abord de prendre note des avancées constantes dans le renforcement des activités fondamentales du GPE, l'engagement avec les pays partenaires pour répondre aux exigences du modèle de financement, le suivi de leur progrès, et l'élaboration des outils dont nous aurons besoin pour évaluer et faire le rapport de l'impact de nos activités.

1.2 La demande de nos pays partenaires pour un soutien du GPE continue d'être élevée. Trois requêtes d'ESPIG seront présentées au Conseil à Oslo : la République démocratique du Congo, le Malawi et des pays des Caraïbes. La République démocratique du Congo et le Malawi comportent tous les deux des financements axés sur les résultats fondés sur des indicateurs d'équité, d'efficience et des acquis scolaires selon les exigences du nouveau modèle de financement. Les pays des Caraïbes sont le premier groupe de pays à faire une demande pour un ESPIG en s'appuyant sur une approche régionale et une fois approuvé l'ESPIG sera le premier ESPIG régional approuvé par le Conseil du GPE.

1.3 Il y a actuellement cinq ESPIG en préparation pour le deuxième cycle de 2016, 24 pour le premier cycle de 2017 et 12 en préparation pour le deuxième cycle de 2017. Cependant, nous ne nous attendons pas à ce que toutes ces requêtes en préparation respectent la date limite de septembre. Le Secrétariat suit les progrès en permanence et vise à assurer un bon équilibre entre la préparation, le bon processus et le dépôt de requêtes en temps opportun, notamment en prêtant une attention particulière à l'importance des plans sectoriels de l'éducation solides comme base pour les requêtes de financement.

1.4 Les décaissements totaux ESPIG du premier trimestre de l'année 2016 (janvier – mars 2016) étaient de 105,4 millions de dollars, ce qui devraient augmenter vers la fin de l'année. Le GPE anticipe environ 500 millions de dollars de décaissement annuel cette année, basé sur les projections des agents partenaires et du Secrétariat.

1.5 Le GPE a achevé sept requêtes utilisant le nouveau modèle de financement et nous commençons à avoir une idée préliminaire des leçons apprises. Selon notre première expérience, le modèle de financement nécessite l'engagement du Secrétariat à un stade beaucoup plus précoce qu'auparavant dans le processus au niveau des pays. Cela a conduit à un démarrage plus lent dans les pays prêts à l'appliquer dès le premier cycle. L'accent mis sur les exigences des plans du secteur, du financement et des données, aussi bien que sur les stratégies rationnelles de secteur pour aborder l'équité, l'efficacité et l'apprentissage, indique que le modèle est plus efficace lorsqu'il est adapté au développement d'un nouveau plan de secteur par les pays.

1.6 Un élément prometteur du modèle de financement est qu'il offre une meilleure compréhension du financement domestique avec le développement d'une méthodologie cohérente pour évaluer les budgets et les engagements en faveur de l'éducation. Pour la base de référence du cadre de résultats, à ce jour le Secrétariat a compilé des informations exhaustives sur le financement de l'éducation pour 2014 et 2015 de 36 pays, comparée à 17 pays dont les informations de financement de 2014 sont disponibles auprès de l'Institut de statistique de l'UNESCO (ISU). Cela augmente considérablement le potentiel d'apporter une valeur ajoutée aux discussions au niveau des pays sur le financement de l'éducation.

1.7 Le Secrétariat appuie également **l'analyse sectorielle de l'éducation** dans 34 pays et 49 **Plans de sectoriels de l'éducation** (PSE) sont en cours d'élaboration avec l'appui du GPE.

1.8 Neuf financements pour la préparation d'un plan sectoriel de l'éducation (**ESPDG**) ont été approuvés entre janvier et avril 2016, comprenant **plusieurs nouveaux agents partenaires**,

dont l'Agence suisse pour le développement et la coopération pour le Bénin, la Banque asiatique de développement pour les îles Marshall et Save the Children pour le Puntland en Somalie.

2. LE GPE EST EN DEMANDE

2.1 Alors que le Conseil examine les décisions à prendre en juin, il peut être fier du rôle qu'il a joué dans la construction d'un GPE prospère, de partenariat croissant qui a considérablement évolué depuis la modeste initiative de financement qui comblait les lacunes qu'était le FTI. Quatre autres pays – la Dominique, St Vincent et les Grenadines, Sainte-Lucie et la Grenade – ont rejoint le partenariat depuis décembre, portant le nombre total des pays partenaires en développement à 65. En avril, nous avons signé un protocole d'entente pour la coopération avec le Haut-Commissariat pour les réfugiés afin d'améliorer la continuité de l'éducation pour les réfugiés, et nous avons évolué vers l'inclusion du HCR au sein du Conseil du GPE.

2.2 Le GPE continue de bâtir et de diversifier sa liste d'agents partenaires. En janvier l'administration fiduciaire du GPE et la Banque asiatique de développement (ADB) ont signé un accord sur les procédures financières (FPA) devenant la deuxième banque multilatérale en plus de la Banque mondiale à être un agent partenaire. Nous avons également ajouté l'Agence suisse pour le développement et la coopération (SDC) à servir en tant qu'agent partenaire et Save the Children, la première ONGI à servir en qualité d'agent partenaire.

2.3 Le GPE a une présence mondiale considérable. Le partenariat réunit les plus grands talents de l'éducation de partout dans le monde consacré à l'éducation des enfants les plus vulnérables. Il a investi plus de 4,4 milliards dans les systèmes éducatifs de 56 pays en développement partenaires, et à la fin du mois d'avril, il y avait 55 financements pour la mise en œuvre de programmes sectoriels de l'éducation actifs dans le portefeuille du GPE, représentant une valeur de 2,36 milliards de dollars d'allocation. Le soutien du GPE et son engagement sont sollicités. Le cadre d'Action Incheon 2030 et le document des résultats du financement du développement de l'an dernier nécessitaient le renforcement et le déploiement du GPE pour soutenir la réalisation des ODD4, et cette année, nous nous engageons activement à la fois avec la Commission internationale sur les opportunités de financement de l'éducation et avec le développement de la plate-forme l'éducation ne peut pas attendre qui doit être lancée à Istanbul.

2.4 Grâce à la sensibilisation et au plaidoyer de notre Présidente du Conseil, le GPE a également atteint un niveau de visibilité et de couverture médiatique significativement plus élevé pour le partenariat et l'éducation tant sur le plan mondial que national au cours de ces trois dernières

années. Le nombre d'utilisateurs du site web du GPE est en hausse de 84 % ces 12 derniers mois et nos « abonnés » et « j'aime » sur les comptes Facebook et Twitter du GPE sont en hausse de 58 %.

2.5 La valeur de l'appui financier et technique du GPE est particulièrement plus évidente dans les écoles et les salles de classe. Mes missions trimestrielles pour rencontrer les pays partenaires me donnent l'occasion de voir cela de près et d'apprécier les réalités quotidiennes, auxquelles ils sont confrontés, leur expérience avec notre modèle de financement, les forces et les faiblesses des groupes locaux des partenaires de l'éducation (GLPE) et l'importance de la flexibilité du GPE et de l'engagement sur mesure selon le contexte. Ces visites ont guidé ma réflexion sur le rôle crucial du GPE dans le secteur et notre rôle de « négociateur» spécial dans les pays de dynamique souvent fragmentée. Un de mes objectifs principaux pour les missions dans les pays est de promouvoir un financement domestique accru et prévisible pour l'éducation de base lors de mes rencontres avec les dirigeants de ministères et de gouvernements, les membres de groupes locaux des partenaires de l'éducation (GLPE), la société civile et les médias.

2.6 J'ai visité plus d'une douzaine de pays en développement, dont une proportion importante touchée par la fragilité et/ou un conflit. Lors de ma visite au Mozambique en mars, j'ai participé à la revue sectorielle conjointe annuelle, dirigée par le ministre Farrao, qui à bien des égards démontre le principe de responsabilité mutuelle du partenariat. L'examen a réuni un vaste groupe de participants, y compris le gouvernement, les enseignants, la société civile et les partenaires de développement pour examiner les défis et les progrès de l'éducation du pays. J'ai visité plusieurs écoles et appris comment le pays a fait des progrès importants en matière d'accès aux classes alternées dans les écoles et les défis qu'ils rencontrent aujourd'hui en abordant la qualité. Ma visite a également attiré l'attention des médias sur l'éducation. Je me rendrai au Laos juste avant notre réunion du Conseil et j'ai hâte de partager mes impressions avec tous. J'irai aussi à Vanuatu après le Conseil pour mieux comprendre les défis uniques auxquels sont confrontés les pays partenaires qui sont de petits pays insulaires.

3. RENFORCEMENT DES OPÉRATIONS DU GPE POUR LE LANCEMENT DE GPE 2020

3.1 Avec la surveillance et l'orientation du Conseil, beaucoup d'efforts ont été faits pour renforcer les opérations du GPE au cours des trois dernières années : un nouveau modèle de financement, des changements organisationnels, la réforme de la gouvernance, des politiques de gestion des risques et des procédures, ainsi qu'un ensemble spécifique de mesures visant à renforcer le cadre opérationnel du GPE. Une grande partie de ce travail a consisté à l'élaboration de nouvelles politiques

et procédures. Le GPE est prêt à passer de la phase de développement au lancement dans de nombreux domaines. Le point culminant de cette période a été l'approbation en décembre dernier du GPE 2020, un objectif axé sur le plan stratégique de cinq ans qui décrit notre vision ambitieuse pour améliorer l'apprentissage et l'équité dans le cadre de systèmes éducatifs renforcés dans plus de 60 des pays les plus pauvres du monde.

3.2 Le Secrétariat lui-même est plus robuste. 18 mois après avoir achevé l'examen organisationnel, nous avons mis en place la plupart de ces recommandations. Nous avons réorienté davantage de ressources aux pays nécessitant des actions substantielles, nous avons considérablement renforcé nos capacités techniques et directement lié cette capacité à nos équipes opérationnelles et de soutien aux pays. Le Secrétariat a adopté une approche de travail fonctionnelle avec la participation entre équipes sur le travail consultatif au niveau des pays, le contrôle de la qualité, la gestion de financement, le suivi et évaluation et la planification stratégique. Ce changement organisationnel et des capacités supplémentaires a favorisé la conception et le lancement du modèle de financement. Selon nos projections, cependant, la capacité du Secrétariat n'est pas encore suffisante pour lancer le GPE 2020. Souvent, les zones critiques n'ont qu'un seul employé. Bien que nous ayons une plus grande portée, nous n'avons pas encore la profondeur que le GPE 2020 nécessitera. Nous explorerons davantage ces questions dans le prochain examen pour évaluer la disposition du GPE à exécuter à la fois le GPE 2020 et, éventuellement, la plate-forme de l'éducation ne peut pas attendre.

3.3 Après la réunion du Conseil d'Incheon fin mai 2015, le partenariat a entrepris une évaluation de son modèle opérationnel et a identifié les domaines critiques nécessitant un renforcement et une modification pour promouvoir la confiance envers le GPE et lui donner les bases dont il a besoin pour lancer le GPE 2020. En conséquence, 21 actions spécifiques ont été recommandées dans cinq domaines : l'efficacité du GLPE, la crédibilité de plans sectoriels de l'éducation, la gestion de financements, l'examen de la qualité des requêtes de financement, le suivi et l'établissement de rapports et plusieurs autres questions liées aux opérations de financement. Au moment de ce rapport, des progrès de développement substantiel ont été accomplis dans les 18 domaines et la majorité est prête à être mise en œuvre. Le tableau suivant résume le statut du développement et de la mise en œuvre de ces actions et où les décisions spécifiques du Conseil seront requises en juin. (Voir l'annexe II pour le rapport intégral de mise en œuvre).

Point de discussion	Statut	Décision du Conseil de juin ?
EFFICACITÉ DES GLPE		
Normes minimales du GLPE	Projet avec le SPC	SPC a recommandé l'approbation du Conseil
Performance du GLPE dans le cadre des résultats	**achevé**	N/A
GLPE et Dialogue sectoriel dans la stratégie S&E	**achevé**	Non (Inclus dans le cadre des résultats actuel)
Responsabilité mutuelle dans la charte du GPE	Projet avec GERF	**Oui**
Mécanisme de résolution de conflit	SPC a recommandé	**Oui**
CRÉDIBILITÉ DE PSE		
Évaluation Technique Indépendante	**En bonne voie**	Non
GESTION DE FINANCEMENT		
Critères de sélection d'agent partenaire	**Achevé**	Non
Support ESPDG à l'analyse de gestion financière	**Achevé**	Non

Point de discussion	Statut	Décision du Conseil de juin ?
Modification de terminologie d'**agent partenaire**	**Achevé**	Non
Base transparente et cohérente pour le recouvrement direct des coûts	**Achevé** (mise en œuvre au deuxième cycle de 2016)	Non
Normes minimales ONGI de tous les agents partenaires	**Achevé**	Non
EXAMEN DE QUALITÉ DES REQUÊTES DE FINANCEMENT		
Méthodologie uniforme pour l'examen des requêtes de financement	**Achevé**– CGPC va tester pendant deux autres cycles de requêtes	Non
Développement de la stratégie S&E chiffrée	Stratégie S&E recommandée par SPC	**Oui**
Normes minimales pour les rapports et mesures au niveau des apports principaux pour les financements du GPE	**Achevé**	Non
OPÉRATIONS DE FINANCEMENT		
Apprendre des investissements au niveau des pays du GPE	Stratégie de l'échange de connaissances et de bonnes pratiques (KGPE) recommandée par SPC	**Oui**

Point de discussion	Statut	Décision du Conseil de juin ?
Cadre de risque opérationnel	Recommandé par le GERF	**Oui**
Révision des accords sur les procédures financières	Recommandé par le GERF	**Oui**
Définir les circonstances dans lesquelles un agent partenaire n'est pas nécessaire	**Achevé (**rapport sommaire du GERF)	Non

3.4 Voici quelques points culminants des domaines clés :

- **Efficacité du GLPE :** pour renforcer ***la responsabilité mutuelle***, la charte du GPE reflète les nouveaux rôles et responsabilités au sein du partenariat. *Les normes minimales du GLPE* et *un mécanisme de résolution de conflit* ont été soumis au Conseil pour examen. Le suivi de la participation de l'OSC et des enseignants aux GLPE a été intégré dans le cadre des résultats, et le suivi du dialogue sectoriel et du GLPE a été intégré dans la stratégie S&E. La base de référence pour ceux-ci sera consignée après l'adoption de normes.

- **Évaluations des plans sectoriels de l'éducation :** les travaux pour renforcer l'indépendance et la rigueur ***des évaluations des plans sectoriels de l'éducation*** sont en bonne voie avec une élaboration de programme de formation d'un consultant avec l'institut international de la planification de l'éducation (IIEP) et la mise en œuvre de la formation prévue en juin. Entre-temps, le Secrétariat informe tous les pays que les évaluations doivent se faire indépendamment à l'aide des directives des évaluations adoptées par le GPE. Nous surveillerons de près pour voir si cette nouvelle approche favorise les améliorations dans la qualité des plans sectoriels de l'éducation soutenus par le GPE et nous utiliserons notre nouvel indicateur de résultats pour surveiller les changements dans la qualité du PSE. Le Conseil recevra une évaluation de cette nouvelle approche en juin 2017.

- ***Examen de la qualité et gestion des financements :*** pour renforcer la requête de financement de ***l'examen de la qualité***, le Comité des financements et performances au niveau des pays (CGPC) a mis à l'essai une méthodologie commune pour l'évaluation des

requêtes de financement pour le cycle actuel des requêtes. Le Comité a décidé d'utiliser le projet de méthodologie de deux autres cycles avant la finalisation, pour l'affiner davantage en offrant une plus grande clarté aux partenaires au niveau des pays sur les exigences de qualité. Le Secrétariat a apporté des améliorations pour soutenir les normes de qualité. Pour renforcer ***la gestion de financement***, un processus normalisé de sélection d'agent partenaire a été adopté en janvier par le pouvoir délégué au CGPC. À compter du deuxième cycle 2016, toutes les nouvelles requêtes comprendront le recouvrement des coûts directs dans le financement. En outre, l'appui au financement pour la préparation d'un plan sectoriel de l'éducation (ESPDG) à l'analyse de gestion financière publique sera inclus à la version actualisée des directives et au formulaire de requête de l'ESPDG. Cela fournit une base pour le dialogue par rapport à la capacité de soutien adapté dans les pays où l'analyse de gestion financière n'est pas encore en place. Par ailleurs, le Secrétariat a examiné tous les agents partenaires actuels par rapport aux nouvelles normes adoptées par le Conseil et qui ont été précédemment appliquées aux ONGI.

- ***Normes minimales pour les rapports :*** des normes minimales pour les rapports des agents partenaires ont été examinées par le CGPC suite à des discussions approfondies avec la Banque mondiale et l'UNICEF pour bâtir sur les points forts de leurs formats de rapports respectifs. Le but est d'introduire un modèle normalisé qui nous permettra de saisir et de présenter les principaux résultats dans l'ensemble du portefeuille de financement. Cet effort est lié au cadre de résultats du GPE et au développement d'une stratégie de suivi et d'évaluation. Des progrès ont été réalisés dans l'élaboration des révisions proposées à ***l'accord de procédures financières (APF). L'APF est l'accord entre les agents partenaires et l'administration fiduciaire qui présente les conditions et termes normalisés s'appliquant à l'allocation, l'engagement, le transfert et l'emploi des fonds du GPE.*** Les modifications proposées seront compatibles aux changements de notre modèle opérationnel, résoudront un certain nombre de questions de procédure concernant la gestion financière et renforceront les capacités des bailleurs à examiner les activités.

- ***Accès direct :*** *conformément au Conseil,* le Secrétariat et l'administration fiduciaire ont examiné les circonstances et les conséquences potentielles reliées à l'offre du GPE d'**un accès direct** aux fonds du GPE pour les entités nationales plutôt que par un agent partenaire. Le Comité de gouvernance, du risque, d'éthique, des finances (GERF) a indiqué que le GPE ne pourrait pas fonctionner sans un agent partenaire à moins qu'il n'ait une personnalité

juridique et a recommandé que le groupe de travail sur la stratégie de financement envisage la création d'une entité juridique pour le GPE dans le cadre de leurs activités après le Conseil de juin. La création d'une entité juridique pour le GPE, que la Banque mondiale pourrait continuer à héberger, pourrait également être pertinent concernant l'examen éventuel de l'hébergement à long terme de la plate-forme de l'éducation ne peut pas attendre par le GPE, ainsi que pour ses efforts à diversifier son financement de base et l'examen de nouveaux types de mécanismes de financement pour lever des fonds, et des mécanismes de financement pour les allouer. Le GERF recommande que la question de l'accès direct continue d'être un dialogue constant pour le Conseil mais il est prématuré de présenter des recommandations en ce moment.

- ***Gestion des risques :*** une attention particulière a été accordée à l'élaboration et la mise en œuvre de procédures de meilleure gestion des risques pour le GPE. Celles-ci proviennent d'une évaluation des risques dans l'ensemble du partenariat de même que celles apparentes dans chaque financement. Les principaux domaines de progrès sont :

- Le Secrétariat a examiné ***la matrice des risques,*** analysant l'état actuel des risques et des mesures d'atténuation, ainsi que leur impact potentiel sur la mise en œuvre du plan stratégique du GPE. La matrice des risques est présentée au Conseil dans un nouveau format qui répond aux recommandations du Conseil de décembre dernier. Notamment, la matrice des risques ministériels, qui comporte maintenant une analyse des risques inhérents (les risques avant les contrôles/les mesures d'atténuation sont appliquées), le risque résiduel (évaluation actuelle du risque) et le risque cible (le risque que le Conseil juge acceptable compte tenu de sa propension au risque et sa tolérance) et a été réactualisée pour assurer sa conformité avec le GPE 2020 ainsi qu'avec les modifications pour renforcer le modèle opérationnel.

- ***Le cadre des risques opérationnels,*** est conçu pour mieux évaluer les risques au niveau des pays, de secteur et de financement. Ce cadre stimulera l'élaboration des plans d'action d'atténuation des risques pays par pays qui ajustera le contrôle de qualité, le soutien technique et le suivi de l'engagement du Secrétariat. Il n'est pas conçu pour reproduire les processus de gestion des risques des agents partenaires. S'il est approuvé le Secrétariat commencera des évaluations des risques pour nos 65 pays en développement partenaires, et basé sur ces évaluations, préparer des plans de gestion des risques au niveau des pays avec une priorité sur les pays à risque élevé et critique. Nous présenterons un rapport au CGPC, au GERF, et au Conseil sur le statut de cet œuvre au cours des réunions de fin d'année. Je

crois que c'est une évolution extrêmement importante pour améliorer notre gestion globale des risques et pour renforcer le modèle opérationnel du GPE.

- Ce cadre des risques permet au Secrétariat d'avoir une vision plus éclairée d'un risque pour le **Suivi des Financements** et pour concentrer les ressources de notre personnel sur nos financements les plus risqués. Le Secrétariat rejoint de plus en plus les missions de suivi des agents partenaires (il n'y a eu que 31 missions de ce type qui ont eu lieu depuis janvier) et une capacité accrue de soutien aux pays a renforcé notre disposition à travailler régulièrement avec les agents partenaires pour identifier et résoudre les questions fiduciaires et de mise en œuvre lorsqu'elles se présentent. Nous allons systématiquement examiner les rapports d'avancement des agents partenaires et d'audit.

- **Administration des fonds** : il y a actuellement quatre cas de détournement de fonds que le Secrétariat GPE suit. Trois d'entre eux (Bénin, Libéria et Madagascar) sont des affaires en cours dont le Conseil a été informé en décembre dernier et une nouvelle mise à jour sera fournie sur chaque cas dans une autre séance du Conseil. Par ailleurs, une nouvelle affaire de détournement de fonds potentiel associée à une passation des marchés a été identifiée. Conformément à notre protocole sur le détournement des fonds de l'article 9, afin de protéger l'intégrité de l'enquête en cours, nous ne mentionnons pas le pays spécifique mais nous avons voulu aviser le Conseil qu'a notre connaissance initiale, il s'agit d'un montant inférieur à 100 000 dollars. De plus amples détails seront donnés lors d'une autre séance du Conseil.

- Dans le cadre de notre **Stratégie de suivi et d'évaluation**, nous avons entrepris un exercice de codage de financement qui permettra une analyse plus systématique de nos financements et de leurs composants. Les données saisies seront consignées dans un examen de portefeuille et dans le rapport des résultats annuel. Nous développons aussi des indicateurs et une base des références liés à notre cadre des résultats qui permettront d'améliorer la cohérence de suivi et des rapports de financement.

- **Gouvernance :** la mise en œuvre de GPE 2020 nécessitera que le Partenariat évalue l'efficacité de notre processus décisionnel de haut niveau et l'***examen de gouvernance*** est un des points critiques à être examiné par le Conseil en juin. J'appuie à la fois la recommandation du GERF d'une approche progressive pour améliorer la structure de gouvernance du GPE au cours des 18 prochains mois, et l'accord des Comités pour explorer les modifications graduelles en vue d'accroître la confiance entre les partenaires et entre les Comités/le Conseil. Il est clair que nous avons besoin de mieux centrer les débats du Conseil

et maximiser le temps limité des membres sur les questions stratégiques et mettre à l'essai un ordre du jour par consentement pour les questions qui n'exigent pas une analyse approfondie du Conseil.

4. SURVEILLANCE, SUIVI ET COMPRÉHENSION DE NOS RÉSULTATS

4.1 La valeur unique du partenariat mondial est sa capacité à imbriquer la coordination de secteur, la planification et les finances dans les pays pour améliorer les systèmes éducatifs et les acquis scolaires. Pour bien le faire, nous devons trouver un meilleur moyen de surveiller et d'évaluer ce que nous et nos partenaires faisons. En décembre, le conseil a approuvé une théorie du changement basée sur l'affirmation que des systèmes éducatifs forts et efficaces entraineraient un accroissement de l'équité, l'inclusion et la qualité pour tous les enfants. Nous avons besoin maintenant d'un ensemble d'outils renforcés qui nous permettra d'évaluer l'impact de notre soutien, de suivre nos résultats et de tirer des leçons de nos expériences.

4.2 Le **Cadre des résultats** sert d'outil principal de surveillance pour le partenariat sur toute la durée du GPE 2020 et suscite un tout nouveau niveau de responsabilité des activités du GPE. Nous présentons des indicateurs clés pour approbation par le Conseil en juin 2016. Le cadre des résultats complètement développé, avec toutes les cibles et les jalons, sera finalisé en septembre 2016. Relier les réalisations, les résultats et l'impact des indicateurs aidera le partenariat mondial à mesurer l'atteinte de ces résultats. L'investissement dans l'évaluation nous permettra de confirmer si les mesures prises par rapport aux objectifs stratégiques du GPE contribuent efficacement à l'obtention de résultats dans divers contextes de pays en développement.

4.3 La **stratégie de suivi et d'évaluation** répond aux recommandations de l'évaluation intérimaire indépendante du GPE et à la demande du Conseil de décembre. Elle expose une approche d'évaluation qui fournira au partenariat une évaluation formative et sommative de nos points forts et des domaines susceptibles d'être améliorés et finalement elle nous permettra de comprendre dans quelle mesure le partenariat est en train d'atteindre et atteindra ses objectifs pour le GPE 2020. Le S & E renforcera la responsabilisation à l'égard de l'action du partenariat, stimulera l'apprentissage et l'amélioration des performances dans le partenariat et soutiendra la prise de décisions du Conseil, du Secrétariat et de parties prenantes nationales. Il est essentiel pour notre approche de gestion axée sur les résultats (GAR) et il fournira des informations utiles sur le niveau de risque dans nos opérations. Les activités d'échange de connaissances et de bonnes pratiques (KGPE) peuvent aussi palier aux besoins d'investissements supplémentaires avec des solutions novatrices pour relever les défis de longue date en éducation.

4.4 Pour réaliser pleinement le GPE 2020, nous avons également besoin d'outils nécessaires pour tirer les leçons de notre expérience et de l'expérience des autres et inclure les meilleures pratiques dans tous les aspects de notre travail. Dans cette optique, nous présentons au Conseil du GPE **une stratégie d'échange de connaissances et de bonnes pratiques** conçue pour mieux soutenir la réalisation d'acquis scolaires améliorés, l'équité accrue et le renforcement des systèmes d'éducation. Tirant des leçons de l'expérience des AMR du GPE, la stratégie d'échange de connaissances et de bonnes pratiques (KGPE)propose une approche de mise en œuvre progressive : la première étape sera une étape de développement et la deuxième étape aboutira à des initiatives à plus grandes échelles proposées pour le financement après la reconstitution du GPE. Tous les échanges de connaissances et de bonnes pratiques (KGPE) visent à renforcer les politiques et les capacités nationales en utilisant comme point d'entrée l'approche unique du GPE de soutien à la planification sectorielle améliorée, la responsabilisation mutuelle et des finances efficaces. À certains égards, les travaux d'échange de connaissances et des bonnes pratiques sont notre réponse à l'insuffisance d'investissements pour des solutions novatrices dans le domaine de l'éducation.

4.5 Par ailleurs, le projet de nouvelle **stratégie et politique d'égalité entre les sexes** qui est prévu de fonctionner à travers l'architecture de base et les opérations du GPE a été présenté au Conseil. L'égalité des sexes est une priorité dans tous les travaux du Partenariat mondial pour l'éducation. Notre modèle opérationnel, nos mécanismes de financement et financements soutiennent de plus en plus l'égalité des sexes à travers des analyses sectorielles, une planification, une mise en œuvre et un suivi de haute qualité. La promotion de l'égalité des genres est l'un des huit principes directeurs du GPE 2020 et le Partenariat mondial recueillera des données ventilées par sexe à consigner dans le cadre de résultats. La politique garantira l'exécution robuste de notre engagement à promouvoir l'égalité des genres dans le partenariat.

5. DANS L'AVENIR

5.1 Dans les trois à cinq prochaines années le partenariat devra envisager d'autres investissements nécessaires pour assurer au GPE la pleine capacité d'exécuter le GPE 2020. Le ***Budget de l'exercice 2017*** constitue un paiement initial pour le renforcement de ces capacités et comprend quelques investissements initiaux dans la mise en œuvre des domaines critiques de la mission de S & E, l'examen de la qualité et les connaissances et bonnes pratiques. Nous demandons dans ce budget trois postes techniques supplémentaires pour renforcer nos capacités techniques et analytiques ; et trois postes temporaires en vue de soutenir les préparations pour une reconstitution des ressources réussie. Nous désirons aussi l'approbation du Conseil pour reporter les fonds afin

d'entreprendre une étude visant à examiner la disposition du GPE à mettre en œuvre le GPE 2020 et, éventuellement, la plate-forme de l'éducation ne peut pas attendre.

5.2 La ***situation financière*** générale du GPE a peu changé depuis décembre et aucune autre mesure de priorisation n'est envisagée. Les prévisions actuelles n'indiquent aucune amélioration et par conséquent aucune possibilité d'inverser les précédentes mesures adoptées. Il y a suffisamment de fonds pour que le Conseil approuve les affectations ESPIG recommandées par le CGPC, mais la situation financière présente des risques importants, y compris les fluctuations des taux de change, la crise des réfugiés et des retards dans la signature des accords de contribution de bailleurs. La situation financière du GPE est un facteur important à prendre en considération par le Conseil pour la reconstitution des ressources.

5.3 Tout au long de 2016 nous passons en revue le cadre de ***Financement stratégique*** du GPE. La mise en œuvre du GPE 2020 appellera le partenariat à réorganiser ses approches de financement pour utiliser au maximum et de manière stratégique les ressources pour répondre aux différents besoins et contextes dans les pays partenaires du GPE. Un groupe de travail sur le financement stratégique du Conseil avait été fondé à la demande du Conseil en décembre et travaille en collaboration avec le Secrétariat pour explorer de nouveaux moyens de mobiliser et de déployer des fonds supplémentaires afin que l'éducation atteigne l'objectif du GPE 2020. Avec le soutien de ce sous-groupe du Conseil, nous travaillons pour pouvoir réorienter la collecte de fonds et utiliser le financement afin de mieux atteindre les objectifs du GPE 2020 et en le faisant, relever certains des défis persistants à ce jour dans les travaux du Partenariat.

5.4 Ayant convenu des indicateurs du premier cadre des résultats du GPE de l'ensemble du partenariat en décembre, nous avons maintenant terminé l'élaboration des méthodologies pour chacun de ses 37 indicateurs et nous sommes en train de finaliser la base de références et les objectifs. Les cibles des indicateurs clés seront présentées au Conseil pour décision en juin tandis que le reste sera présenté en novembre. Le GPE présentera le premier rapport de résultats sur le GPE 2020 au Conseil en décembre 2016 - avec la publication prévue par la suite.

5.5 Un aspect de l'examen du groupe de travail sur la stratégie de financement est l'option pour des financements supplémentaires pour ***l'éducation dans des situations d'urgence et de Crises prolongées*** (EiEPC). Lors de sa conférence téléphonique du 9 mars 2016, le Conseil a demandé que le Secrétariat élabore un argumentaire pour héberger la plate-forme de l'éducation ne peut pas attendre (la « plate-forme »). La plateforme devrait être lancée au Sommet humanitaire mondial à Istanbul le 24 mai. Elle sera initialement hébergée par l'UNICEF et est actuellement

prévue de passer à un hôte permanent après 12 mois d'activité. L'argumentaire présenté au Conseil étudiera la valeur ajoutée du GPE et examinera les dispositions opérationnelles, financières et institutionnelles nécessaires pour assumer ce rôle. Le GPE opère déjà dans les pays où les conditions figurent parmi les plus difficiles du monde, et près de 50 % des fonds du GPE vont aux pays fragiles et touchés par un conflit, intensifiant l'aide aux plus vulnérables. Si le Conseil est favorable à ce que le GPE soit un hôte potentiel, d'importants travaux supplémentaires seront nécessaires à la fois pour opérationnaliser la plate-forme (en collaboration avec l'UNICEF comme hôte intérimaire) et pour préparer le GPE à assumer un rôle d'hébergement.

5.6 **Le soutien aux pays du GPE ne s'arrêtent pas lorsqu'une crise survient.** Même en pleine crise, le partenariat réunit les acteurs clés et favorise un dialogue constructif vers l'identification des besoins immédiats et l'élaboration de plans de sectoriels transitoires pour réduire la fracture numérique entre l'humanitaire et le développement. Il en résulte une réponse rapide, un financement soutenu et une amélioration de l'alignement et de la coordination. Nous avons vu cela en République centrafricaine, à Madagascar, en RDC, au Yémen et plus récemment au Tchad où le GPE a répondu à un besoin urgent et a déboursé presque 7 millions de dollars en quelques semaines. Actuellement avec le soutien du GPE le Yémen prépare un plan de transition pour assurer la continuité de l'éducation, et le Soudan du Sud met en place une unité de l'éducation en situation d'urgences au sein du ministère pour mieux coordonner le développement et les activités en situation d'urgences. En Somalie, le GPE a fourni un financement essentiel et a travaillé avec les trois régions pour mettre en place des plans de transition pour reconstruire le système scolaire. La Somalie passe désormais d'activités fragmentées, et d'urgences vers un système plus efficace et renforcé de l'éducation. La République démocratique du Congo, qui a présenté sa première requête au GPE sur la base d'un plan de transition, a progressé vers un plan sectoriel de l'éducation totalement chiffré.

5.7 Au niveau mondial, l'élan en faveur de l'éducation ne cesse de croître. Lors des réunions récentes de printemps de la Banque mondiale, Michelle Obama a promu sa campagne « Laissez les filles apprendre » et a lancé une nouvelle initiative mondiale sur le développement de la petite enfance. La Brookings Institution a publié son nouveau rapport de recherche «millions learning (des millions qui apprennent)» sur l'évolution vers une éducation de qualité dans les pays en développement. Save the Children vient de lancer sa nouvelle campagne mondiale «Aucun enfant oublié », qui met l'accent sur trois objectifs, à savoir que tous les enfants apprennent grâce à une éducation de qualité. La cadence va continuer avec le rapport de développement mondial 2018 de

la Banque mondiale axé sur l'éducation ayant l'intitulé, *Tenir la promesse de l'éducation pour le développement*.

5.8 Alors que la crise des réfugiés en cours et le contexte économique mondial ont créé un contexte difficile, le monde a exposé un programme ambitieux de développement durable avec l'éducation à sa base. L'objectif mondial pour l'éducation relève la barre, engageant le monde à une éducation de qualité inclusive pour tous les enfants et le GPE 2020 s'harmonise pleinement avec elle. Le programme de financement pour le développement Addis révèle clairement que nous devons financer le développement différemment, et la Commission internationale sur le financement des opportunités éducatives dans le monde fournit une occasion qui ne se présente qu'une fois par génération, de transformer le financement du secteur de l'éducation et garantir un avenir plus prometteur pour des millions d'enfants dans le monde entier. Plus tard cette année, la Commission présentera son rapport, qui nous l'espérons, marquera une étape importante dans l'éducation mondiale. Il est impératif que le GPE continue de soutenir ce travail critique afin que les membres et le personnel de la Commission reconnaissent le rôle du GPE dans le secteur et l'évolution vers un partenariat axé sur les ODD4.

5.9 Il y a six mois au Sénégal, le Conseil a approuvé un nouveau plan stratégique pour orienter le travail du GPE dans les cinq prochaines années et collectivement nous le poursuivons. Le modèle de financement a atteint sa vitesse de croisière. Les travaux visant à renforcer et affiner continuent d'être une priorité, et des progrès significatifs ont été faits pour le déploiement des modifications approuvées en octobre. À cette réunion du Conseil à Oslo, nous prendrons des décisions clés de suivi sur le cadre de résultats, le suivi et l'évaluation, une compréhension commune et un cadrage de la stratégie de financement ainsi qu'une évaluation de la capacité du GPE à héberger la plate-forme l'éducation ne peut pas attendre. Si notre dernière réunion à Dakar consistait à s'entendre sur la stratégie à venir pour le partenariat, notre discussion à Oslo sera de permettre sa mise en œuvre. Je me réjouis de vous y rejoindre.

6. VEUILLEZ CONTACTER

Alice Albright à: aalbright@globalpartnership.org pour de plus amples informations.

7. ANNEXES OU INFORMATIONS

7.1 Les Annexes suivantes sont inclus dans ce document :

Annexe 1 – Activités au niveau des pays

Annexe 2 – Plan de mise en œuvre

ANNEXE 1 – ACTIVITÉS AU NIVEAU DES PAYS

1. Nos pays partenaires continuent de demander un soutien élevé au GPE. Trois requêtes ***d'ESPIG*** seront présentées au Conseil à Oslo : la République démocratique du Congo, le Malawi et les pays des Caraïbes. Dès son approbation, l'ESPIG des pays des Caraïbes deviendra le premier ESPIG régional approuvé par le Conseil du GPE. La République démocratique du Congo et le Malawi comprennent des financements axés sur les résultats et fondés sur des indicateurs en équité, efficacité et résultats scolaires conformément aux exigences du nouveau modèle de financement. Les trois requêtes d'ESPIG ont été évaluées à l'aide de la méthodologie d'évaluation finale développée récemment conçue pour aider le CGPC à déterminer si une requête mérite l'investissement du GPE. La méthodologie d'évaluation finale continuera à être testée par le CGPC dans les cycles suivants.

2. Processus de requête ESPIG OECS : les pays des Caraïbes sont le premier groupe de pays à demander un ESPIG grâce à une approche régionale. En prévision de la requête d'ESPIG, les principes généraux du modèle de financement du GPE ont été appliqués tout en s'adaptant à leurs opportunités et contextes régionaux. Dans le cadre de l'approche régionale, les pays ont décidé d'utiliser l'OESS (la stratégie sectorielle de l'éducation OECO) mais ce fut initialement sans plan de mise en œuvre, ni de base de références, ni de cibles pour les indicateurs et sans cadre de financement. Après avoir reçu un ESPDG en novembre 2014 pour renforcer l'OESS, la stratégie a maintenant été approuvée et est accompagnée d'un plan de mise en œuvre pour chacun des quatre États (sur neufs dans la région), un cadre de S & E et un cadre de financement.

3. Il y a actuellement cinq ESPIG en préparation pour le deuxième cycle de 2016, 24 en préparation pour le premier cycle de 2017 et 12 en préparation pour le deuxième cycle de 2017. Cependant, nous ne nous attendons pas à ce que toutes ces requêtes en préparation respectent la date limite de septembre. Le Secrétariat suit les progrès en permanence et vise à assurer un bon équilibre entre la préparation, le bon processus et le dépôt des requêtes en temps opportun, notamment accorder une attention particulière à l'importance des plans sectoriels de l'éducation solides comme base des requêtes de financement. 13 rapports d'avancement d'ESPIG ont été reçus du Burkina Faso, de l'Érythrée, de la Guinée-Bissau, du Kenya, de la Mauritanie, du Pakistan-Baloutchistan, du Sénégal, du Soudan du Sud, du Tadjikistan, de la Tanzanie-Zanzibar, du Vietnam, du Yémen et du Zimbabwe. Un rapport de fin d'exécution d'ESPIG a été soumis au Secrétariat par le Timor-Leste, et le Secrétariat a approuvé quatre révisions ESPIG pour Madagascar, la Somalie, le Somaliland, l'Ouganda et le Yémen.

4. Les décaissements totaux ESPIG du premier trimestre de l'année 2016 (janvier – mars 2016) étaient de 105,4 millions de dollars, ce qui devraient augmenter vers la fin de l'année. Le GPE anticipe environ 500 millions de dollars de décaissement annuel cette année, basé sur des projections auprès des agents partenaires et du Secrétariat.

5. Le Secrétariat appuie également l'analyse sectorielle de l'éducation dans 34 pays et 49 plans sectoriels de l'éducation (PSE) sont en cours d'élaboration avec l'appui du GPE.

6. Les Financements pour la préparation d'un plan de secteur de l'éducation (ESPDG) aident les pays à mener des actions stratégiques, consultatives et d'analyses pour l'élaboration ou la révision de son plan sectoriel. Neuf ESPDG ont été approuvés entre janvier et avril 2016 pour le Bénin, la Côte d'Ivoire, l'Éthiopie, le Libéria, les îles Marshall, le Puntland, le Sénégal, le Soudan et la Zambie. Ces requêtes comportent plusieurs nouveaux agents partenaires, dont l'Agence suisse pour le développement et la coopération pour le Bénin, la Banque asiatique de développement pour les îles Marshall et Save the Children pour le Puntland en Somalie. Un accord sur les procédures financières entre l'administration fiduciaire du GPE et la Banque asiatique de développement (BAD) inaugurant la première banque multilatérale autre que la Banque mondiale comme agent partenaire a été signé en janvier. La coopération de développement Suisse (DDC) et Save the Children sont également récemment devenus de nouveaux agents partenaires pour les financements d'ESPDG, poursuivant la tendance à la diversification des agents partenaires. Quatre révisions ESPDG ont été approuvées par le Secrétariat du GPE entre janvier et avril 2016 pour les pays des Caraïbes, le Kiribati, le Népal et le Nicaragua. Six pays/états fédéraux– le Cambodge, la Guinée Bissau, le Lesotho, la République kirghize, la Somalie le Somaliland et le gouvernement fédéral Somalie –sont sur le point de soumettre une requête d'ESPDG avant la fin de l'exercice 2016.

7. Les financements pour la préparation du programme (PDG) financent la conception d'un programme d'éducation qui permettra aux pays de mettre en œuvre la stratégie sectorielle. Le Secrétariat du GPE a approuvé une prolongation rétroactive de 9 mois du PDG des pays des Caraïbes et de cinq pays/états fédéraux– l'Éthiopie, la Guinée Bissau, le Lesotho, le Libéria et le Puntland–sont actuellement en voie de présenter une requête de PDG avant la fin de l'exercice 2016.

8. Depuis janvier 2016 le Secrétariat a exécuté 11 missions de soutien auprès des GLPE, 5 missions d'examen de la qualité, 17 missions d'élaboration de PSE, 7 missions de revue sectorielles conjointes et 31 missions de suivi de financement. [Certaines missions avaient plusieurs fonctions donc leur addition ne reflètent pas le nombre total de missions].

9. En janvier nous avons effectué une mission au Cambodge pour aider à la planification d'une nouvelle ESPIG, ainsi qu'à la préparation d'une prochaine revue sectorielle conjointe. Le Secrétariat du GPE a saisi cette occasion pour partager des recommandations et des bonnes pratiques sur les revues sectorielles conjointes provenant d'autres pays du GPE, soulignant notamment la nécessité de consigner tous les principaux résultats et défis au sein de l'examen.

10. En mars nous avons effectué une mission au Lesotho pour présenter le guide pour la sélection d'agent partenaire au ministère et au groupe local des partenaires de l'éducation (GLPE). Le GLPE a accepté le

guide pour le Lesotho après une étude approfondie des processus et critères du guide. Il a été convenu qu'un processus relativement simple serait approprié pour le pays, car ils n'ont que deux organismes intéressés à devenir agent partenaire du prochain financement du GPE.

ANNEXE 2 –

Calendrier de la feuille de route pour la mise en œuvre des résultats à atteindre janvier - décembre 2016												
Résultats à atteindre	**Jan-16**	**Feb-16**	**Mar-16**	**Apr-16**	**May-16**	**Jun-16**	**Jul-16**	**Aug-16**	**Sep-16**	**Oct-16**	**Nov-16**	**Dec-16**
Plan Stratégique 2016-2020 Format final du plan stratégique Lancement du Plan Stratégique Mise à jour de la feuille de route pour la mise en œuvre					Achevé Achevé	Achevé						
Mesurer et faire le compte-rendu des résultats du Partenariat Mondial Mise à jour des résultats et compte rendu du cadre (avec les performances des GLPE) avec la base de référence et les cibles pour les indicateurs Une Stratégie de suivi et d'évaluation chiffrée Rapport des résultats annuel		SPC SPC		SPC SPC		Achevé - Pas de décision du Conseil Achevé - décision du Conseil			Achevé			Décision du Conseil
Échange de connaissances et de bonnes pratiques Un document sur le rôle de l'échange de connaissances et de bonnes pratiques du Partenariat mondial		SPC		SPC		Achevé - décision du Conseil						

Calendrier de la feuille de route pour la mise en œuvre des résultats à atteindre janvier - décembre 2016												
Résultats à atteindre	**Jan-16**	**Feb-16**	**Mar-16**	**Apr-16**	**May-16**	**Jun-16**	**Jul-16**	**Aug-16**	**Sep-16**	**Oct-16**	**Nov-16**	**Dec-16**
Un document sur la façon dont les connaissances et les bonnes pratiques d'une approche d'un PSE peuvent être utilisées pour soutenir la planification du secteur de l'éducation dans les pays partenaires Un rapport sur les conclusions des réunions des PDP		SPC		SPC		Achevé - décision du Conseil						
Modèle de fonctionnement												
Un rapport sur une approche pilote d'évaluation indépendante de PSE avec une proposition d'évaluer le projet pilote				CGPC		Achevé						
Développer les critères et le processus de sélection des agents partenaires	CGPC					Achevé						
Un document expliquant quand un agent partenaire n'est pas nécessaire pour la gestion du financement					GERF	Achevé - Rapport du GERF						
Examen et mise à jour du guide de financement, des termes de référence des agents partenaires et du guide du processus au niveau des pays				CGPC		Achevé						
Finaliser des normes minimales pour les rapports et des mesures au niveau des apports clés pour les financements du Partenariat mondial	CGPC					Achevé						
Développer une méthodologie cohérente pour l'examen des requêtes de financement				CGPC		Achevé						
Base cohérente et transparente pour le recouvrement des coûts directs		Achevé										
Intégrer le GLPE et le suivi de dialogue sectoriel dans la stratégie de suivi et d'évaluation				SPC		Achevé						

Calendrier de la feuille de route pour la mise en œuvre des résultats à atteindre janvier - décembre 2016												
Résultats à atteindre	**Jan-16**	**Feb-16**	**Mar-16**	**Apr-16**	**May-16**	**Jun-16**	**Jul-16**	**Aug-16**	**Sep-16**	**Oct-16**	**Nov-16**	**Dec-16**
Définir les normes minimales pour les GLPE avec des justifications pour les exceptions basées sur le contexte		SPC		SPC		Projet avec le SPC						
Établir un mécanisme de résolution de conflit pour les GLPE		SPC		SPC		Achevé – Décision du Conseil						
Examiner et réviser les accords sur les procédures financières					GERF	Achevé – Décision du Conseil						
Développer un cadre des risques opérationnels				CGPC	GERF	Achevé – Décision du Conseil						
Action en cours sur le modèle de financement du Partenariat mondial												
Achèvement du processus de l'examen de la qualité du processus pour trois requêtes ESPIG		Achevé				Achevé						
Appui technique au processus de requêtes des pays s'attendant à présenter une demande d'ESPIG						Achevé						
Soutien à l'analyse du secteur et aux processus de planification sectorielle						Achevé						
Stratégie de financement / collecte de fonds et mobilisation des ressources												
Une politique de contributions ciblées				SPC	GERF	Achevé - Décisio						

Calendrier de la feuille de route pour la mise en œuvre des résultats à atteindre janvier - décembre 2016												
Résultats à atteindre	**Jan-16**	**Feb-16**	**Mar-16**	**Apr-16**	**May-16**	**Jun-16**	**Jul-16**	**Aug-16**	**Sep-16**	**Oct-16**	**Nov-16**	**Dec-16**
L'admissibilité au financement préliminaire et un document				SPC	GERF	n du Conseil Achevé - Décision du Conseil						Décision du Conseil
Stratégie de mobilisation de ressources et collecte de fonds												Décision du Conseil
Réformes de la gouvernance												
Mise à jour du Conseil, de procédures de fonctionnement des Comités et des politiques connexes pour intégrer les modifications approuvées lors du Conseil de décembre 2015					GERF	Projet avec le GERF						
le Comité de coordination ou le GERF envisagent d'éventuels duplications des termes de références du Comité et recommandent des modifications au Conseil				CGPC	GERF	Projet avec le GERF						
Recommander des améliorations aux processus décisionnels du GPE, groupements constitutifs, critères d'adhésion au Conseil d'administration et critères d'adhésion au GPE					GERF	Projet avec le GERF						
Inclure une matrice de responsabilité mutuelle sous forme d'annexe à la charte du GPE					GERF	Projet avec le GERF						
Processus institutionnels												

Calendrier de la feuille de route pour la mise en œuvre des résultats à atteindre janvier - décembre 2016												
Résultats à atteindre	**Jan-16**	**Feb-16**	**Mar-16**	**Apr-16**	**May-16**	**Jun-16**	**Jul-16**	**Aug-16**	**Sep-16**	**Oct-16**	**Nov-16**	**Dec-16**
Le personnel du Secrétariat, le plan de travail et le budget sont alignés avec le Plan stratégique 2020						Achevé						