RÉDUCTION DES COÛTS DE TRANSACTION ET AMÉLIORATION DE L'EFFICIENCE DES PROCESSUS D'APPROBATION DES FINANCEMENTS POUR LA MISE EN ŒUVRE D'UN PLAN SECTORIEL DE L'ÉDUCATION

Pour décision

N.B. Les documents du Conseil sont de nature délibérative et, conformément à la politique de transparence du GPE, ne sont pas publics tant que le Conseil ne les a pas étudiés. Il est entendu que les groupes constitutifs distribueront, à des fins de consultation, les documents du Conseil à leurs membres avant la réunion du Comité.

1. OBJECTIF STRATÉGIQUE

1.1 Le présent document a pour objet de demander au Conseil d'approuver les recommandations du Comité des financements et performances (GPC) relatives aux modifications du mode de traitement des requêtes de financement visant à réduire les coûts de transaction et améliorer l'efficience du processus. Ces modifications font suite au succès de la Conférence de reconstitution des ressources de Dakar qui devrait entraîner une augmentation considérable du nombre des requêtes de financement pour la période 2018-2020.

1.2 Le présent document fait également référence aux délibérations du Comité des finances et du risque (FRC) et aux recommandations relatives aux annonces de nouvelles allocations maximales par pays (MCA) et d'ajustement des MCA existantes (BOD/2018/06 DOC 08).

Résumé des délibérations du Comité

- Le présent document résume pleinement les résultats obtenus et les recommandations formulées par le Comité des financements et performances à la suite de ses réunions des 10-12 avril 2018 et du 8 mai 2018.

2. DÉCISION RECOMMANDÉE

2.1 Le GPC recommande au Conseil d'approuver la décision suivante :

BOD/2018/06-XX—Réduction des coûts de transaction et amélioration de l'efficience des requêtes de financements pour la mise en œuvre d'un programme sectoriel de l'éducation : Le Conseil d'administration,

1. Note l'importance d'avoir des processus efficients en place et d'abaisser les coûts de transaction, compte tenu en particulier de la forte augmentation du nombre de requêtes de financement qui est anticipée.
2. Approuve la solution proposée par le Comité des financements et performances pour traiter les requêtes et approuver les allocations telle qu'exposée dans le présent document BOD/2018/06 DOC 06, notamment :
   a. Permettre aux pays bénéficiant d'une allocation maximale par pays révisée induisant un accroissement des fonds du financement de requérir des fonds supplémentaires en soumettant une proposition de restructuration chiffrée de l'ESPIG existant.
   b. Déléguer au Comité des financements et performances le pouvoir d'approuver de nouveaux ESPIG et des restructurations chiffrées jusqu'à un montant maximum de 10 millions de dollars.
   c. Permettre aux pays ayant présenté des requêtes d'ESPIG ou de restructurations chiffrées d'un montant égal ou inférieur à 5 millions de dollars de choisir s'il souhaite ou non inclure une part variable.

3. CONTEXTE ET APERÇU

3.1 La conférence de reconstitution des ressources du GPE ayant été un succès, davantage de ressources sont disponibles pour les pays. De ce fait, en février 2018, le FRC a été investi du pouvoir d'approuver des MCA pour 26 des 67 pays éligibles et recommande que des MCA supplémentaires et des allocations complémentaires à l'appui des MCA existantes soient approuvées à la réunion de juin 2018 au profit des 41 pays restants.

3.2 Cette situation devrait se traduire par une forte augmentation des requêtes durant la période 2018-2020. Alors que le Conseil a examiné 15 requêtes d'ESPIG au cours des trois dernières années, leur nombre pourrait dépasser 70 pendant la période 2018-2020.

3.3 Le modèle de financement du GPE, qui implique des coûts de transaction élevés, comprend un processus relativement long de planification et de requête au niveau des pays, qui comprend l'examen de la qualité par le Secrétariat qui vérifie notamment les conditions requises pour les parts fixe et variable, l'examen des requêtes et la formulation de recommandations par le GPC, et enfin l'approbation du Conseil.

3.4 Afin d'être en mesure de gérer la hausse du nombre des requêtes, de maîtriser les coûts de transaction y afférents, le FRC a demandé au GPC d'élaborer une proposition visant à traiter de façon efficiente les MCA révisées entraînant l'ajout de fonds complémentaires à un financement déjà approuvé (FRC/2018/02 DOC 02). Le présent document propose en conséquence de permettre aux

pays de demander un financement complémentaire pour les ESPIG existants en soumettant une demande de restructuration chiffrée.

3.5 Le GPC propose en outre de déléguer au GPC la responsabilité des allocations de faible montant et de normaliser la pratique consistant à éliminer la part variable pour les allocations d'un montant inférieur ou égal à 5 millions de dollars, sauf dans le cas où un pays exprime le souhait d'inclure une part variable.

4. APERÇU DES RECOMMANDATIONS

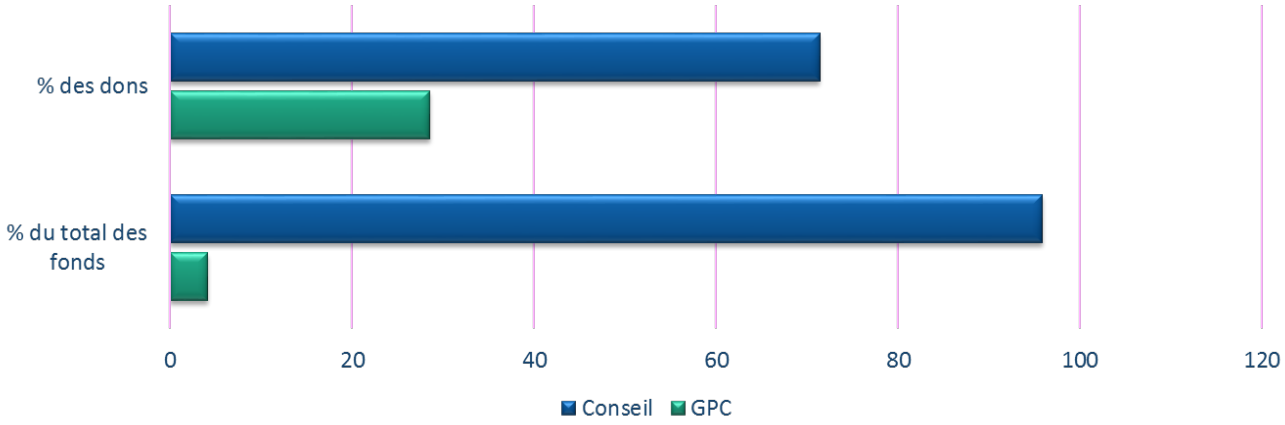
4.1 L'objectif des recommandations visées ci-dessous est de permettre au GPE de faire face à la forte augmentation prévue du volume de requêtes de financement, de réduire les coûts de transaction et d'améliorer l'efficience du processus d'approbation des requêtes tout en assurant l'application de normes de qualité appropriées. Les recommandations, ainsi que les effets qu'elles auront sur l'approbation des divers financements, sont présentées en détail dans les annexes.

Recommandations

4.2 ***Déposer une requête de complément de MCA par le biais d'une requête de restructuration chiffrée du financement en cours.*** Le FRC ayant demandé que des solutions soient proposées pour permettre aux pays d'obtenir une augmentation de la MCA dans des conditions limitant les coûts de transaction tout en garantissant le respect de normes de qualité satisfaisantes, le GPC recommande de traiter les compléments de MCA par le biais d'une reprogrammation chiffrée des ESPIG existants. Les modalités de ces reprogrammations et le processus d'examen de la qualité qui leur sera applicable sont exposés à l'**Annexe 1.**

4.3 ***Délégation de l'approbation des financements.*** Le GPC recommande que l'approbation des nouveaux financements se fasse selon une approche fondée sur le risque et que la responsabilité de l'approbation soit déléguée au GPC pour les financements de faible montant (inférieur ou égal à 10 millions de dollars). Le Conseil conserverait la main pour l'approbation de plus gros financements (au-dessus de 10 millions de dollars). Cette démarche impliquerait une délégation de pouvoirs au GPC pour l'approbation de 14 financements d'un montant total de 73 millions de dollars et signifierait que 35 financements d'un montant total de 1,673 milliard de dollars resteraient soumis à l'approbation du Conseil. Voir l'**Annexe 2** pour de plus amples détails sur l'approbation de financement particuliers.

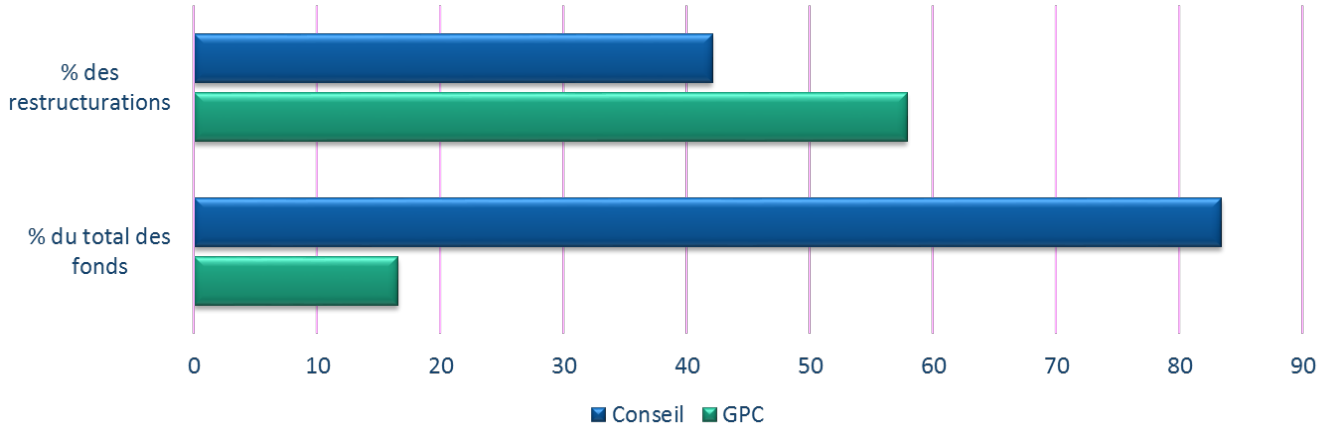
Incidence de la recommandation relative à l'approbation des dons :



4.4 La délégation de pouvoir s'appliquerait aussi aux ESPIG au titre du Fonds à effet multiplicateur. Pour les pays dont la requête relève à la fois de la MCA et du Fonds à effet multiplicateur, le financement combiné du GPE sera pris en compte pour la détermination du processus d'approbation. Par exemple, une requête portant sur un ESPIG de 10 millions de dollars et un financement de 5 millions de dollars au titre du Fonds à effet multiplicateur sera soumise à l'approbation du Conseil puisque l'allocation totale dépasse le seuil des 10 millions de dollars auquel est soumise la délégation d'approbation du GPC.

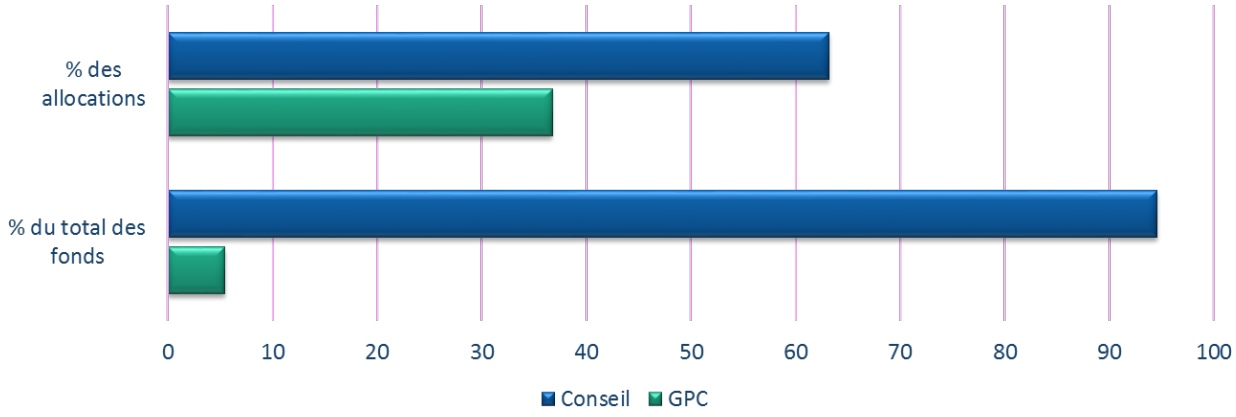
4.5 ***Délégation des approbations de restructuration chiffrées.*** La délégation proposée de l'approbation des financements s'applique aussi aux restructurations chiffrées de financements existants : le GPC recommande que la responsabilité de l'approbation soit déléguée au GPC pour les restructurations chiffrées de faible montant (inférieures ou égales à 10 millions de dollars), le Conseil restant chargé d'approuver les restructurations chiffrées de plus grande ampleur (supérieures à 10 millions de dollars). Cette démarche impliquerait la délégation au GPC de l'approbation de 11 restructurations chiffrées d'un montant total de 33 millions de dollars tandis que le Conseil serait chargé de l'approbation de 8 restructurations chiffrées d'un montant total de 167 millions de dollars. Voir l'**Annexe 1** pour de plus amples détails sur l'approbation de restructuration particulières.

Incidence de la recommandation relative à l'approbation de financements complémentaires (restructuration chiffrée des ESPIG existants) :



4.6 Si l'on combine les approbations de financements et les approbations de restructurations chiffrées, les recommandations relatives à la délégation de pouvoirs impliqueraient que le GPE approuverait 25 allocations pour un total de 106 millions de dollars tandis que le Conseil en approuverait 43 pour un total de 1,84 milliard de dollars.

Incidence de la recommandation relative aux délégations de pouvoirs (nouveaux dons et restructurations chiffrées) :



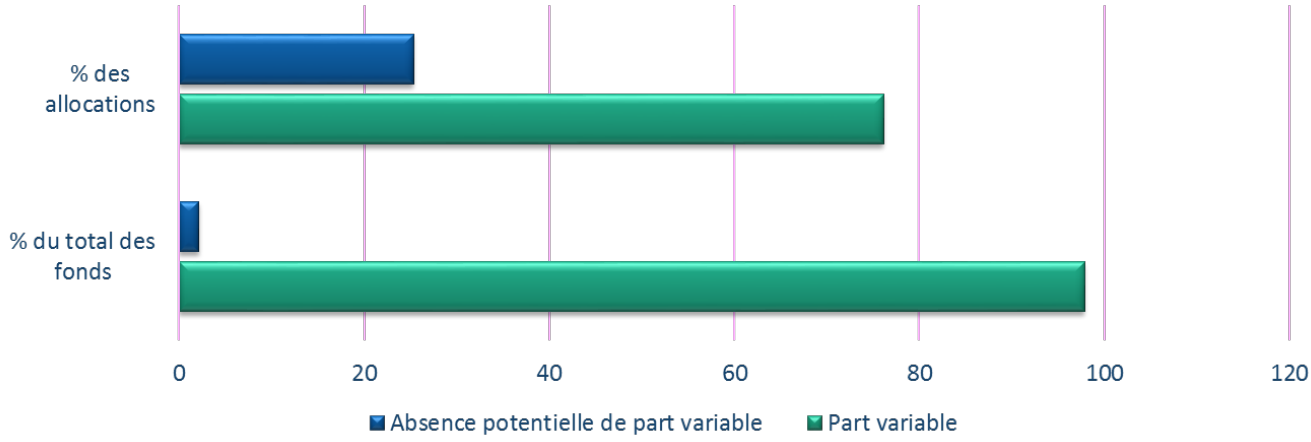
4.7 Le GPC pourra renvoyer une approbation au Conseil de sa propre initiative ou à la demande du Conseil.

4.8 Il est à noter que le GPC dispose actuellement d'une délégation de pouvoir pour l'approbation des demandes de financements accélérés d'un montant inférieur ou égal à 20 % de la MCA ou à 20 millions de dollars pour les financements de 100 millions de dollars.

4.9 ***Responsabilité et supervision.*** Le Conseil sera dûment informé par le Comité de toutes les approbations de financement dans le cadre du rapport que le Comité de gouvernance et d'éthique présente chaque année au Conseil au sujet de l'utilisation des délégations de prises de décisions.

4.10 ***Normalisation de la pratique consistant à exempter les petits financements de la part variable***. Prenant acte des coûts de transaction élevés qu'imposent la préparation et le traitement des requêtes de parts variables au regard de la valeur desdites parts pour les petits financements, le Conseil et le GPC ont levé l'obligation de part variable et accordé la possibilité d'application, sur demande, d'une approche ex ante au cas par cas, pour les MCA ne dépassant pas 5 millions de dollars. Le GPC recommande d'agir de façon anticipative et de permettre aux pays bénéficiant d'une MCA ou d'un financement complémentaire égal ou inférieur à 5 millions de dollars de choisir s'ils souhaitent disposer d'une part variable sans avoir à solliciter une approbation préliminaire. À l'heure actuelle, la possibilité de faire un tel choix n'est pas demandée pour les financements du Fonds à effet multiplicateur (pour lesquels le Conseil n'a pas prévu de possibilité d'application d'une approche ex ante).

Incidence de la recommandation relative à la part variable



5. INCIDENCE SUR LES RESSOURCES DU SECRÉTARIAT ET L'ANALYSE DE RISQUE

5.1 Du point de vue de la gestion des risques, le Conseil devra déterminer si les avantages qu'implique la réduction de sa charge de travail par délégation au GPC du pouvoir d'approuver 37 % du volume des allocations compensent le risque d'un contrôle restreint sur 5 % de la valeur en dollars du portefeuille. Grosso modo, la délégation de pouvoirs au GPC signifie que le Conseil reste directement responsable de l'approbation de 95 % de la valeur en dollars des fonds sur 63 % du volume des allocations, y compris les nouvelles requêtes de financement et les restructurations chiffrées.

5.2 Du point de vue du Secrétariat, la charge de travail liée à l'examen de la qualité des nouvelles requêtes reste la même quel que soit le degré de délégation de pouvoir, alors que le la diminution des transactions du Conseil entraîne de modestes économies de temps de travail au sein du personnel.

5.3 Les principaux gains d'efficience induits par ces modifications concernent des économies de temps pour le Conseil, ainsi qu'un processus accéléré d'approbation des financements de faible montant.

5.4 La normalisation de l'exemption de la part variable pour les financements de faible montant réduira les coûts de transaction encourus par le Secrétariat et le GPC respectivement durant la préparation et l'approbation des requêtes d'approche ex-ante.

6. PROCHAINES ÉTAPES

6.1 Si le Conseil approuve ces recommandations, le Secrétariat, en vertu des pouvoirs qui lui sont délégués, mettra à jour les différents documents de gouvernance, les politiques et les directives concernés.

7. PERSONNE À CONTACTER : Margarita Focas Licht (mlicht@globalpartnership.org)

8. ANNEXES

Annexe 1 – Modalités de restructurations chiffrées : évaluation des prérequis, processus d'examen de la qualité et délégation des approbations

Annexe 2 – Délégation des approbations de financement et processus d'approbation

Annexe 3 – Part variable et allocations de faible montant

ANNEXE 1 : MODALITÉS DE RESTRUCTURATIONS CHIFFRÉES : ÉVALUATION DES PRÉREQUIS, PROCESSUS D'EXAMEN DE LA QUALITÉ ET DÉLÉGATION DES APPROBATIONS

Les pays dont la MCA est assortie de compléments d'allocation i) dont le financement a été approuvé ou dont la requête a été soumise pour approbation au cours de l'exercice 18, ou ii) qui en sont à un stade avancé de la préparation du programme, de telle sorte qu'une augmentation du montant de la requête de financement retarderait le processus de requête, sont autorisés à présenter une proposition de reprogrammation chiffrée de l'ESPIG existant dans des délais raisonnables durant la mise en œuvre.

Dans de tels cas, le processus de revue de la proposition de reprogrammation chiffrée sera limité dans le but de réduire les coûts de transaction, compte tenu du fait que l'ESPIG approuvé aura déjà fait l'objet d'un processus complet d'examen de la qualité. En particulier :

A. ***S'agissant de l'évaluation des prérequis du modèle d'allocation de financements (PSE, financement national, données) :***

- Si la révision est demandée moins d'un an après l'approbation de l'ESPIG en cours, le Secrétariat ne procédera pas à un nouvel examen des prérequis du modèle d'allocation de financements.
- Si la révision est demandée plus d'un an, mais moins de deux ans après l'approbation de l'ESPIG en cours, le Secrétariat vérifiera que les engagements concernant les ressources nationales liés à l'ESPIG approuvé sont respectés.
- Si la révision est demandée plus de deux ans après l'approbation de l'ESPIG en cours, le Secrétariat vérifiera que le PSE est toujours valide et que les engagements concernant les ressources nationales liés à l'ESPIG en cours sont respectés.

B. ***S'agissant du processus d'examen de la qualité des propositions de restructuration chiffrée :***

- Restructurations chiffrées d'un montant égal ou inférieur à 10 millions de dollars dans le cas où l'agent partenaire est le même : les trois étapes de l'examen de la qualité seront fusionnées au terme de la troisième étape dans le rapport d'évaluation finale dans lequel le Secrétariat publie son évaluation des prérequis et l'analyse de la proposition de financement.
- Restructurations chiffrées d'un montant supérieur à 10 millions de dollars : le processus complet d'examen de la qualité sera exécuté, à quelques exceptions près pour la première étape (si le même agent partenaire est maintenu, le processus relatif au choix dudit agent ne sera pas contrôlé et la vérification des prérequis s'effectuera comme indiqué au point A ci-dessus).

C. ***S'agissant de l'approbation des propositions de restructuration chiffrée :***

- Restructurations chiffrées d'un montant égal ou inférieur à 10 millions de dollars : le pouvoir d'approuver la proposition est délégué au GPC.
- Restructurations chiffrées d'un montant supérieur à 10 millions de dollars : c'est le Conseil qui approuve la proposition

Tableau 1 – Incidence de la proposition de délégation des approbations[1]

Montant des restructurations chiffrées	Pays concernés	Montant des financements en millions de dollars
Inférieur ou égal à 10 millions de dollars : approbation par le GPC	Guinée-Bissau	0,30
	Nicaragua	0,40
	Bhoutan	0,70
	Cabo Verde	1,10
	Maldives	1,30
	Bénin	2,30
	Comores	2,70
	Zimbabwe	2,80
	Libéria	5,90
	Zanzibar	6,74
	Puntland	8,83
	TOTAL	**33,07**
Supérieur à 10 millions de dollars : approbation par le Conseil	Soudan du Sud	11,40
	Somaliland	15,02
	Madagascar	19,60
	Burkina Faso	21,20
	Burundi	21,30
	Tchad	22,20
	Gouv. fédéral somalien	27,95
	Côte d'Ivoire	28,00
	TOTAL	**166,67**

[1] Montants basés sur les décisions et recommandations du FRC au sujet des MCA et sur les requêtes de financement ESPIG actuellement en attente, en partant de l'hypothèse que les requêtes attendues à partir du cycle de financement de novembre 2018 demanderont des MCA révisées, financements complémentaires compris. Les chiffres incluent les MCA existantes au titre du Fonds à effet multiplicateur et présument que les recommandations du GPC relatives aux MCA au titre du Fonds à effet multiplicateur concernant Djibouti, la Mauritanie et la Zambie seront approuvées par le Conseil. En cas de divergence entre les montants de ce tableau et ceux du document BOD/2018/06 DOC 08 – Prévisions financières, les montants des prévisions financières sont considérés comme définitifs.

ANNEXE 2 : DÉLÉGATION DES APPROBATIONS DE FINANCEMENT ET PROCESSUS D'APPROBATION

La délégation au GPC de l'approbation des financements de faible montant conservera jusqu'au point de prise de décision le robuste processus d'approbation déjà en place, comme indiqué ci-dessous.

Étape 1 - Le Secrétariat examine la requête pour vérifier qu'elle est complète et qu'il n'y a pas d'incohérence entre les documents. Si nécessaire, il demande au pays d'apporter des informations supplémentaires ou des corrections.

Étape 2 - L'équipe d'examen de la qualité utilise la matrice du GPC pour évaluer la requête et détermine dans quelle mesure celle-ci répond aux normes définies par la matrice ; une revue générale technique est réalisée par le responsable-pays et par des pairs. L'équipe d'examen de la qualité, le responsable-pays et les pairs examinateurs se concertent ensuite et s'accordent sur des conclusions et des recommandations préliminaires qui sont résumées dans un projet de rapport d'étape III de l'examen de la qualité/d'évaluation finale et sont soumises à un sous-ensemble de dirigeants du Secrétariat (groupe de direction) en fonction du niveau de risque. Dans tous les cas de figure, le groupe de direction comprend le chef de l'équipe de soutien aux pays et la directrice technique ; pour les requêtes présentant un risque plus élevé, le groupe comprend aussi le directeur des finances et des opérations.

Étape 3 - Le groupe de direction (défini à l'étape 2) organise une ***Réunion d'examen*** avec le responsable-pays, le chef de l'équipe d'examen de la qualité, le chargé de liaison et les autres pairs examinateurs, le cas échéant, pour discuter de la requête. Les participants tirent des conclusions du rapport d'évaluation finale, et le Secrétariat formule des recommandations qui sont transmises au GPC. La réunion d'examen peut conclure que la requête n'est pas encore prête à être transmise au GPC ; dans ce cas, l'agent partenaire est contacté pour débattre et convenir des mesures à prendre.

Étape 4 - Le rapport d'évaluation finale et les documents généraux sont soumis au GPC qui en débat et formule des recommandations.

Étape 5 - Les requêtes dont l'approbation est recommandée par le GPC sont transmises au Conseil pour décision.

Tableau 2. Incidence de la proposition de délégation des approbations[2]

Montant du financement	Processus d'approbation	Pays concernés	Montant de financement en millions de dollars
Inférieur ou égal à 10 millions de dollars : approbation par le GPC	**Étapes 1-4 :** pas de changement **Étape 5 -** Le GPC prendra la décision au sujet du financement à la place du Conseil. **Mécanisme de responsabilisation :** le GPC rend compte au Conseil des approbations de financement dans le cadre du rapport annuel existant du Comité de gouvernance et	Maldives Guyana Bhoutan Sao Tomé-et-Principe Timor-Leste Nicaragua Rép. kirghize RDP lao Lesotho États insul. des Caraïbes Papouasie-Nouvelle-Guinée	1,20 1,30 1,80 2,50 4,10 4,60 5,00 5,00 5,00 5,20 7,10

[2] Voir note de bas de page 2.

	d'éthique sur l'utilisation de la délégation des prises de décisions.	Kenya Djibouti Ouzbékistan	9,70 10,00 10,00
		TOTAL	**72,50**
Supérieur à 10 millions de dollars : approbation par le Conseil	Pas de changement	Mauritanie États insul. du Pacifique Togo Haïti Bénin Érythrée Sierra Leone Somalie, gouv. fédéral Zimbabwe Népal Ghana Syrie Burundi Zambie Soudan du Sud Rwanda RCA Yémen, Rép. du Guinée Cameroun Sénégal Mali Malawi Bangladesh Soudan Myanmar Niger Tanzanie continentale[3] Afghanistan Éthiopie Mozambique Nigéria Pakistan[4] Ouganda Congo, Rép. dém. du	11,80 15,50 15,60 16,50 17,10 17,20 17,20 17,90 18,90 24,20 24,40 25,00 25,60 25,90 30,30 30,80 31,60 32,40 37,90 38,80 42,60 45,70 48,70 53,90 59,00 73,70 85,10 90,00 100,00 100,00 100,00 100,00 100,00 100,00 100,00
		TOTAL	**1 340,62**

[3] Dans le passé, la Tanzanie a accepté de diviser sa MCA entre la Tanzanie continentale (90 %) et Zanzibar (10 %), territoire semi-autonome de la République-Unie de Tanzanie. Les informations contenues dans le présent document reposent sur cet accord, susceptible d'être réexaminé à l'avenir.

[4] Régi par un système fédéral, le Pakistan divisera probablement son allocation entre certaines provinces, ce qui peut avoir une incidence sur l'approbation des financements individuels par le GPC et le Conseil.

ANNEXE 3 : PART VARIABLE ET ALLOCATIONS DE FAIBLE MONTANT

MCA ou compléments de MCA d'un montant inférieur ou égal à 5 millions de dollars : les pays ont le choix entre demander une part variable ou recevoir la totalité du montant du financement sous forme d'allocation fixe. Si un pays décide de ne pas demander de part variable, il doit tout de même faire la preuve que son plan sectoriel est assorti de robustes stratégies dans le domaine de l'efficience, de l'équité et des acquis scolaires. Cette démarche est conforme aux décisions précédentes portant sur l'exemption de la part variable et les approbations ex ante.