ÉTUDE POUR UN PARTENARIAT EFFICACE : RAPPORT DU COMITÉ DES FINANCEMENTS ET PERFORMANCES

Pour décision

Note : De par leur nature, les documents du Conseil font partie intégrante des délibérations et, conformément à la Politique de transparence du PME, ne sont publiés qu'à l'issue de leur examen par le Conseil. Il est entendu que les groupes constitutifs diffusent les documents du Conseil auprès de leurs membres, pour consultation, avant que le Conseil se réunisse.

1. OBJECTIF STRATÉGIQUE

1.1 Le présent document a pour objet d'inviter le Conseil d'administration à évaluer le rapport sur l'Étude pour un partenariat efficace préparé par Oxford Policy Management (OPM). et à donner des instructions au Comité des financements et performances (GPC) à son sujet.

1.2 Le rapport décrit les problèmes posés par le modèle opérationnel du Partenariat à l'échelle des pays ainsi que les obstacles entravant la mise en œuvre optimale par le GPE du programme GPE 2020. Il recommande des moyens de résoudre ces problèmes et de lever ces obstacles.

Résumé des délibérations du Comité

Ayant examiné les conclusions et recommandations du projet de rapport lors d'une audioconférence tenue le 14 mai 2018, le Comité :

- **S'est félicité des consultations supplémentaires menées par OPM auprès des pays en développement partenaires (PDP)** lors d'une réunion organisée par ces pays du 9 au 11 mai 2018 à Maputo. Ces consultations ont fourni aux PDP l'occasion d'exprimer leurs points de vue concernant les résultats et les conclusions du rapport. Le Comité s'est également félicité des discussions supplémentaires tenues avec les organisations de la société civile (OSC) à l'occasion de cette réunion.
- **A entériné le rapport**, estimant que ses conclusions et analyses sont pertinentes et reflètent fidèlement la complexité du Partenariat à l'échelle des pays, tout en reconnaissant l'existence d'opinions et de perspectives divergentes parmi les différents groupes et contextes nationaux. Le Comité a félicité OPM d'avoir préparé dans un court délai un rapport détaillé et bien structuré sur l'ensemble de ces enjeux.

- **A souscrit à la principale conclusion du rapport** selon laquelle il est inutile, pour le moment, d'apporter des ajustements importants au modèle opérationnel du GPE, mais a souligné que des actions décisives s'imposent pour peaufiner ce modèle de manière à en accroître l'efficacité dans les divers contextes dans lesquels il est mis en œuvre, notamment dans les situations précaires ou de conflit. Le Comité est convenu à cet égard que l'étude propose une nouvelle *évolution* du Partenariat, mais pas une « *révolution* » ni des réformes plus profondes.
- **Est convenu de la nécessité de clarifier les rôles et responsabilités à mesure qu'ils se traduisent en actions.** L'aide du Secrétariat aux pays, lorsqu'elle est fournie par l'intermédiaire des responsables-pays, doit s'appuyer sur des mandats clairs et transparents qui doivent inclure une planification pour les situations urgentes. Les mandats conférés aux responsables-pays et ceux conférés aux agents partenaires et aux agences de coordination doivent être distincts, mais coordonnés. Le Comité est convenu que l'examen et l'approbation de ces mandats doivent être effectués en consultation avec les partenaires, y compris les PDP, et que les rôles doivent être adaptables et contextualisés sous la direction des autorités publiques et en consultation avec le groupe local des partenaires de l'éducation (GLPE). Ces actions devraient être mises en œuvre le plus tôt possible, et le GPC est disposé à en assurer la supervision. Le Comité a souligné que, dans le souci d'un partenariat efficient et efficace, ces travaux ne doivent pas ajouter des processus à ceux existant dans ce domaine.
- **Est convenu que le principe fondamental de la responsabilité mutuelle des résultats est souvent difficile à traduire dans la pratique,** et que cette question mérite d'être examinée en priorité par le Conseil /Partenariat.
- **Est convenu que le renforcement des capacités des pays en développement partenaires, notamment dans le cadre d'interventions spécifiques de l'agent partenaire et de l'agence de coordination, est un élément essentiel du modèle opérationnel** qui doit être abordé de manière transparente, notamment en ce qui concerne l'approche, les responsabilités de l'agent partenaire et de l'agence de coordination, ainsi que le financement, le suivi, et l'évaluation de ces interventions.
- **Est convenu que tous les ajustements apportés au modèle opérationnel devraient être conformes aux principes de l'efficacité de l'aide**, en prenant particulièrement soin d'éviter les duplications et la multiplication des processus. En conséquence, la définition précise des rôles et responsabilités à l'échelon national doit précéder l'évaluation de l'aide requise.

- **A demandé à OPM de formuler des recommandations plus stratégiques et applicables et de regrouper les 18 recommandations initiales** de l'avant-projet du rapport en un ensemble resserré de recommandations hiérarchisées dans le rapport révisé. Le Comité a souhaité que des liens plus étroits et plus équilibrés soient établis entre les recommandations et les principales conclusions, et réclamé des explications plus claires sur la façon dont ces recommandations pourraient contribuer à résoudre les problèmes et à lever les obstacles mis en évidence, en particulier lorsqu'elles touchent aux axes d'intervention en cours d'exécution (résumés dans l'annexe du rapport, volume II).

- **A conclu que l'étude était exhaustive.** Le temps a toutefois manqué pour aboutir à un consensus sur la nécessité d'une deuxième phase. Le Comité a notamment estimé que l'étude n'examinait pas convenablement le rôle du pays en développement partenaire en tant qu'intervenant central du modèle opérationnel du GPE au niveau des pays ; le rapport à l'étude ne s'intéresse au pays en développement partenaire que par rapport à d'autres acteurs essentiels (agent partenaire, agence de coordination, GLPE et Secrétariat). Le Comité a toutefois estimé qu'il était tout aussi important de régler le plus rapidement possible certains des problèmes mentionnés dans le rapport.

Le Comité a par ailleurs noté que le temps consacré aux consultations avait été limité avant l'audioconférence du 14 mai, et que d'autres consultations avec les groupes seraient nécessaires, qui pourraient apporter de nouvelles informations pour décider des suites à donner au rapport pendant la réunion du Conseil.

Il a également été observé que le Comité avait examiné le projet de rapport et les recommandations, mais que par manque de temps, il n'avait pas eu la possibilité d'examiner la version définitive du rapport remise au Conseil (annexe 1).

2. DÉCISION RECOMMANDÉE

2.1 Le Comité des financements et performances recommande que le Conseil d'administration approuve la décision suivante :

BOD/2018/06-XX–<u>Étude pour un partenariat efficace</u> : En référence aux documents BOD/2016/12-19 et BOD/2017/03-06 7.b.iii, le Conseil d'administration :

1. Se félicite du rapport préparé par Oxford Policy Management décrit dans le document BOD/2018/06 DOC 07A.
2. Est convenu que le modèle opérationnel du GPE est d'une manière générale adapté à la mission du Partenariat et qu'il est inutile, pour le moment, d'y apporter des ajustements importants. Il

partage cependant l'analyse du GPC selon laquelle d'autres mesures s'imposent pour améliorer l'efficacité et les résultats du Partenariat à l'échelle des pays.

3. Prend acte des conclusions du GPC concernant le projet de rapport présenté dans le document BOD/2018/06 DOC 07B, et notamment du point de vue selon lequel certaines des recommandations sont déjà prises en compte dans les axes d'intervention dirigés par le GPC, le Comité des finances et du risque (FRC) et le Comité des stratégies et de l'impact (SIC).
4. Demande [que des mesures spécifiques/étapes ultérieures soient définies à la lumière des délibérations du Conseil lors de la réunion qui se tiendra du 12 au 14 juin 2018, par exemple en ce qui concerne l'éventuelle nécessité d'une deuxième phase de l'étude et/ou d'un plan d'action chiffré, ou toute mesure spécifique justifiant une priorité, comme l'élaboration de mandats améliorés pour l'agent partenaire, l'agence de coordination, et le responsable-pays au sein du Secrétariat.]

3. CONTEXTE GÉNÉRAL

3.1 Lors de sa réunion de décembre 2016 tenue dans le cadre de l'examen des capacités et de l'efficacité du Secrétariat, le Conseil d'administration a décidé d'élargir le débat et d'aller au-delà d'une simple évaluation des capacités du Secrétariat. Il a demandé au Secrétariat d'examiner, avec l'aide d'un consultant externe, les moyens de faire en sorte que les composantes clés du Partenariat — agents partenaires, agences de coordination et GLPE — puissent collaborer de la manière la plus efficiente et la plus efficace possible pour réaliser les objectifs du programme GPE 2020 (BOD/2016/12-09).

3.2 Lors de sa réunion de mars 2017, le Conseil a en outre demandé que l'étude en question se penche sur les moyens de clarifier les responsabilités et d'optimiser les approches de renforcement des capacités et d'assistance technique, notamment dans les pays fragiles ou touchés par un conflit (BOD/2017/03-06 7.b.iii).

3.3 Par conséquent, en novembre 2017, le Secrétariat a retenu les services d'Oxford Policy Management, travaillant en partenariat avec la firme d'experts-conseils Dalberg, pour procéder à un examen de l'efficacité et de l'efficience du Partenariat au niveau des pays. La phase initiale de l'étude a été menée sous la supervision du GPC, qui a été chargé par le Comité de coordination de surveiller le déroulement des travaux. À la suite de consultations menées auprès du Conseil en décembre 2017 sur les orientations globales à donner à l'étude et avec la participation des représentants du GPC, le rapport initial a été achevé à la mi-mars et transmis au Conseil[1].

[1] Rapport initial : https://www.globalpartnership.org/content/examination-key-actors-roles-gpes-country-level-operational-model-inception-report-volume-1

3.4 Par la suite, OPM a entrepris d'interviewer et de consulter tous les agents partenaires et les agences de coordination, ainsi qu'un éventail de pays en développement partenaires et d'organisations de la société civile, et le Secrétariat afin d'étayer les analyses et les recommandations figurant à l'annexe 1 du rapport. Des consultations sur le projet de rapport ont ensuite été tenues auprès de 51 représentants des PDP réunis à Maputo du 9 au 11 mai, ainsi qu'auprès d'un groupe de représentants des OSC présents à cette réunion.

4. JUSTIFICATION DE LA RECOMMANDATION

4.1 Le GPC a examiné le projet de rapport au cours de son audioconférence du 14 mai 2018. Il a dans l'ensemble souscrit à ses conclusions, et a abouti à un consensus sur certaines de ses recommandations, comme indiqué à la section 1.2. Le Comité a toutefois souligné que les délais limités ne lui avaient pas permis de consulter suffisamment les groupes, et qu'il n'avait donc pu parvenir à un consensus sur certaines des recommandations proposées au Conseil. Il a par ailleurs été observé que suite à l'audioconférence, OPM avait établi le texte définitif du rapport et modifié les recommandations de manière à y intégrer les observations de membres du Comité, et que le GPC n'avait pas eu l'occasion d'examiner collectivement le rapport définitif et les recommandations révisées qu'il contient.

4.2 En conséquence, mais aussi compte tenu du fait qu'il reste à peine deux ans pour réaliser les objectifs du programme GPE 2020, la recommandation présentée ici invite le Conseil, au cours de sa réunion de juin, à examiner les conclusions du rapport et à dégager un consensus sur des mesures et un calendrier précis concernant les prochaines étapes. Le Conseil pourrait notamment :

- Se prononcer sur la nécessité d'une deuxième phase de l'étude et – le cas échéant – déterminer son objectif et son calendrier.
- Convenir de la nécessité d'un plan d'action chiffré, notamment pour les questions non traitées dans le cadre des axes d'intervention actuels et – le cas échéant – définir les critères, le calendrier, et le processus d'approbation y afférents.

4.3 Le GPC insiste sur la nécessité de procéder immédiatement à la définition précise des rôles de l'agent partenaire, de l'agence de coordination, et du responsable-pays au niveau du Secrétariat, et d'élaborer, dans le cadre d'un processus de concertation avec les partenaires, des mandats améliorés, coordonnés et distincts pour l'agent partenaire, l'agence de coordination, et le responsable-pays au Secrétariat ; ces mandats doivent être précis, transparents, et adaptables aux contextes nationaux. Le GPC propose de superviser cet exercice et de vérifier le fonctionnement des mandats au niveau des pays avant de les soumettre à l'examen et à l'approbation du Conseil. Le comité note que ces travaux pourraient être financés au moyen des sommes mises en réserve mentionnées à la section 5.1.

5. INCIDENCE SUR LES RESSOURCES DU SECRÉTARIAT

5.1 Les implications financières dépendent de l'issue de la réunion du Conseil. Le Comité prend note qu'un montant de 250 000 dollars est affecté au suivi de l'étude pour un partenariat efficace dans le budget de l'exercice 19 du Secrétariat. Toute demande de ressources supplémentaires serait soumise à une décision du Conseil.

6. PROCHAINES ÉTAPES

6.1 Les prochaines étapes seront déterminées par les résultats des délibérations du Conseil à sa réunion de juin. Le Comité constate toutefois que plusieurs axes d'intervention en cours sont liés aux conclusions du Conseil et sont susceptibles d'absorber une partie des coûts connexes.

7. VEUILLEZ CONTACTER Margarita Focas Licht (mlicht@globalpartnership.org) pour de plus amples informations.

8. RÉFÉRENCES

BOD/2018/06-DOC 07A – Volume I – Un partenariat efficace et efficient : Examen des rôles des principaux acteurs du modèle opérationnel du GPE au niveau des pays dans le cadre de l'exécution du plan GPE 2020

Référence : Volume II – Annexes au Volume I disponibles sur le site d'inscription en ligne de la réunion du Conseil d'administration.