GLOBAL
PARTNERSHIP
for EDUCATION
quality education for all children

Retraite du Conseil d'administration de décembre 2014 : Synthèse et résultats

Résumé de la retraite
Réunion du Conseil d'administration
13-14 décembre 2014
Bolger Center, MD

Résumé analytique

La retraite du Conseil organisée en décembre dernier a marqué le coup d'envoi de la réflexion sur le nouveau Plan stratégique devant être lancé au début de 2016. Concrètement, cette rencontre a été l'occasion de s'interroger sur le type de plateforme éducative dont le Partenariat mondial pour l'éducation (le « Partenariat mondial » ou « GPE ») souhaite se doter pour l'après-2015 et d'examiner certaines questions et perspectives stratégiques qui pourraient guider l'élaboration de ce nouveau Plan.

Il ressort des consultations menées avec les partenaires durant la période ayant précédé la retraite que le nouveau Plan stratégique doit définir plus clairement les moyens à mettre en œuvre par le Partenariat à l'échelle institutionnelle pour obtenir des résultats mesurables. Un aspect essentiel de la retraite a donc consisté à analyser en profondeur les points forts et les points faibles du modèle opérationnel actuel et à convenir de la marche à suivre pour renforcer cette plateforme à l'avenir. Malgré les défauts que présente à certains égards le modèle actuel, les discussions durant la retraite ont fait apparaître que les partenaires sont résolus à ce que le GPE continue de mettre l'accent sur le contrôle des programmes par les pays et sur l'appui aux systèmes nationaux.

La retraite a également marqué un premier pas dans le sens d'une définition plus claire de ce qui confère au Partenariat mondial son avantage comparatif et des principes devant guider l'établissement des priorités. Le Conseil a également examiné la vision, les missions, les buts et les objectifs du Partenariat mondial, et il est convenu d'une procédure pour les réexaminer dans le cadre de l'élaboration du nouveau Plan stratégique. Tous ces éléments sont nécessaires à l'achèvement de la transformation du modèle FTI (Initiative pour une mise en œuvre accélérée du Programme Éducation pour tous) en une plateforme plus complète pour le Partenariat.

La retraite a permis de tracer clairement la voie à suivre par le Secrétariat et le Conseil pour formuler un Plan stratégique sur cinq ans (2016 – 2020). Dans la foulée, le Conseil a approuvé deux grandes séries d'activités visant : 1) à renforcer le modèle opérationnel du Partenariat mondial ; et 2) à définir la mission, la vision et les principes du GPE, et à classer les principaux objectifs et domaines d'intervention par ordre de priorité.

Suite à la retraite du Conseil et aux décisions concernant le Plan stratégique qui en ont découlé, le Partenariat mondial est bien positionné pour l'année cruciale qui l'attend ; le Secrétariat doit quant à lui s'atteler immédiatement aux deux séries d'activités.

Présentation générale de la retraite

Les 13 et 14 décembre 2014, le Conseil d'administration a tenu une retraite à huis clos pour examiner le Plan stratégique du Partenariat mondial pour l'éducation. La retraite visait les objectifs suivants :

- Identifier les questions prioritaires, en particulier celles ayant trait au modèle opérationnel du Partenariat mondial, et convenir d'un processus pour les traiter ;
- Forger un consensus au sein du Conseil et mobiliser les énergies au service du futur Partenariat mondial.

Le premier jour de la retraite a permis de replacer le Partenariat mondial dans le contexte plus large de l'action de développement après 2015 et d'examiner l'évolution de l'organisation, ainsi que les points forts et les points faibles du modèle opérationnel actuel. L'ordre du jour prévoyait quatre séances générales sur les thèmes suivants : 1) Perspectives pour l'après-2015, 2) Modèle opérationnel, 3) Expérience des pays en développement partenaires, 4) Examen détaillé du Secrétariat. La seconde journée a été consacrée à une analyse plus fine des points faibles du modèle opérationnel actuel et des défis à relever, ainsi que des perspectives et des ambitions du Partenariat mondial pour les trois à cinq prochaines années. Elle s'est conclue par un accord sur la portée du Plan stratégique et sur la marche à suivre pour l'élaborer.

Le présent rapport résume les principales conclusions des discussions et identifie les différentes étapes de l'élaboration d'un nouveau Plan stratégique. Il est structuré en quatre parties :

Première partie : Contexte de l'action de développement après 2015 et perspectives pour le Partenariat mondial

Deuxième partie : Le modèle opérationnel : points forts, points faibles et pistes de travail

Troisième partie : Activités de base et valeur ajoutée du Partenariat mondial

Quatrième partie : Le processus de planification stratégique : enseignements tirés et séries d'activités

Résultats de la retraite

À l'issue de la retraite, le Conseil, lors de sa réunion en présentiel des 15 et 16 décembre 2014 à Washington, a pris les décisions suivantes.

BOD/2014/12-02 – Plan stratégique 2016-2020 : Le Conseil d'administration :

1. demande au Secrétariat de s'atteler à l'élaboration d'un Plan stratégique sur cinq ans (2016 – 2020), en vue de soumettre à l'approbation du Conseil, en mai 2015, une note de synthèse ainsi qu'un plan de consultations élargies sur ledit Plan ;
2. demande qu'un avant-projet complet du Plan stratégique soit soumis d'ici le mois d'octobre à l'attention de l'ensemble des membres du Conseil ;

3. à l'issue de ce processus qui devrait durer un an, le Conseil sera invité en décembre à approuver la version définitive du Plan stratégique assorti d'un plan de mise en œuvre et d'un cadre de résultats ;
4. le Secrétariat sera le point d'ancrage des deux séries d'activités définies pour le Plan stratégique en vue : 1) de renforcer le modèle opérationnel du GPE ; et 2) de définir la mission, la vision et les principes du GPE, et de classer les principaux objectifs et domaines d'intervention par ordre de priorité. Le Secrétariat mènera à bien la première série d'activités en collaboration avec GERF et le CGPC, et la seconde en collaboration avec le SPC ; et
5. le Secrétariat ébauchera des plans de travail pour les deux séries d'activités d'ici la fin du mois de janvier. Le Comité de coordination jouera un rôle de premier plan dans le processus de planification stratégique et approuvera notamment les plans de travail pour les deux séries d'activités.

PREMIÈRE PARTIE : Contexte de l'action de développement après 2015 et perspectives pour le Partenariat mondial

Séance 1 : Replacer le Partenariat mondial dans un contexte plus large

Au cours de cette séance, M. Homi Kharas a présenté le contexte plus large du développement dans lequel s'inscrit le Plan stratégique du Partenariat mondial, en se référant notamment au programme d'action pour l'après-2015, au rôle des partenariats et au rôle de l'éducation. Son intervention a été suivie par une présentation de M. Serigne Thiam du point de vue des pays en développement partenaires.

L'exposé de M. Homi s'articulait autour des grands points suivants :

- L'année qui vient offre d'énormes possibilités de donner une nouvelle place à l'éducation et de définir plus précisément en quoi le Partenariat mondial peut ajouter de la valeur. On constate un fort appui politique à l'éducation, reconnue par beaucoup comme le domaine offrant le meilleur retour sur investissement. Les Objectifs de développement durable, la Conférence sur le financement du développement durable et l'Assemblée générale 2015 des Nations Unies sont autant d'occasions majeures d'aider le secteur à réaliser pleinement son potentiel.

- Les partenariats associant de multiples parties prenantes sont l'instrument à privilégier pour promouvoir le développement. Les modèles de partenariat qui donnent de bons résultats se caractérisent par : 1) des objectifs clairement définis ; 2) la capacité d'appliquer des solutions à grande échelle ; 3) des innovations émanant de divers partenaires ; 4) des cercles organisés de spécialistes ; et 5) une aptitude à se renouveler, à innover et à évoluer.

- Le Partenariat mondial doit recentrer sa vision sur des objectifs plus étroits et mieux définis. Les besoins d'éducation doivent être pensés en termes d'impact sur d'autres priorités de développement, comme le chômage des jeunes, la compétitivité et la croissance, les inégalités et la mobilité sociale. Ils doivent aussi être intégrés avec d'autres secteurs, par exemple les compétences pour le 21e siècle.

- La dynamique entre financement domestique et financement extérieur a changé : les pays à revenu intermédiaire sont plus nombreux, le développement s'accélère et rares sont les pays où le PIB par habitant diminue. Le financement international de l'éducation est volatil, fragmenté et en baisse. Le secteur de l'éducation est l'un des plus vulnérables dans les pays fragiles ou touchés par un conflit, et il bénéficie peu des appels de fonds humanitaires. Il incombe au secteur de l'éducation d'indiquer là où un financement extérieur doit jouer un rôle catalyseur ou pallier des insuffisances, quelles sont les sources de financement de l'éducation autres que des dons, et quel est le rôle du secteur privé.

- Le secteur de l'éducation doit améliorer les données et les analyses pour pouvoir orienter clairement les politiques publiques. L'approche actuelle qui privilégie les interventions dans le cadre de projets ne peut pas produire les résultats à grande échelle qui sont nécessaires.

- Le secteur doit focaliser l'attention sur les plus marginalisés, les États fragiles et les personnes déplacées, plutôt qu'uniquement sur les pays. La réalisation des objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) doit être menée à son terme, en accordant une attention particulière aux États fragiles ou touchés par un conflit et aux inégalités au sein d'un même pays.

Dans sa réponse, M. Thiam a mis en lumière les trois conditions à réunir pour que l'objectif d'éducation pour tous puisse être atteint, à savoir : i) définir un seul programme en faveur de l'éducation qui prenne en compte la nature pluridimensionnelle du développement ; ii) diversifier les acteurs et les ressources financières ; et iii) adopter un nouveau modèle qui considère l'aide non pas comme un acte de charité mais comme un investissement à l'appui d'un développement et d'une stabilité partagés.

M. Thiam a également noté que les principaux défis à relever consistent à : i) définir un programme d'action universel, mais adapté aux spécificités et aux besoins des pays ; ii) achever la réalisation des OMD non encore atteints ; et iii) fixer au nouveau programme en faveur de l'éducation des objectifs clairement définis qui permettent de mesurer et d'évaluer la qualité, l'équité et le caractère durable de l'éducation.

DEUXIÈME PARTIE : Le modèle opérationnel : points forts, points faibles et pistes de travail

Séance 2 : Le GPE est-il adapté à sa mission ? L'évolution du GPE et de son modèle opérationnel

Durant cette séance, Margarita Focas Licht de l'équipe de Soutien aux pays et Karen Mundy de l'équipe Stratégie, politiques et performance ont présenté une vue d'ensemble du modèle opérationnel du Partenariat mondial. Elles ont décrit le fonctionnement du Partenariat côté pays, en expliquant notamment que le Groupe local des partenaires de l'éducation (GLPE) est un mécanisme de dialogue à l'échelon national. Les rôles respectifs du Conseil et du Secrétariat à l'appui des activités du Partenariat mondial ont également été passés en revue. L'équipe a noté que si l'attention du GPE était centrée au départ sur l'élaboration de politiques sectorielles, elle

s'est reportée récemment sur la mise en œuvre des financements. Cette évolution s'explique en partie par la prolifération des requêtes de financement émanant des pays. Le nouveau modèle de financement remet toutefois le Plan sectoriel de l'éducation (PSE) au centre du dispositif, et aligne de nouveau les processus de financement sur les processus nationaux de planification sectorielle.

L'une des principales questions soulevées par l'exposé portait sur les moyens mis en œuvre par le Partenariat mondial pour contribuer à la réalisation des buts et objectifs nationaux et mondiaux. Par exemple, les entités de supervision et de gestion sont-elles adaptées à leur mission ? Les questions d'alignement/de substitution des financements internationaux font-elles l'objet d'un suivi ? En quoi le recours du Partenariat mondial à des processus inclusifs d'élaboration des politiques publiques contribue-t-il à sa valeur ajoutée ? Les résultats du GPE font-ils l'objet d'un suivi ? À qui le Partenariat mondial rend-il compte ? D'autres questions concernaient la formule d'allocation des financements du GPE – cette formule favorise-t-elle l'accès à l'éducation, et la qualité est-elle suffisamment prise en compte ? Plusieurs problèmes ont été mis en lumière, notamment la prolifération d'activités, l'absence de visée claire s'agissant du contrôle des programmes par les pays ou des buts et objectifs du Plan stratégique, le coût élevé des opérations du partenariat à l'échelle mondiale, et la mesure des résultats et de l'impact du GPE.

Les réponses du Conseil à certaines de ces questions révèlent un manque de clarté dans la définition du rôle du Partenariat mondial au niveau national et un décalage avec le niveau mondial ; on constate également un manque de clarté dans la définition des fonctions et attributions de chaque partenaire (bailleur de fonds, gouvernement et OSC). Ces fonctions sont souvent implicites, et les pays en sont réduits à devoir deviner. Le Conseil note que le Secrétariat est souvent amené à jouer différents rôles, parfois parce que les partenaires eux-mêmes n'ont pas rempli le leur. Ce manque de clarté dans la définition des fonctions et attributions a pour conséquence une prolifération d'activités et l'absence de priorités.

Séance 3 : Expérience des pays en développement partenaires

Durant cette séance, le Conseil a entendu les ministres du Laos et du Sénégal, ainsi que le représentant du Ghana siégeant au Conseil. MM. Serigne Thiam, Lytou Bouapoa et Charles Aheto-Tsegah ont fait part de leurs vues sur les points forts et les points faibles du modèle du Partenariat mondial et sur la manière dont le Partenariat apporte de la valeur.

Les présentations ont fait ressortir plusieurs points forts du GPE, notamment les suivants :

- Le Partenariat aide à améliorer la planification, la pertinence et la crédibilité des Plans sectoriels de l'éducation (PSE) et à établir des priorités sur la base d'analyses sectorielles.
- Il encourage la mise en œuvre d'approches conjointes, réduisant ainsi la tendance de chaque bailleur à gérer son portefeuille de projets en dehors de toute coordination.
- Grâce au mécanisme des GLPE, le Partenariat est plus inclusif, mieux structuré et coordonné sous la direction renforcée de l'État et des différents acteurs (associations de parents et d'enseignants, syndicats enseignants, secteur privé, etc.).
- Le Partenariat permet aux membres des groupes représentés au Conseil de mieux coordonner leur action, en particulier s'agissant de questions d'intérêt commun, telles que

situations d'urgence, revues sectorielles ; et de prendre une plus grande part aux processus de prise de décision du GPE.
- Il contribue à améliorer le dialogue politique et technique dans le secteur.
- Le GPE incite les partenaires à privilégier les processus sectoriels et l'efficacité du développement plutôt que la logique de projet.

Parmi les points faibles du Partenariat, citons les suivants :

- La définition du rôle des entités de supervision et de gestion et de l'Agence de coordination manque de clarté, ce qui entraîne des distorsions au niveau des processus nationaux. Les responsabilités ne sont pas clairement définies, et les pays n'ont aucune prise sur les dispositions contractuelles.
- Les modalités d'évaluation des PSE doivent être assouplies pour tenir compte des différents contextes.
- Les GLPE sont un bon moyen de promouvoir une gouvernance inclusive, mais la formule est trop prescriptive et normative. Plutôt que de proposer un modèle uniforme, il conviendrait de fournir des orientations et des indicateurs et de renforcer la transparence.
- Les financements manquant de prévisibilité, les engagements des bailleurs de fonds doivent être confirmés de manière plus sûre pour que les calendriers des fonds fiduciaire multidonateurs puissent être établis plus précisément.
- Les bailleurs de fonds ne puisent guère dans leurs propres ressources pour promouvoir le dialogue sectoriel et satisfaire les requêtes de financement soumises au GPE. Par exemple, ils n'interviennent pas régulièrement dans les situations d'urgence.
- Il n'y a pas de communication directe avec le Secrétariat et les pays partenaires, l'Agence de coordination servant d'intermédiaire (le Conseil note que la mise en place de coordinateurs a contribué à atténuer le problème).
- Le GPE est trop réticent à prendre des risques et se soucie davantage d'atténuer les risques que de répondre aux besoins des pays.

TROISIÈME PARTIE : Activités de base et valeur ajoutée du Partenariat mondial

Séance 4 : Ce que révèle l'Examen de l'organisation

Durant la dernière séance de la première journée, Alison Evans a fait part des conclusions qui se dégagent de l'Examen de l'organisation en ce qui concerne le modèle opérationnel et la valeur ajoutée du Partenariat mondial. Elle a présenté une vue d'ensemble des résultats de l'analyse et proposé trois axes de création de valeur pour le GPE :

1) Mobilisation des connaissances, de l'expérience et des ressources d'un large partenariat ;
2) Utilisation des entités existantes comme partenaires d'exécution (en évitant ainsi la duplication et la fragmentation des efforts et en exploitant les avantages tirés de la coordination) ; et
3) Intégration de divers éléments au service d'une vision impulsée par le pays : savoir technique et acquisition de connaissances, apport de ressources et capacité de mobilisation (appui à la mise en œuvre).

Alison Evans a observé que le Partenariat mondial ne peut donner de bons résultats que si son action s'articule autour de ces trois axes. Il incombe au Secrétariat de conjuguer ces divers éléments – appui technique, sensibilisation des groupes constitutifs, et collaboration opérationnelle avec les entités de coordination et d'exécution. Le Secrétariat est actuellement doté d'un personnel insuffisant pour pouvoir s'acquitter correctement de cette tâche.

Mme Evans a ensuite décrit plus en détail le rôle du Secrétariat. Ce rôle consiste en premier lieu à fournir un appui sous forme d'assistance technique et de conseils. À l'échelon national, le Secrétariat contribue ainsi à la recherche de solutions et à promouvoir l'assurance qualité, les échanges de connaissances et le dialogue. À l'échelon mondial, le Secrétariat participe au programme d'action pour l'après-2015, à la réalisation des objectifs de développement durable, au programme AMR, au Comité de réflexion sur la métrique des apprentissages, à la mise en œuvre d'une planification tenant compte de la problématique hommes-femmes, au renforcement de la comptabilité nationale dans le secteur de l'éducation, etc.. La deuxième fonction du Secrétariat est de fournir des ressources. Au niveau des pays, il s'emploie à faciliter le processus de financement, à mobiliser d'autres ressources, à collaborer avec de nouveaux acteurs et à renforcer la gestion des finances publiques. Au plan mondial, il s'attache à mobiliser de nouveaux partenaires, à concevoir de nouveaux modèles de prestation et à tirer parti des nouveaux modes de financement. Enfin, le Secrétariat apporte un appui à la mise en œuvre, qui peut prendre diverses formes au niveau des pays (aide à la sélection des entités de supervision et de gestion, au suivi sectoriel, à l'exploitation des données et au respect des règles d'établissement de rapports et de transparence). Au niveau mondial, son rôle peut aussi consister à examiner les opérations qui donnent de bons résultats et à promouvoir les solutions proposées par le Partenariat.

Enfin, Mme Evans a évoqué un certain nombre de difficultés auxquelles le Secrétariat est confronté, qu'il s'agisse de fixer des orientations claires, d'opérer des arbitrages entre priorités nationales et mondiales, ou de faire face à l'accroissement rapide du portefeuille, au déséquilibre actuel des capacités internes, à la forte dépendance à l'égard de la Banque mondiale pour assurer certaines fonctions incombant de fait au Secrétariat, ou à la nécessité de prêter davantage attention à l'assurance qualité ainsi qu'à la supervision et au suivi des opérations.

DEUXIEME JOUR

Séance 5 : Rapports des groupes sur le renforcement du modèle opérationnel du Partenariat mondial

Le deuxième jour a fourni l'occasion aux membres du Conseil de se répartir en plusieurs groupes pour continuer à examiner plus en détail le modèle opérationnel. La séance a donné lieu à un débat animé sur les principales questions et difficultés qui se posent et sur la manière dont le modèle opérationnel actuel devrait être renforcé dans le cadre du processus de planification stratégique.

Il ressort de ces discussions que le Partenariat mondial doit se donner les moyens de mieux adapter son approche au contexte national et définir plus clairement son rôle dans l'élaboration des politiques publiques et ce qu'il souhaite encourager par le biais de ses financements. Le Conseil a également évoqué la nécessité de clarifier les fonctions et attributions des entités de supervision et de gestion, de l'agence de coordination et des GLPE et de préciser à qui ces organismes doivent rendre compte. Concrètement, le Conseil a examiné la fonction et la composition des GLPE et s'est demandé si le Partenariat mondial doit contribuer à renforcer cette capacité. Enfin, les membres du Conseil ont discuté de la nécessité d'établir un lien entre les activités du GPE à l'échelon national et à l'échelon mondial pour assurer que les politiques publiques sont fondées sur des données d'observation et pour conférer une plus grande visibilité au Partenariat à tous les niveaux.

L'analyse préliminaire des questions à traiter dans le cadre de ces activités peut être globalement structurée autour de quatre thèmes :

1. Plan sectoriel de l'éducation :

- La réflexion doit porter sur le cycle d'élaboration des politiques nationales et pas seulement sur la préparation du PSE.
- Le Partenariat mondial doit-il aspirer à prendre une part plus active à l'instauration d'un dialogue de meilleure qualité avec les pouvoirs publics sur l'action à mener (y compris la préparation d'un PSE), et si oui, de quelle manière ?
- Le PSE doit-il prendre en compte les principaux objectifs du Partenariat ? Si oui, dans quelle mesure ?
- Il convient de préciser le degré de participation du GPE à l'élaboration des PSE et à l'organisation dans le temps des différentes étapes (élaboration, évaluation, assurance qualité).

2. Financement du GPE :

- Comment faire pour concentrer les ressources et les efforts du GPE dans les domaines dont on sait qu'ils contribueront le plus à la réalisation des objectifs stratégiques du Partenariat mondial?
- Le Partenariat mondial doit-il être associé davantage à l'analyse et au dialogue concernant les budgets nationaux et la mobilisation des ressources domestiques ?

- Faut-il définir plus clairement ce que le GPE souhaite encourager par le biais de ses financements ? Doit-on encourager le souci d'innovation ?
- Comment faire pour renforcer les possibilités d'apprentissage au sein du Partenariat ?

3. Mise en œuvre :

- En tant que Partenariat, comment faire pour obtenir des résultats lorsque la relation mandant-mandataire laisse à désirer ?
- Définir plus clairement les fonctions et attributions des entités de supervision et de gestion, de l'agence de coordination, des GLPE, etc.
- Définir plus clairement le mandat et la composition des GLPE.
- Associer le GPE à la mise en œuvre et au suivi des financements ou étendre la portée des PSE.

4. Suivi des résultats :

- Les activités de suivi doivent-elles viser en priorité l'ensemble du secteur ? le PSE ? les financements du GPE ?
- Il convient d'élaborer une théorie du changement et un cadre de résultats pour le GPE, les PSE et le secteur de l'éducation
- Il faut mettre en place une plateforme de responsabilité mutuelle.

QUATRIÈME PARTIE : Le processus de planification stratégique : enseignements tirés et séries d'activités

Séance 6 : Examen du Plan stratégique actuel du GPE et enseignements tirés

Durant cette séance, Karen Mundy a présenté les principaux éléments du rapport de la Directrice technique qui s'interroge sur le Plan stratégique dont le Partenariat mondial a besoin à ce stade de son évolution. Dans le cadre de son exposé, elle a passé brièvement en revue les enseignements tirés du Plan stratégique actuel. À l'issue de la présentation, le Conseil a examiné les principes, la vision, la mission, les buts et les objectifs dudit Plan.

Les membres du Conseil estiment que les principes régissant le fonctionnement du GPE et ceux tirés de la Charte restent contraignants et que le Partenariat mondial doit s'employer davantage à accroître la visibilité du Partenariat et à mobiliser des ressources financières. Ils reconnaissent cependant que le Plan stratégique actuel ne mentionne pas de résultats ni de responsabilités clairement définis, qu'il est assorti d'un plan de mise en œuvre mal conçu, qu'il n'établit pas de lien clair entre les objectifs et les processus nationaux, et qu'il doit contenir une description plus précise de la valeur ajoutée des solutions proposées et faciliter les échanges de connaissances au sein du Partenariat.

Les membres du Conseil adhèrent largement à la vision, aux buts et aux objectifs proposés, même s'ils estiment que la vision pourrait accorder davantage d'importance aux droits, définir plus clairement les limites géographiques de la zone couverte par le Partenariat mondial, et

mentionner les jeunes et les adultes. En ce qui concerne les buts et les objectifs, ils préconisent que le GPE renforce son action en faveur des États fragiles ou touchés par un conflit et face aux crises humanitaires. Certains pays en développement partenaires souhaitent que le Plan porte aussi sur l'appui à l'enseignement secondaire et à l'acquisition de compétences, et ils ont exprimé un vif intérêt pour les échanges Sud-Sud de connaissances, de principes et de meilleures pratiques. Les membres se sont aussi dits largement favorables à ce que le Plan stratégique traite de l'éducation du jeune enfant, encore que l'on ne sache pas exactement où ce thème serait inséré dans le plan. L'objectif concernant les enseignants est perçu comme l'un de ceux dont la réalisation a le moins avancé, ce qui exige d'y consacrer une plus grande attention, et quelques membres ont exprimé le souhait que les thèmes du handicap et de la technologie soient également traités.

Séance 7 : Identifier les opportunités et les domaines ciblés

Durant cette séance, Mme Albright a communiqué les résultats de l'enquête menée auprès des membres du Conseil sur la valeur ajoutée et les perspectives du Partenariat mondial, et elle a facilité les discussions visant à déterminer les principes ou l'approche à retenir pour guider le classement des nouvelles opportunités par ordre de priorité. Mme Albright a noté que l'une des principales difficultés tient au fait que le Partenariat mondial ne dispose pas de stratégie claire pour encourager des changements catalytiques à l'échelon national en jouant de différents leviers, ni de principes sur la base desquels hiérarchiser les nouvelles opportunités et les domaines d'intervention prioritaires.

Sur la base des avis exprimés par le Conseil, la valeur ajoutée du Partenariat mondial réside dans le fait qu'il présente les caractéristiques suivantes : le GPE favorise l'acquisition de connaissances et les échanges Sud-Sud ; il repose sur la collaboration avec les pays en développement partenaires pour mettre à l'essai des solutions innovantes à des problèmes communs ; et il crée des plateformes à l'appui de biens publics mondiaux, en particulier des instruments permettant de suivre et de comparer les résultats. Mme Albright a observé que le Partenariat mondial s'était appuyé jusqu'ici sur trois instruments pour créer de la valeur dans ces domaines : 1) le Programme d'activités mondiales et régionales ; 2) les Communautés de pratique ; et 3) les outils et les directives élaborés pour la planification sectorielle. Bien que ces approches aient généré des initiatives intéressantes, les membres du Conseil estiment que le Partenariat mondial doit investir davantage dans les systèmes et les processus de planification impulsés par les pays, accorder une plus grande importance aux données, prêter attention aux acquis scolaires et aux inégalités, renforcer son appui aux États fragiles ou touchés par un conflit et en réponse aux crises humanitaires, et intervenir à d'autres niveaux, notamment éducation du jeune enfant, enseignement secondaire, enseignement technique et formation professionnelle, technologies de l'information et de la communication, et leviers intersectoriels – en particulier la santé.

Plusieurs membres ont proposé que les domaines d'intervention prioritaire du Partenariat mondial soient déterminés sur la base de certains principes ou critères, notamment :

- pour répondre à un besoin clairement défini,
- si une stratégie de partenariat s'impose,

- s'il n'existe pas d'entité chef de file ou de champion,
- pour emporter l'adhésion du pays et sa participation,
- si l'opération permet d'exploiter une innovation ou de nouvelles connaissances,
- pour créer des biens publics mondiaux,
- si l'apport d'un nouveau financement est probable.

De l'avis du Conseil, s'il convient effectivement de définir des principes pour guider le choix des priorités, le premier critère doit être de savoir si l'opération envisagée constitue bien une priorité stratégique pour le Partenariat. Le Conseil doit être à même de définir le problème et de convaincre les théoriciens d'entreprendre les études qui nourriront sa réflexion dans ces domaines. Il s'agit aussi de réfléchir à l'impact de l'activité considérée à l'échelon national, de déterminer quels sont les besoins des pays et de savoir comment l'opération envisagée s'insèrerait dans le plan national. Le meilleur moyen d'y parvenir est d'associer un plus grand nombre de partenaires à l'examen de ces questions.

CINQUIÈME PARTIE : PROCHAINES ÉTAPES

Séance 8 : Planification stratégique : portée du processus et calendrier

Durant cette séance, Karen Mundy a présenté le calendrier et la démarche proposés pour l'élaboration du Plan stratégique. Le Plan stratégique sur cinq ans (2016 – 2020) qui est envisagé permettrait de faire coïncider les cycles de reconstitution et d'évaluation et d'inclure un examen à mi-parcours.

Le calendrier prévoit trois points de décision potentiels :

- Réunion du Conseil de mai 2015 – Note de synthèse et examen des résultats des activités éventuelles ;
- D'ici à septembre 2015 – Examen d'un avant-projet de Plan stratégique tenant compte des conclusions de l'évaluation externe du Partenariat mondial ;
- Réunion du Conseil de décembre 2015 – Le Conseil sera invité à adopter la version finale du Plan stratégique, assortie d'un plan de mise en œuvre et d'un cadre de résultats convenus d'un commun accord.

Le calendrier propose également deux grandes séries d'activités pour le premier semestre 2015 et une troisième, axée sur la formulation d'un plan de mise en œuvre et d'un cadre de résultats, prévue pour après septembre 2015. Le Secrétariat constituerait le point d'ancrage de ces séries d'activités, qui seraient chacune dotées d'un comité technique adéquat.

Première série d'activités : Renforcer le modèle opérationnel du Partenariat mondial.

Il s'agit de renforcer la plateforme opérationnelle de base du Partenariat mondial (modèle institutionnel, théorie du changement). Cette série d'activités visera à :

- Répartir plus clairement les rôles, responsabilités, fonctions et attributions entre les GLPE, les entités de supervision et de gestion, l'agence de coordination, l'État et le Secrétariat.
- Examiner si les entités de supervision et de gestion sont nécessaires dans tous les contextes.
- Affiner et renforcer les processus nationaux (autour du nouveau modèle de financement).
- Proposer et mettre en œuvre des changements en ce qui concerne l'assurance qualité et les normes minimales d'établissement de rapports.
- Clarifier les obligations et les contributions de chaque partenaire, bailleur de fonds, État et OSC (dont ils seront tenus comptables et qui feront l'objet d'un suivi).
- Normes minimales et initiation des partenaires.

Deuxième série d'activités : Définir les domaines d'action et d'ambition.

Ces activités examineront les domaines dans lesquels le Partenariat mondial a des atouts qui lui sont propres pour aider les pays partenaires à surmonter des difficultés ou des problèmes spécifiques entravant les progrès de l'éducation. Ces activités viseront à :

- Énoncer les principes qui guideront l'établissement des priorités.
- Évaluer les principales opportunités qui s'offrent de produire des effets catalyseurs dans ces domaines.
- Recueillir les avis du SPC et d'autres acteurs.
- Finaliser la note de synthèse avec le Comité de coordination.

Plusieurs autres questions ont été identifiées durant la Retraite. Elles seront traitées dans le cadre de la série d'activités correspondante.