RAPPORT DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE AU CONSEIL D'ADMINISTRATION DU GPE

Pour information

1. RÉSUMÉ ANALYTIQUE

1.1 Au cours des deux dernières années, le Partenariat mondial pour l'éducation, avec le ferme soutien du Conseil, a engagé un certain nombre de réformes qui ont renforcé sa capacité de remplir sa mission fondamentale, à savoir assurer une éducation de qualité à tous les enfants des pays partenaires. Ces réformes ont conduit récemment à réorienter le Secrétariat vers un mode de fonctionnement davantage axé sur les pays et à le doter de structures et de ressources plus adaptées pour que le GPE puisse apporter un soutien technique et financier efficace aux pays. La mise en œuvre du nouveau modèle de financement et l'Examen organisationnel du Partenariat sont les deux piliers de cet ambitieux programme de réforme du Secrétariat. Le processus est bien avancé, mais il est encore loin d'être achevé puisque le Secrétariat et les cadres nouvellement recrutés dans des équipes clés (Stratégie, politiques et performance et Soutien aux pays) doivent maintenant opérer suivant les nouvelles règles et procédures et avec des équipes renforcées.

1.2 Le présent document informe le Conseil des progrès enregistrés par le Secrétariat dans la mise en œuvre des réformes et de la mission fondamentale du GPE. Il fait également le point de l'avancement du cadre de résultats provisoires du GPE, qui est fondé sur le cadre logique du DFID et qui servira à guider nos activités jusqu'à la fin de l'année. Nous développerons un cadre de résultats à l'échelle du Partenariat ultérieurement dans le cadre du Plan stratégique.

1.3 Les priorités du Secrétariat sont les suivantes :

- Renforcer les fonctions de base du Secrétariat du GPE
- Appliquer le nouveau modèle de financement
- Renforcer les principales activités du GPE côté pays
- Préserver et accroître les ressources financières du GPE
- Élaborer le Plan stratégique 2016-2020 du GPE

Les actions menées par le Secrétariat dans ces domaines clés ont coïncidé avec la période précédant l'annonce des Objectifs de développement durable pour l'après-2015 et la préparation du Plan stratégique 2016-2020 du Partenariat mondial. Alors qu'un consensus se dégage au sein de la communauté internationale sur l'établissement de nouveaux objectifs ambitieux dans le secteur de l'éducation, les efforts actuellement déployés par le GPE pour renforcer ses opérations et les adapter aux besoins ainsi que la préparation du nouveau Plan stratégique conforteront la position du Partenariat pour coordonner le nouveau programme d'éducation et contribuer à sa mise en œuvre.

2. OBJET DU DOCUMENT

2.1 Le présent document informe le Conseil des progrès du Secrétariat au regard de ces priorités durant les six derniers mois.

3. RENFORCER LES FONCTIONS DE BASE DU SECRÉTARIAT DU GPE

3.1 **Mise en œuvre des recommandations de l'Examen organisationnel** – Depuis que le Conseil a étudié en décembre les conclusions de l'Examen organisationnel et a approuvé 14 nouveaux postes, l'équipe de direction et les agents du Secrétariat s'attachent, en collaboration étroite avec Alison Evans, à mettre en œuvre les recommandations de l'Examen. Il s'agit principalement : i) de réorienter toute l'organisation vers un mode de gestion transversale par fonction, qui mette davantage l'accent sur l'ensemble des activités côté pays, ii) de fournir un appui aux responsables-pays en assurant les fonctions essentielles de soutien, afin qu'ils puissent se focaliser davantage sur les interactions relevant du conseil stratégique aux pays, iii) de créer une capacité dédiée de suivi du secteur et des financements et d'assurance de la qualité, et iv) de constituer une équipe spécialement chargée des questions techniques et stratégiques pour renforcer les capacités du Secrétariat dans des domaines essentiels. Les efforts déployés jusqu'ici ont abouti aux résultats suivants :

- Pour 13 des 14 nouveaux postes créés, les vacances de poste ont été publiées et les recrutements sont en cours. Les postes clés ont été pourvus et la définition des nouvelles fonctions a commencé, en particulier pour le coordonnateur senior de l'assurance qualité, le coordonnateur de la nouvelle unité de suivi des financements, le conseiller senior de la nouvelle équipe Stratégies et politiques, et le nouveau cadre recruté au sein de l'équipe financière.
- Les nouvelles fonctions ont été en grande partie définies, et les équipes travaillent maintenant d'une manière beaucoup plus interconnectée au quotidien. Les équipes transversales par fonction qui interviennent dans les domaines de l'assurance qualité, du

suivi-évaluation, des conseils-pays, des stratégies et politiques, et de la communication stratégique ont été constituées.

- Les équipes transversales par thème (planification sectorielle/systèmes et financement, crise humanitaire/fragilité, équité et inclusion (y compris parité garçons-filles et handicap) ont elles aussi été formées.
- Le programme de travail et le budget pour la période de juillet 2015 à juin 2016 est en cours de préparation sur la base d'une gestion transversale par fonction.
- L'équipe de soutien aux pays a été dotée d'une direction permanente avec le recrutement de Margarita Focas-Licht.

3.2 **Renforcement de la base de connaissances techniques et stratégiques du GPE –** Suite à son recrutement au poste de Directeur technique du GPE en octobre, Karen Mundy et son équipe (Stratégie, politiques et performance) ont déjà eu un impact considérable sur les activités du GPE. L'équipe SPP a pour priorité d'élaborer le second plan stratégique du GPE (décrit plus en détail ci-après), mais elle a aussi déjà pris un certain nombre de mesures pour renforcer les compétences techniques et stratégiques du Secrétariat, notamment en regroupant des spécialistes à même d'enrichir les connaissances techniques, analytiques et stratégiques du GPE pour les mettre à la disposition de l'équipe de soutien aux pays. En outre, l'équipe SPP a établi un programme technique qui couvrira les thèmes fondamentaux de l'apprentissage, de l'équité, de l'accès à l'éducation et des systèmes. L'analyse du portefeuille AMR réalisée par l'équipe s'est révélée très utile pour identifier les domaines dans lesquels ces investissements peuvent avoir un impact direct sur les activités du GPE dans le pays considéré. L'équipe participe également à la mise au point de la plateforme internationale d'évaluation des acquis scolaires (IPAL).

3.3 **Accord sur un cadre de résultats provisoires –** En prévision du cadre commun de résultats qui sera élaboré dans le cadre du Plan stratégique, le Secrétariat s'est doté à titre provisoire d'un cadre de résultats qui, dans l'intervalle, servira de trame à ses activités durant 2015. Ce cadre est fondé sur l'accord intervenu entre le DFID et le Secrétariat. Il est bon de pouvoir se référer à un ensemble de résultats attendus clairement définis pour guider les activités du Secrétariat, et nous nous félicitons des efforts déployés pour finaliser cet outil. Le document présentant ce cadre sera distribué aux membres du Conseil avant leur réunion de mai. Cet instrument couvre une vingtaine de domaines regroupant des questions d'ordre programmatique, opérationnel ou organisationnel. Le Secrétariat a bien avancé dans plusieurs de ces domaines et rendra compte ultérieurement au Partenariat des progrès accomplis.

3.4 **Suivi-évaluation et assurance de la qualité** – Le Secrétariat a redéfini sa fonction de surveillance pour centrer son attention sur le suivi régulier des financements et des activités à l'échelon sectoriel. Il a conçu des modèles de rapport type pour les financements de faible montant et utilise actuellement à titre expérimental un modèle de rapport sur les financements pour la mise en œuvre du programme sectoriel de l'éducation afin de mieux mesurer les résultats obtenus dans le secteur. Une nouvelle méthodologie pour évaluer l'exécution des financements a été mise à l'essai dans le cadre de l'Examen du portefeuille 2014 et des améliorations y sont actuellement apportées en vue de son utilisation dans le cadre de l'Examen du portefeuille 2015. Les données recueillies sur ces financements seront précieuses pour le GPE qui continue d'évaluer et de modifier les nouveaux processus à l'appui de la mise en œuvre du nouveau modèle de financement et d'autres initiatives. Le Secrétariat s'emploie également à définir une méthodologie et des données de référence qui lui permettent de suivre les progrès enregistrés par l'équipe de soutien aux pays du Secrétariat et d'accroître plus généralement sa valeur ajoutée.

3.5 **Renforcement de la gestion financière et de la maîtrise des risques** – En étoffant son équipe financière, le Secrétariat s'est doté d'une capacité accrue de suivi et d'évaluation des activités de financement sur la base de critères financiers et de rentabilité financière. En outre, les agents ont pu prendre le temps d'examiner de plus près les questions stratégiques de financement auxquelles le Partenariat est confronté en raison de sa situation financière globale. La gestion des risques, elle, ne cesse de s'améliorer.

3.6 Suite à l'adoption de la première Politique de gestion des risques et de la première Matrice de gestion des risques du Partenariat mondial, les mesures prises pour atténuer ces risques font l'objet d'un suivi par l'équipe chargée des opérations et d'un examen trimestriel par l'équipe de direction. Un responsable a été désigné pour chaque mesure d'atténuation. Le premier rapport d'avancement sur l'atténuation des risques a été présenté au GERF à sa réunion d'avril 2015, et ensuite partagé avec le comité des financements et performances au niveau des pays (CGPC) et le comité des stratégies et des politiques (SPC). Le rapport d'avancement complet incorporant les commentaires des autres comités sera partagé avec le Conseil d'administration en mai. Le GPE a également établi une carte d'assurance qu'il a communiquée au GERF à sa réunion d'avril 2015. Cette carte sera revue et mise à jour à intervalles réguliers.

4. APPLIQUER LE NOUVEAU MODÈLE DE FINANCEMENT

4.1 Suite à l'adoption en février 2014 du nouveau modèle de financement du GPE, les trois premiers pays en lice pour solliciter un financement au titre de ce nouveau modèle fondé sur les résultats (Népal, Mozambique et Rwanda) ont bouclé leur dossier de requête et attendent maintenant la décision finale du Conseil. Les membres de l'équipe de soutien aux pays du Secrétariat ont apporté un appui important à leurs homologues locaux pour les aider à remplir les conditions requises par le nouveau modèle.

4.2 Le Secrétariat analyse actuellement l'expérience de ces trois pays pour déterminer si des améliorations peuvent être apportées au processus. L'Examen de la qualité sera notamment modifié, et les directives concernant la part variable du financement seront renforcées. Le Malawi et la République du Congo devraient solliciter un financement durant le second cycle de 2015. Le Secrétariat travaille également avec d'autres pays pour les préparer à se conformer aux nouveaux critères et à présenter une requête de financement durant un cycle ultérieur. Cinq financements pour la préparation d'un Plan sectoriel de l'éducation pour soutenir une analyse sectorielle complète ont été approuvés depuis décembre 2014.

5. RENFORCER LES ACTIVITÉS DE BASE DU GPE CÔTÉ PAYS

5.1 Outre les tâches qui lui incombent pour lancer le nouveau modèle de financement, l'équipe de soutien aux pays continue d'affiner, de renforcer et d'appliquer systématiquement la nouvelle approche dans le cadre de ses activités à l'échelon national. La démarche s'inscrit dans le droit fil des efforts concertés visant à doter les agents techniques et de soutien aux pays de moyens renforcés pour intervenir sur le terrain et fournir un appui aux pays en développement partenaires : entre janvier et mars 2015, les membres de l'équipe de soutien ont conduit 27 missions dans les pays, dont cinq Examens sectoriels conjoints au Pakistan (provinces du Balochistan et du Sindh) au Tchad, au Cambodge et en RCA, et trois missions d'assurance de la qualité au titre de la Phase I au Malawi, au Libéria et au Congo.

5.2 Parmi les exemples de progrès concrets citons : i) la mise au point d'une méthodologie pour évaluer la qualité des Plans sectoriels de l'éducation et définir des valeurs de référence, et les mesures prises pour inciter les pays en développement partenaires à dialoguer et à partager leur expérience de l'élaboration de PSE crédibles ; ii) la concertation des partenaires qui participent à un plus grand nombre d'Examens sectoriels conjoints ; iii) les améliorations supplémentaires apportées lors de l'examen du portefeuille aux modalités de suivi permettant de déterminer si la mise en œuvre est en bonne voie, et la définition de modalités de suivi de l'impact du GPE au-delà des financements qu'il

accorde ; et iv) les modifications importantes apportées à la Politique relative aux calendriers pour améliorer les délais d'exécution et clarifier les règles d'établissement de rapports et les processus de révision.

6. PRÉSERVER ET ACCROÎTRE LES RESSOURCES FINANCIÈRES DU GPE

6.1 Suite à la conférence sur la reconstitution des ressources de juin 2014, la question de l'adéquation des ressources du Fonds du GPE reste au premier rang des préoccupations. Dans un contexte général de pénurie chronique de financements pour l'éducation, les sollicitations dont le GPE fait l'objet de la part des pays partenaires continuent de dépasser largement le montant des ressources dont il dispose.

6.2 En outre, sous l'effet combiné des conditions attachées à certaines annonces de contribution et des fluctuations défavorables actuellement observées sur le marché des changes, le montant prévu des « ressources disponibles » du GPE pour financer de nouvelles allocations ressort nettement en baisse. Les agents du Secrétariat discutent de ces questions avec le GERF.

6.3 Face à cette situation, le Secrétariat a adopté plusieurs lignes de conduite. La première est de recommander le maintien de la formule consistant à allouer les financements de façon continue. En vertu de cette formule, les allocations ne sont annoncées que deux cycle à l'avance afin de tenir compte à la fois du besoin de prévisibilité des pays pour pouvoir établir des plans et du volume insuffisant des ressources disponibles du GPE.

6.4 La deuxième est d'étudier avec l'Administrateur fiduciaire et les donateurs actuels les solutions envisageables pour s'attaquer au problème de la volatilité des changes. Les possibilités de couverture étant actuellement limitées, les agents de l'équipe financière et l'Administrateur fiduciaire ont entamé une réflexion à ce sujet et continueront de rechercher d'autres méthodes de couverture pour en discuter avec le GERF à sa prochaine réunion.

6.5 Troisièmement, la Directrice générale a invité l'équipe des relations extérieures du Secrétariat à redoubler d'effort pour mobiliser des fonds auprès des donateurs internationaux.

6.6 Enfin, le personnel du Secrétariat a commencé, en collaboration étroite avec le GERF, à étudier la possibilité de recourir à de nouveaux mécanismes de financement susceptibles d'aider à satisfaire la demande croissante de financements du GPE. Une des formules envisagées serait d'accroître les financements ciblés pour les pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure qui seraient liés à la mobilisation de fonds supplémentaires via le rachat de prêts, des garanties, la conversion de créances ou des mécanismes de financement de promotion.

6.7 Ces discussions soulèvent la question de savoir si, compte tenu de l'environnement actuel, le modèle de financement du GPE, qui repose sur un seul fonds fiduciaire, est le mieux adapté à la mission du Partenariat et s'il ne faudrait pas explorer d'autres pistes. Dans une perspective à long terme, toutes ces considérations ne relèvent pas à strictement parler de « questions financières », mais plutôt de choix stratégiques et, à ce titre, elles doivent être prises en compte dans le cadre de l'élaboration du Plan stratégique.

7. ÉLABORER LE PLAN STRATÉGIQUE 2016-2020 DU GPE

7.1 Depuis la tenue en décembre du séminaire de réflexion du Conseil, l'élaboration du nouveau plan stratégique du GPE a bien avancé. Les travaux à réaliser ont été divisés en deux grandes catégories : l'axe d'intervention 1, qui vise à évaluer la plateforme opérationnelle et à formuler des recommandations quant aux domaines à améliorer, et l'axe d'intervention 2, dont l'objet est de définir la vision, la mission, les buts et les objectifs du GPE.

7.2 Les Comités du Conseil ont été largement consultés dans le cadre des travaux menés jusqu'ici, lesquels aboutiront, en mai, à la prise d'une série préliminaire de décisions qui indiqueront les domaines à étudier plus avant. Le Secrétariat du GPE engagera dans la foulée un vaste processus de consultation pour solliciter les avis d'un large éventail de parties prenantes et d'intervenants. Le Conseil sera invité à prendre en considération ces éléments d'information, ainsi que les conclusions de l'évaluation indépendante, en octobre. Un plan final sera présenté, pour examen et adoption, en décembre.

7.3 Le Secrétariat se félicite vivement de la tenue de ces consultations et de ce dialogue à l'échelle du Partenariat en vue de définir les priorités stratégiques du GPE qui soutiendront le mieux les Objectifs de développement durable.

8. DÉPLACEMENTS DE LA DIRECTRICE GÉNÉRALE SUR LE TERRAIN

8.1 Après avoir consacré beaucoup de temps à des déplacements dans les pays donateurs durant la période qui a précédé la reconstitution des ressources de juin 2014, la Directrice générale recentre son attention sur le dialogue avec les pays et les déplacements sur le terrain.

8.2 La Directrice générale a effectué à ce jour dix visites de terrain, dont deux en République démocratique du Congo. Ces déplacements ont été globalement fructueux en fournissant l'occasion de voir le GPE à l'œuvre, de mobiliser un soutien politique de haut niveau en faveur de l'investissement dans l'éducation et de la réforme du secteur, d'encourager les partenaires locaux à soutenir les activités du GPE et de régler au besoin certaines questions. Ces déplacements donnent

généralement lieu à des rencontres avec des représentants, pour la plupart de haut niveau, du gouvernement, en particulier du ministère de l'Éducation et du ministère des Finances, des représentants de partenaires de haut rang et de la société civile, et souvent des médias.

8.3 La Directrice générale a visité récemment la République démocratique du Congo, Haïti et le Kenya. En République démocratique du Congo, elle s'est rendue dans la ville de Gemena, dans la province de l'Équateur, pour commémorer l'ouverture d'une école dont le GPE avait posé la première pierre quatorze mois auparavant. Son itinéraire l'a également conduite à Goma où elle a observé les efforts déployés à l'échelon provincial pour reconstruire les écoles détruites par des décennies de conflit. La Directrice générale a rencontré le Groupe local des partenaires de l'éducation, ainsi que des représentants de la Banque mondiale agissant en qualité d'Entité de supervision, en partie afin de contribuer aux discussions concernant la sélection de l'Entité de supervision pour le prochain financement. Cette visite a également fourni à la Directrice générale l'occasion de présenter le nouveau modèle de financement aux représentants de haut niveau du gouvernement, avant que le pays ne présente sa requête vraisemblablement au printemps 2016, et d'expliquer en quoi la formule pourrait faciliter de nouveaux investissements alors que le pays prépare une nouvelle stratégie d'éducation.

8.4 En Haïti, la Directrice générale a rejoint une délégation dirigée par la Banque mondiale dans le cadre d'une enquête sur le rôle des acteurs non gouvernementaux dans l'offre de services d'éducation. Il ressort des visites de la délégation, principalement dans des écoles privées, que les populations locales souhaitent vivement que la qualité de l'éducation s'améliore. Nous avons appris, dans le cadre de rencontres avec le ministre de l'Éducation et d'autres hauts fonctionnaires, que le ministère compte renforcer les capacités du secteur de l'enseignement public en exigeant des écoles privées qu'elles se conforment aux normes régissant les établissements publics.

8.5 En février, la Directrice générale s'est rendue au Kenya pour rencontrer des représentants du ministère de l'Éducation et de la société civile, les homologues dans le pays de l'Entité de supervision et d'autres partenaires. Le financement récemment approuvé par le GPE en faveur du Kenya est la première opération d'aide à l'éducation accordée au pays par un bailleur de fonds depuis la survenue en 2009 de problèmes de gestion des finances publiques. Les lacunes fiduciaires identifiées au Kenya durant cette période ont depuis été corrigées. La Directrice générale a réitéré l'importance de la responsabilité financière et du contrôle des finances publiques lors de ses réunions avec les ministres de l'Éducation et des Finances. Les partenaires ont exprimé de grands espoirs pour le développement du Kenya au cours des 15 prochaines années.

9. GESTION DES RESSOURCES

Aucun nouveau cas de détournement de fonds n'est actuellement à signaler. La responsable de l'équipe de soutien aux pays informera le Conseil, à sa réunion de mai, de la situation concernant Madagascar.

10. VEUILLEZ CONTACTER Alice Albright (AAlbright@globalpartnership.org) pour de plus amples informations.