PLAN DE TRAVAIL ET BUDGET DU SECRÉTARIAT POUR L'EXERCICE 2017

1er JUILLET 2016 – 30 JUIN 2017

Pour décision

1. OBJET STRATÉGIQUE

1.1 Le présent document a pour objet de soumettre au Conseil d'administration (le « Conseil ») du Partenariat global pour l'éducation (le « Partenariat global » ou le « GPE »), pour approbation, le Plan de travail et le budget pour la période de 12 mois allant du 1er juillet 2016 au 30 juin 2017.

2. SYNTHÈSE

2.1 Le budget prévisionnel pour l'exercice 2017 répond au besoin d'accroître les investissements pour assurer une mise en place satisfaisante d'un modèle opérationnel amélioré, juste au moment où il est prévu que le volume des requêtes de financements augmente de manière significative par rapport à l'exercice 2016 (en passant de 4 à, potentiellement, plus de 20). Ce budget prévisionnel devrait être vu comme un versement initial permettant d'atteindre les objectifs définis dans le plan stratégique (GPE 2020), au moyen d'investissements centrés sur certains domaines identifiés par le Conseil fin 2015 et soumis à examen en juin, sur la base de recommandations formulées par le Comité des stratégies et des politiques. Ces domaines comprennent la mise en œuvre de la Stratégie de suivi-évaluation, la Stratégie d'échange de connaissances et de bonnes pratiques, et les Politiques et plan d'action pour la parité des sexes. Comme cela a toujours été le cas pendant les années qui précèdent une reconstitution de ressources, une hausse du financement est requise pour faire face au travail et aux coûts additionnels imposés par ladite reconstitution.

2.2 Le Budget ne tient pas compte des affectations potentielles des ressources et des capacités du Secrétariat, qui pourraient découler des options qui seront présentées en novembre 2016 par le Groupe de travail des financements stratégiques, y compris la question du possible accueil de la plateforme pour l'Éducation en situation d'urgence et de crises prolongées (« l'Éducation ne peut attendre »). Une compagnie externe sera chargée d'analyser cet aspect et d'évaluer l'impact des réformes organisationnelles de 2014, et présentera son rapport au Conseil au mois de novembre.

2.3 Pour l'exercice 2017, le Secrétariat propose un budget principal prévisionnel pour 12 mois de 22 566 000 dollars, soit une hausse de 8,3 % par rapport à l'exercice précédent. Ce montant comprend 700 000 dollars destinés aux réunions des pays en développement partenaires qui, à partir de 2017, sont incluses au budget principal tel que convenu par le Conseil en décembre 2015. Cette augmentation est principalement due à un accroissement considérable des travaux de financement liés à un modèle opérationnel plus intensif, auquel s'ajoutent l'inflation normale des salaires et trois postes techniques additionnels.

2.4 Le Secrétariat sollicite un montant de 1 967 000 dollars de budget supplémentaire pour faire face aux investissements accrus découlant des décisions clés que le Conseil pourrait prendre au mois de juin : Augmentation de la reconstitution des ressources (1er juillet – 31 décembre 2016), 594 000 dollars ; Stratégie de suivi-évaluation, 745 000 dollars (Scénario d'austérité) ; renforcement des capacités nationales en matière de planification sectorielle, dialogue national de financement et approche axée sur les résultats (mise en œuvre du modèle opérationnel) au moyen d'investissements en matière d' Échange de connaissances et de bonnes pratiques, 480 000 dollars ; et Plan d'action en matière de genre, 148 000 dollars (Scénario d'austérité). Ces trois derniers points concernent les stratégies recommandées par le SPC (BOD/2016/06 DOC 16, DOC 17, et DOC 20) ; il pourrait être nécessaire d'opérer un ajustement en fonction des décisions qui seront prises par le Conseil. Le document portant sur le Financement stratégique contient de plus amples informations sur les délais de la reconstitution de ressources (BOD/2016/06 DOC 15).

2.5 Une requête visant à reporter sur l'exercice 2017 un montant de 400 000 dollars économisés pendant l'exercice 2016 a été soumise au Conseil pour décision d'approbation tacite (BOD/2016/05 DOC 02), afin d'embaucher une compagnie externe qui sera chargée de soutenir les travaux du Groupe de travail sur le financement stratégique, dont le mandat pourrait s'étendre et inclure la plateforme L'Éducation ne peut attendre.

2.6 Ce budget a été structuré pour assurer la mise en œuvre des recommandations émanant de l'examen organisationnel de 2014. Le GPE a, notamment, aligné ses fonctions et objectifs sur le Plan stratégique, en insistant spécialement sur les activités de conseil et de soutien aux pays, qui englobent un grand nombre de fonctions et représentent près du 43 % du montant total des requêtes de financement.

2.7 Trois nouveaux postes sont requis pour l'exercice 2017, afin de faire face à l'augmentation du volume de travail, ainsi qu'à l'intensification de l'engagement prévue par les réformes apportées au Modèle opérationnel, visant à appuyer les pays qui présentent une requête

de financement ainsi que la mise en œuvre du modèle de financement. Lesdits effectifs contribueront également à la mise en œuvre de la Stratégie de suivi-évaluation, au renforcement des capacités nationales par le biais de l'assistance technique et des activités d'Échange de connaissances et de bonnes pratiques, et à un affinement approfondi des orientations techniques. De plus, trois postes temporaires (pour une période de 12 mois) sont également requis pour faire face aux activités liées à la Reconstitution des ressources.

2.8 Ce budget a été élaboré en suivant un processus vertical descendant et ascendant, avec intervention postérieure du GERF.

2.9 Pour l'exercice 2016, le Secrétariat prévoit un taux d'absorption des frais de 98 % avec près de 500 000 dollars d'économies, celles-ci étant dues essentiellement à la rotation du personnel et aux retards de recrutement.

2.10 Le Secrétariat s'efforce des dégager des gains d'efficacité pour l'ensemble de ses dépenses.

3. DEMANDE DE DÉCISION

3.1 Le Secrétariat sollicite que le Conseil d'administration approuve la décision ci-dessous :

BOD/2016/06-XX – <u>Plan de travail et Budget du Secrétariat : juillet 2016- juin 2017</u> :
Le Conseil d'administration :

1. Approuve le budget principal du Secrétariat pour 12 mois, d'un montant maximal de 22 566 000 dollars, pour la période allant du 1er juillet 2016 au 30 juin 2017.

2. Approuve le montant supplémentaire de :
    a. 594 000 dollars au titre de l'accroissement des activités liées à la Reconstitution des ressources du 1er juillet au 31 décembre 2016 ; et pour trois postes à court terme visant à soutenir ladite reconstitution durant l'exercice 2017.
    b. 745 000 dollars afin de soutenir la mise en œuvre de la Stratégie de suivi-évaluation, qui prévoit des évaluations nationales, la publication des rapports des résultats, et des investissements en TI destinés au développement d'un référentiel sécurisé pour les données collectées comme indiqué par le cadre de suivi et de présentation des rapports, ainsi qu'une banque de données publique permettant la visualisation des données.

c. 480 000 dollars en soutien de la Stratégie d'échange de connaissances et de bonnes pratiques, qui englobe des activités de renforcement de capacités avec les Pays en développement partenaires, ainsi que l'élaboration d'orientations et d'outils permettant de renforcer la planification sectorielle et le dialogue sur les politiques vis-à-vis de certaines questions essentielles abordées dans le plan stratégique (apprentissage, équité, systèmes et financement).
d. 148 000 dollars destinés à la mise en œuvre du Plan d'action pour la parité des sexes.

4. CONTEXTE

4.1 Le document de gouvernance du Fonds stipule que le budget doit être approuvé tous les ans. Tout comme l'exercice 2016, le budget du Secrétariat suit l'exercice financier allant du 1er juillet au 30 juin, qui est en ligne avec l'exercice financier du Groupe de la Banque mondiale, et qui sera prochainement conforme aux exigences en matière comptable et de présentation des rapports, des politiques, des procédures et des systèmes.

4.2 Pour l'élaboration du budget pour l'exercice 2017, le Secrétariat a adopté une approche verticale, descendante et ascendante. L'équipe de direction a identifié et fixé les objectifs et priorités clés pour l'exercice 2017, qui sont, à leur tour, en ligne avec le nouveau Plan stratégique 2016-2020 (Annexe 1). Sur la base des orientations fournies par l'équipe de direction, les équipes ont utilisé individuellement une approche verticale ascendante pour effectuer la prévision des coûts variables associés à chacune des activités, des objectifs et des fonctions. L'équipe de direction a mené de multiples examens, dans le but d'affiner le budget tout en l'alignant aux priorités, afin d'en garantir l'efficacité et la rentabilité.

4.3 Le GERF a fourni des contributions importantes au budget lors de sa réunion du 3 au 5 mai, que le Secrétariat a inclus dans le présent document.

5. AFFECTATION DES RESSOURCES DU SECRÉTARIAT

a) Budget principal annuel pour l'exercice 2017

5.1 Le tableau 1 indique le budget principal annuel proposé pour l'exercice 2017, ainsi qu'une comparaison avec les exercices 2015 et 2016.

Tableau 1 : Comparaison des exercices 2015 et 2016 et du budget principal proposé pour l'exercice 2017 (en milliers de dollars)

Comparaison des budgets des exercices 2015, 2016 et projet de budget 2017 (en milliers de dollars É.-U.	Exercice 2015 principal*	Exercice 2016 principal	Projet 2017
Personnel	11 680	13 644	14 373
Loyer/TI/Communications	1 625	1 200	1 150
Total frais fixes	**13 305**	**14 844**	**15 523**
Total frais variables (Consultants/voyages/services sous contrat)	**6 040**	**5 295**	**6 343**
Réunions des pays en développement partenaires	700	700	**700**
Total budget principal	**20 045**	**20 839**	**22 566**
Pourcentage de croissance par rapport à l'exercice 2016		**4%**	**8,3%**
Financement stratégique **		*-400*	*400*
***Le budget 2015 est un budget pour une période de six mois allant du 1er janvier 2015 au 30 juin 2015, annualisé donc aux fins de comparabilité**			

**** Sera financé par les économies de 2016 reportées sur la période 2017 – soumis à l'approbation du Conseil le 27 mai**

5.2 Le budget principal pour l'exercice 2017 de 22,6 millions de dollars représente une hausse de 8,3 % par rapport à l'exercice précédent. L'augmentation des coûts salariaux est due à une série de facteurs, tels que l'inflation normale des salaires (en ligne avec les niveaux projetés des rémunérations de la Banque mondiale), et la requête de trois postes de travail techniques additionnels, pour répondre à l'augmentation significative de la charge de travail relatif aux financements, ainsi qu'à la plus grande implication requise dans le cadre des réformes du modèle opérationnel pour soutenir les pays demandeurs de fonds et mettre en œuvre le modèle de financement. Ces postes participeront également à la mise en œuvre de la stratégie de suivi-évaluation, appuieront les efforts de renforcement des capacités nationales par le biais de l'assistance technique et la stratégie d'échange de connaissances et de bonnes pratiques, et affineront les orientations techniques.

5.3 L'accroissement des coûts variables est dû à plusieurs facteurs, et notamment aux frais additionnels prévus au titre des frais liés aux déplacements et aux services de conseil, afin de mener des examens d'assurance qualité en raison du volume accru des requêtes de financements ESPIG, ainsi qu'au renforcement du modèle. Il est prévu que plus de 20 requêtes de financement soient présentées durant l'exercice 2017, par rapport aux 4 reçues pendant l'exercice 2016. Le nombre accru de requêtes fait augmenter également les coûts de traduction.

5.4 Les coûts associés aux réunions du Conseil et des Comités (y compris les frais de traduction, interprétation, de déplacement pour les représentants des pays en développement partenaires, ainsi que les frais de location de salle) ont été sous-estimés pour l'exercice 2016, et il a été nécessaire de redéployer à cet effet des fonds économisés. Le budget pour 2017 se fonde sur les dépenses effectivement réalisées en 2016 et les coûts sont davantage en ligne avec les niveaux de 2015.

5.5 Pendant l'exercice 2017, le Secrétariat propose également d'investir un certain montant, bien que modeste, dans son système de gestion des connaissances, et dans la normalisation des processus opérationnels, en raison de l'accroissement significatif du portefeuille de financements et des modifications apportées au modèle opérationnel au cours de ces dernières années. Une fois mis en place, ces investissements contribueront à l'amélioration de l'efficacité du Secrétariat.

5.6 L 'équipe chargée de la stratégie, des politiques et de la performance s'est constituée petit à petit pendant l'exercice 2016. Aujourd'hui, elle atteint la presque totalité de son potentiel et sera pleinement opérationnelle durant l'exercice 2017. Ceci déclenchera une augmentation des coûts liés

aux déplacements et aux services de conseil, pour que l'équipe avance dans la mise en œuvre son plan ambitieux de contribuer à l'application du GPE 2020 et présente des rapports sur les résultats obtenus.

5.7 Le budget pour les frais fixes a baissé pour l'exercice 2017, ce qui est dû essentiellement à une légère baisse du loyer du Secrétariat (de nouveaux bureaux depuis janvier 2016), le bailleur ayant accordé une allocation pour améliorations locatives qui n'a pas été entièrement dépensée. Le Secrétariat a obtenu que le montant économisé sur l'allocation pour améliorations locatives soit utilisé pour réduire les frais de loyer pendant les exercices 2016 et 2017. Il ne s'agit cependant que d'une circonstance ponctuelle, et les coûts locatifs augmenteront à nouveau pour l'exercice fiscal 2018.

b) Budget supplémentaire – Exercice 2017

5.8 Le tableau 2 illustre les investissements financiers additionnels prévus pour l'exercice 2017 dans les domaines prioritaires identifiés par le Secrétariat.

Tableau 2 : Budget supplémentaire proposé (en milliers de dollars) – Exercice 2017

Budget pour initiatives liées aux nouvelles priorités	Projet Exercice 2017
Reconstitution Budget pour 6 mois (y compris personnel pour 12 mois)	594 000
Stratégie de suivi-évaluation	745 000
Stratégie d'échange de connaissances et de bonnes pratiques	480 000
Plan d'action pour la parité des sexes	148 000
Budget total – Initiatives liées aux nouvelles priorités	**1 967 000**

5.8 Comme dans les années précédentes, la préparation en prévision de la reconstitution des ressources exige un investissement additionnel pour une durée limitée. Un budget supplémentaire préalable de 594 000 dollars est requis afin de financer trois postes temporaires pendant toute la durée de l'exercice, ainsi que les coûts variables pendant la période allant de juillet à décembre 2016. Les coûts variables comprennent la planification initiale, l'élaboration de rapports concernant le suivi des promesses de contributions nationales, et la préparation du matériel, tel que des productions photographiques et audiovisuelles. Le budget pour les activités liées à la reconstitution des ressources pour l'exercice 2017 sera présenté au mois de décembre, afin de financer les frais de reconstitution restants.

5.9 Le GPE complètera son Cadre de résultats durant l'exercice 2017, et soumettra son premier Rapport sur les résultats portant sur le nouveau Plan stratégique. Le GPE déploiera également une stratégie d'évaluation qui lui permettra d'évaluer l'efficacité de son travail et de partager les leçons apprises et les bonnes pratiques au sein du Partenariat. La demande de budget pour 745 000 dollars pour la stratégie de suivi-évaluation repose sur le Scénario d'austérité décrit dans le document de la stratégie de suivi-évaluation (BOD/2016/06 DOC 20), et prévoit des frais liés directement à la stratégie d'évaluation et à la mise en place d'évaluations sur le plan national, la publication d'un rapport annuel des résultats, des investissements en technologie permettant le développement d'un système ayant la capacité de contenir, de manière sécurisée, les données indiquées dans le cadre de résultats et découlant des activités de suivi, d'intégrer les systèmes existants avec la page internet du GPE, et de permettre une meilleure visualisation des données, notamment en ce qui concerne les informations et résultats relatifs aux pays. Des fonds supplémentaires sont également requis pour la mise en œuvre de ces produits et pour assurer le suivi du cadre de résultats. Il a été identifié que la capacité, pour le GPE, de rendre compte de ses résultats de manière efficace est essentielle à son succès, et par conséquent il a été estimé qu'il est nécessaire d'investir davantage dans ce domaine. Le Scénario de prospérité est supérieur à hauteur de 60 000 dollars, et prévoit des fonds destinés aux évaluations thématiques, absentes dans le Scénario d'austérité.

5.10 L'équipe d'ancrage technique du GPE fournit un appui aux pays lors de la mise en place de leurs activités, notamment sous la forme d'assistance technique, l'élaboration d'outils, de directives et de produits techniques utilisés pour appuyer le renforcement de capacités sur le plan national, ainsi que l'échange de connaissances et de bonnes pratiques. Un total de 480 000 dollars est requis pour l'exercice 2017 afin de perfectionner l'élaboration d'orientations et d'outils relatifs au nouveau système de financement, la diffusion des normes de qualité pour la planification sectorielle et les examens sectoriels conjoints, et l'éducation inclusive. Des ateliers régionaux seront organisés pour renforcer les capacités régionales dans ces domaines, et pour encourager l'échange de bonnes pratiques entre les pays qui appliquent le modèle de financement et utilisent les outils et méthodologies permettant l'étalonnage des bonnes pratiques développées dans le cadre de la mise en œuvre du Cadre de résultats. Un intérêt particulier sera porté au partage d'expériences en matière de financement axé sur les résultats. Il est prévu d'organiser une réunion des Ministres de l'Éducation et des Ministres de Finances sur le thème de la mobilisation de financements nationaux dans certains pays en difficulté.

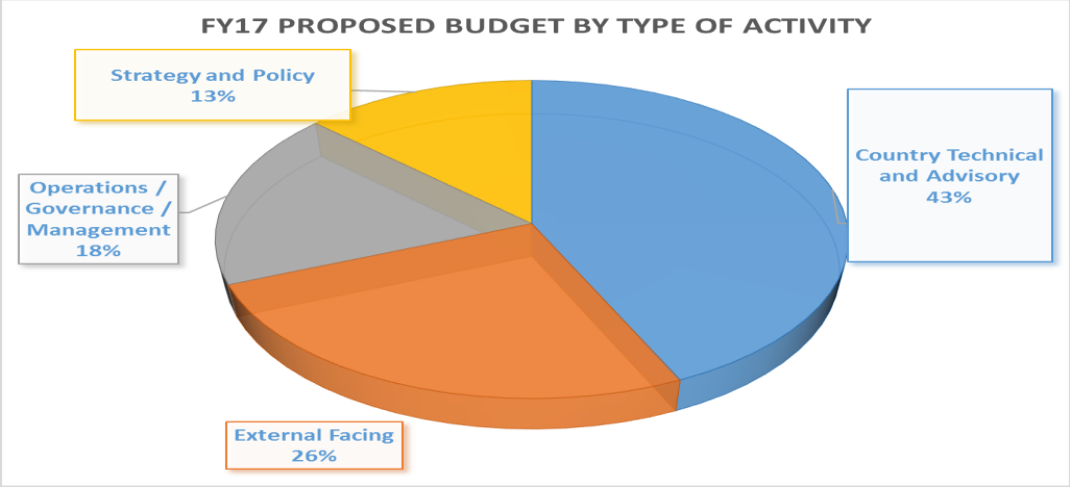
5.11 Le GPE prévoit de mettre en œuvre la Politique et stratégie pour l'égalité des sexes, qui prévoit à son tour la mise en application des outils développés en collaboration avec l'UNGEI visant à appuyer une planification sectorielle tenant compte de la problématique hommes-femmes, ainsi que

des orientations permettant de mieux prendre en compte la question de la parité au niveau des requêtes de financement soumises au GPE. Un montant de 148 000 dollars est prévu à cet effet. Toutefois, ce montant correspond au Scénario d'austérité, et le montant définitif pourraient être modifiés selon l'avis du Conseil, qui dépendra des recommandations formulées par le Comité des stratégies et des politiques (BOD/2016/06 DOC 17).

5.12 Outre le budget supplémentaire, il a été demandé au Conseil d'autoriser le report, sur l'exercice 2017, de 400 000 dollars économisés durant l'exercice 2016, ce qui permettra d'avoir recours aux services d'un cabinet de conseil externe en ce qui concerne le soutien des travaux du Groupe de travail chargé des financements stratégiques. Pour de plus amples informations, veuillez vous reporter au document BOD/2016/06 DOC 15.

5.13 Suivant les recommandations de l'Examen organisationnel, le GPE a aligné ses fonctions et objectifs sur le Plan stratégique. L'Annexe 1 illustre ces 11 fonctions, objectifs et activités clés dans le cadre de ces domaines. Au niveau des pays, les activités de caractère technique et de conseil englobent de nombreuses fonctions et objectifs à la fois. Le graphique ci-dessous, qui montre les allocations budgétaires prévues, divisée en catégories au sens large, permet de constater que 43 % du budget est destiné à ces activités. Avant l'examen organisationnel, 28 % du budget uniquement était destiné à cet effet, ce qui représente une hausse considérable.

Graphique 1 – Ventilation du budget proposé pour l'exercice 2017



6. INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

Gains d'efficacité

6.1 Conformément aux années précédentes, le Secrétariat continue d'œuvrer pour les gains d'efficacité dans toutes ses dépenses. La politique sur les types de tarifs aériens reste plus restrictive

que la politique standard de la Banque mondiale, et les missions sont combinées dans la mesure du possible. Les déplacements sont prévus à l'avance, autant que faire se peut, afin que le personnel puisse bénéficier de meilleurs tarifs. La ville où se tiennent les réunions des pays en développement partenaires et celles du Conseil du GPE (si elles se tiennent dans un PDP) sera la même en 2017 afin de réduire les frais de déplacement. L'utilisation accrue de la technologie Webex et l'interprétation simultanée lors des conférences téléphoniques ont permis de réduire les déplacements et les réunions de visu.

6.2 La réorganisation interne du Secrétariat a libéré deux postes qui ont été redéployés pour permettre de recruter un responsable des finances senior afin de venir en appui aux travaux sur les financements stratégiques ainsi qu'un responsable senior des opérations du Conseil pour diriger une équipe intégrée chargée des services du Conseil et des groupes constitutifs de ce dernier. Les deux postes devraient être pourvus d'ici le mois de juillet

6.3 Le Secrétariat continue de mettre pleinement en œuvre les actions visant à dégager des économies appliquées par tous les services de la Banque mondiale, y compris la réalisation de contrôles renforcés afin de rationaliser les honoraires versés aux consultants. Ces efforts ont eu pour résultats des réductions importantes du forfait journalier moyen des consultants par rapport aux années précédentes, et la direction du Secrétariat suit cette question de près.

Benchmarking

6.4 Les dépenses de fonctionnement du Secrétariat pour l'exercice 2017 en pourcentage des dépenses totales sont de 4,8 %, elles restent faibles par rapport aux comparateurs utilisés.

6.5 Bien qu'une comparaison directe soit difficile du fait que les autres organisations disposent de modèles économiques différents et soient à des étapes de développement organisationnel distinctes, il serait utile de noter que le Secrétariat du GPE se trouve encore dans une phase de développement où il continue de mettre en place des éléments fondamentaux qui sont essentiels pour sa réussite (par ex. le Modèle opérationnel renforcé, le Cadre de résultats, et l'harmonisation de la stratégie suivi-évaluation avec les besoins connexes des systèmes d'information et des procédures d'examen de la qualité renforcées) et fonctionne avec des effectifs et un budget de dépenses de fonctionnement global bien inférieurs à ceux de certains comparateurs de fonds pour la santé, ce qui signifie que les économies d'échelle dégagées naturellement grâce à la taille de ces comparateurs ne peuvent être réalisées dans les mêmes proportions par le GPE.

Tableau 3 : Benchmarking 2017 – Budget de fonctionnement du GPE

Organisation	Dépenses de fonctionnement en pourcentage des dépenses totales
GPE	**4,8 %**
GAVI	**5,7 %**
***Fonds mondial pour la lutte contre le SIDA, la tuberculose et le paludisme**	**7 %**
****Fondation Bill & Melinda Gates**	**11 %**
****UNITAID**	**14 %**
****WelcomeTrust**	**17 %**
****Oxfam**	**17 %**

*Coût des prestataires extérieurs d'assurances non pris en compte aux fins de comparabilité.
**Comparateurs utilisés par McKinsey dans un rapport au Conseil de la GAVI comparant les dépenses de fonctionnement de la GAVI aux autres. Les informations du Fonds mondial et de la GAVI se fondent sur le budget prévisionnel 2016.

Effectifs

6.6 En décembre 2014, en s'appuyant sur les recommandations de l'Examen organisationnel, le Conseil a approuvé 14 nouveaux postes pour répondre aux demandes du programme de travail du Secrétariat, portant l'effectif approuvé à un total de 78 personnes. Pour le moment, le Secrétariat fonctionne pratiquement à pleine capacité, et un seul des 14 nouveaux postes approuvés n'a pas encore été pourvu.

6.7 Actuellement, seulement 12 % des effectifs du Secrétariat bénéficient de contrats à durée indéterminée. Tous les autres membres du personnel reçoivent des contrats à durée déterminée renouvelables, habituellement d'une durée de 2 ou 3 ans. Les contrats à durée déterminée permettent au Conseil de jouir de la souplesse nécessaire pour augmenter les effectifs en cas de besoin sur le court ou le moyen terme, et de les réduire si nécessaire, de façon ordonnée, afin de limiter les incidences financières pour le GPE.

6.8 Pour l'exercice 2017, le Secrétariat propose six postes supplémentaires (dont trois postes temporaires sous le poste Budget d'augmentation de reconstitution des ressources), portant ainsi l'effectif approuvé à un total de 84 personnes. L'agence externe qui soutient le Groupe de travail sur le financement stratégique examinera les implications opérationnelles pour la capacité du Secrétariat

des différentes options qui pourraient découler des travaux, y compris l'accueil éventuel de la plateforme.

7. ÉTAT DU BUDGET POUR L'EXERCICE 2016 ET BUDGET PRÉVISIONNEL

7.1 Un budget de 21 250 000 dollars a été approuvé par le Conseil pour les activités principales et complémentaires du Secrétariat. Cela inclut 700 000 dollars pour les réunions des groupes de PDP. À la fin mars, les dépenses réelles s'établissaient à 13 690 000 dollars, soit 64 % du budget total. Avec une projection des dépenses de 6 960 000 dollars au cours du dernier trimestre de l'exercice 2016, le taux d'utilisation devrait atteindre 98 % et le Secrétariat prévoit une économie de 500 000 dollars. Le tableau 4 présente les dépenses réelles selon les catégories de frais fixes et de frais variables et les activités complémentaires jusqu'au 31 mars 2016, et les projections à la fin de l'exercice 2016.

Tableau 4 : État du budget du Secrétariat pour l'exercice 2016 au 31 mars 2016 et projections budgétaires à la fin juin 2016 (en milliers de dollars)

Activités	Budget originel 2016	Coûts réels 1er juillet 2015-31 mars 2016	Prévisions 1er avril – 30 juin 2016	Réels +prévisions 30 juin 2016	Économies
Fixes					
Personnel y compris ETC	13 644 000	9 298 000	3 369 000	12 667 000	977 000
Équipements/bâtiment	900 000	696 000	84 000	780 000	120 000
TI/Communications	300 000	88 000	212 000	300 000	-
Total fixes	**14 844 000**	**10 081 000**	**3 665 000**	**13 747 000**	**1 097 000**
Total variables	**5 295 000**	**2 939 000**	**3 070 000**	**6 009 000**	**(714 000)**
Réunions pays en développement partenaires	700 000	410 000	290 000	700 000	(0)
Total budget principal approuvé par le Conseil	**20 839 000**	**13 430 000**	**7 025 000**	**20 456 000**	**384 000**
Budget supplémentaire					
Préparation en vue du Plan stratégique-actions restantes	266 000	266 000	-	266 000	-
Coûts indirects Groupe de la Banque mondiale	100 000	-	-	-	100 000
Déménagement des bureaux	50 000	-	25 000	25 000	25 000
Total budget supplémentaire	**416 000**	**266 000**	**25 000**	**291 000**	**125 000**
Total	**21 255 000**	**13 696 000**	**7 050 000**	**20 747 000**	**508 000**
Taux d'utilisation		**64%**		**98%**	

7.2 Les économies réalisées concernent principalement les coûts des effectifs ; elles sont dues aux retards dans le recrutement, à la rotation du personnel et aux autres gains d'efficacité. Des économies sont prévues sous le poste Location en raison d'une remise de loyer par le bailleur pour l'exercice 2016. En outre, une économie de 100 000 dollars porte sur les allocations supplémentaires

approuvées pour couvrir une hausse éventuelle des coûts indirects liés aux prestations de la Banque mondiale, desquels le GPE a été ultérieurement exempt, et ces fonds seront retournés à l'Administrateur fiduciaire. Pour garantir la réalisation de ses objectifs pour l'exercice 2016 malgré les retards rencontrés dans le recrutement, le Secrétariat était fortement tributaire de l'embauche de consultants à court terme. Parallèlement à une sous-estimation des coûts des services fournis au Conseil et aux Comités au cours de l'exercice 2016, le Secrétariat a reprogrammé la constitution d'une réserve à partir des coûts des effectifs dans le budget variable, ce qui représente une dépense variable nettement supérieure au budget d'origine.

7.3 Pour l'exercice 2017, le Secrétariat a tenu compte d'une réduction des coûts des effectifs en prévision d'un certain niveau de rotation du personnel ou des retards dans le recrutement, et il est revenu à des niveaux de financements pour les coûts du Conseil et du Comité équivalents à ceux de l'exercice 2015, ce qui reflète davantage les dépenses réelles de l'exercice 2016 et les projections pour l'exercice 2017.

7.4 L'ensemble des fonds qui ne sont pas utilisés avant la fin de l'exercice du GPE et qui nécessitent une autorisation spécifique du Conseil pour être reportés sur le prochain exercice sont retournés à l'Administrateur.

8. VEUILLEZ CONTACTER : Padraig Power (ppower@globalpartnership.org) pour de plus amples informations.

9. ANNEXES ET INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

9.1 L'annexe 1 présente les fonctions, les objectifs et les activités clés du plan de travail et du budget pour 2017. Des informations complémentaires sur le budget du Secrétariat sont disponibles sur le site de l'équipe du Conseil.

Annexe 1 – Fonctions, objectifs et activités principales pour l'exercice 2017

Fonctions proposées pour l'exercice 2017	Objectifs pour l'exercice 2017	Activités principales
1. Stratégies et politiques	Soutenir le déploiement et les actualisations du GPE 2020 Développer et prioriser les financements du GPE en ligne avec le GPE 2020, en intégrant l'admissibilité et l'affectation de tous les fonds du GPE Participation du GPE à la réalisation de l'ODD 4 - Éducation 2013 Soutenir de nouvelles possibilités de développement (par ex. proposition de la plateforme EiEPC et de l'Évaluation au service des apprentissages (*Assessment 4 Learning*)) Fournir au Conseil, au Président et au Directeur exécutif des orientations en matière de stratégies et de politiques en vue de garantir une cohérence et un alignement avec les activités du GPE	• Consolider le rôle du GPE dans les processus de politique mondiaux et garantir un positionnement fort des travaux du GPE au sein de ces processus — Éducation 2013, indicateur de l'ODD 4, Commission de financement, Rapport mondial de suivi sur l'éducation (UNESCO) • Élaboration d'une orientation politique du GPE dans les principaux processus mondiaux, y compris soutien au Président et au Directeur exécutif • Production et mise en application du Plan stratégique • Suivi et communication de la mise en œuvre du Plan stratégique • Préparation et mise en œuvre de la Politique de parité entre les sexes et du Plan d'action du GPE • Poursuite du développement du projet EiEPC • Développement de l'analyse des besoins, et élaboration d'options pour l'admissibilité, l'allocation et les mécanismes de financement dans le cadre des travaux du Groupe de travail de financement stratégique • Suivi et soutien du programme Fonds de la société civile pour l'éducation du GPE • Chargé de liaison technique pour le comité des stratégies et des politiques et les autres groupes de travail du Conseil
2. Direction technique et échange de connaissances et de bonnes pratiques	Fournir une direction technique dans des domaines présentant des objectifs et des résultats stratégiques du GPE à atteindre Finaliser et mettre en œuvre l'échange de connaissances et de bonnes pratiques du GPE Soutenir le travail du GPE axé sur les pays	• Fournir • Élaborer des études de viabilité et établir un travail de proximité et des relations avec des fondations pour soutenir les financements ciblés afin d'appuyer le travail d'échange de connaissances et de bonnes pratiques du GPE • Faciliter l'échange Sud-Sud parmi les PDP • Mettre en œuvre des opportunités d'échange de connaissances telles qu'identifiées dans les plans d'action et de communication des PDP, y compris une meilleure orientation technique pour la planification du plan sectoriel de l'éducation, le suivi des financements nationaux, la mise en œuvre et le suivi des processus

		• Acquérir des connaissances et développer des outils, des méthodologies et des instruments techniques sur l'équité et l'inclusion, l'analyse et la planification sectorielles, le système et les financements, et les enseignants et l'apprentissage afin de renforcer l'impact du GPE dans ces domaines • Identifier les investissements et l'impact du GPE dans les principaux domaines thématiques, analyser les problèmes et les besoins importants dans les PDP du GPE dans les domaines de l'équité, de l'enseignement et de l'apprentissage, et du développement des stratégies de connaissances/bonnes pratiques dans chaque domaine • Participer aux plateformes techniques pour progresser vers les objectifs stratégiques du GPE et soutenir l'ODD4 (ADEA, Teachers Task Force, GAML, GMER – UNESCO, Conseil de l'ISU, INEE, etc.), y compris les missions des experts des PDP • Soutenir l'échange renforcé de pratiques techniques et de bonnes pratiques lors des réunions des groupes constitutifs des PDP • Animer des ateliers sur le développement des capacités et le partage du savoir entre les pays
3. Gestion des financements du GPE et suivi des résultats au niveau des pays	Surveillance de près des financements des programmes et contrôle fiduciaire rigoureux de toutes les activités financées par le GPE Gestion des processus, orientations et outils pour le soutien au niveau des pays Développer un système pour le suivi des financements du GPE et le soutien aux pays Mettre en œuvre un système de suivi des financements du GPE et du soutien aux pays	• Fournir un soutien aux pays grâce aux missions pour (1) une analyse et une planification sectorielles efficaces ; (2) le renforcement du dialogue politique et la mise en œuvre de standards minimum pour les GLPE ; (3) l'amélioration des revues sectorielles conjointes et (4) l'acceptation des requêtes dans le cadre du nouveau modèle de financement • Élaborer et finaliser des systèmes pour le suivi et la rédaction de rapports sur les financements et les activités côté pays • Contrôler le portefeuille des financements du GPE, notamment en examinant les rapports sur la mise en œuvre, les rapports d'audit, la présentation de rapports standard, les réunions régulières avec les agents partenaires, et en participant aux missions de suivi
4. Mesure de l'impact du GPE	Fournir et lancer un nouveau Cadre de résultats Mettre en œuvre un nouveau Cadre de suivi-évaluation	• Finaliser le Cadre de résultats et les objectifs ; livrer un premier rapport sur les résultats pour son nouveau Plan stratégique • Lancer une stratégie d'évaluation qui permettra au GPE d'évaluer l'efficacité de ses travaux et de partager les

	Communiquer les résultats du GPE (par ex. revue du portefeuille, Rapport annuel sur les résultats)	enseignements tirés et les bonnes pratiques au sein du partenariat • Élaborer des enquêtes, des indicateurs et des modèles de présentation de rapports • Établir le Rapport annuel d'examen du portefeuille de financements • Établir et diffuser un Rapport annuel sur les résultats
5. Conseil aux pays	Soutien en vue d'une meilleure analyse, planification et suivi du secteur Soutien en vue d'un dialogue et d'un suivi efficaces et inclusifs des politiques sectorielles Soutien en vue de la mise en œuvre des financements / processus de financements du GPE	• Soutien consultatif aux pays pour les requêtes de financement destiné à la préparation du plan sectoriel de l'éducation • Accompagnement des pays dans la conduite d'analyse sectorielle, en ligne avec les exigences du modèle de financement du GPE • Missions dans les pays pour soutenir la préparation du plan sectoriel de l'éducation • Participation aux missions d'examen de l'assurance qualité pour les financements destinés à la mise en œuvre du programme sectoriel de l'éducation • Participation aux missions de revue sectorielle conjointe pour suivre la mise en œuvre des financements du PSE et du GPE • Soutien opérationnel en faveur du dialogue politique • Mise en application des standards minimum des GLPE et du mécanisme de résolution des conflits • Garantir la mise en application du modèle de financement du GPE, y compris un processus pour stocker les enseignements tirés • Garantir une communication et une coordination efficaces des Responsables-pays avec la société civile, notamment par le biais du FSCE
6. Assurance qualité	Assurance qualité de l'analyse, planification et suivi du secteur de l'éducation Assurance qualité du dialogue sur les politiques sectorielles et de leur suivi Assurance qualité des processus de financements du GPE	• Renforcer le Cadre d'assurance qualité du GPE, y compris par l'évaluation indépendante des PSE et l'approche normalisée de l'examen des ESPIG par le CGPC. Cela inclut le développement de modules de e-learning pour les évaluateurs indépendants et les autres partenaires sur la qualité du PSE ainsi que la formation des évaluateurs • Fournir un étalonnage et un examen de la qualité concernant les processus au niveau des pays — Revue sectorielle conjointe et GLPE, qui alimenteront les indicateurs suivi-évaluation dans ces

		domaines. Cela implique l'exécution de la méthodologie du PSE, le développement d'outils d'analyse comparative de la qualité pour soutenir le guide d'évaluation, et une méthodologie avec un bon rapport coût/avantage pour les financements du GPE. • Piloter le mécanisme d'examen de la qualité qu'est la Revue sectorielle conjointe et d'autres outils d'examen de la qualité pour le dialogue politique/l'inclusion • Organiser et superviser l'étape III du processus d'examen de la qualité, y compris l'exécution des méthodologies adéquates
7. Financements stratégiques du GPE	Planifier et lancer une reconstitution des fonds couronnée de succès Diversifier la base des financements et les mécanismes de financement du GPE en intégrant des financements novateurs Garantir la réalisation des annonces de contribution actuelles	• Organiser un événement de lancement, un second évènement au cours du 2e trimestre 2017 qui, nous l'espérons, fera l'objet de quelques promesses de contribution, deux évènements régionaux pour créer une dynamique jusqu'à l'évènement principal de reconstitution des ressources au 4e trimestre 2017/1er trimestre 2018. • Embaucher des consultants à court terme, organiser de nombreuses visites pour les Ambassadeurs et pourvoir des postes à durée déterminée pour soutenir les travaux concernant les plaidoyers, les politiques et les réseaux dans des pays spécifiques, et utiliser des produits de communication appropriés • Le développement de la stratégie PS/F et les consultations avec les groupes constitutifs et les principaux partenaires autour de la note de synthèse sur la stratégie PS/F seront menés de juillet à décembre 2016 • Accroître la valeur apportée aux fondations et au secteur privé sur les domaines thématiques et géographiques et l'échange de connaissances et de bonnes pratiques, et promouvoir le dialogue et l'engagement du PS/F au niveau des pays • Soutenir les travaux du Groupe de travail sur le financement stratégique en examinant les possibilités permettant de diversifier la base de financement du GPE par le financement de nouveaux (et/ou novateurs) mécanismes de financement, y compris par des financements ciblés • Finaliser l'élaboration d'une politique de financements ciblés • Gérer le contrat avec l'agence externe qui soutient le Groupe de travail sur le financement stratégique

		• Travailler sur les relations en cours avec les bailleurs pour garantir les promesses de contributions existantes et augmenter les promesses de contributions dans la mesure du possible, en tenant particulièrement compte de la crise des réfugiés en Europe
8. Relations extérieures et activités de plaidoyer	Renforcer l'engagement national et mondial et les financements pour l'éducation Garantir un environnement dans lequel les politiques publiques positionnent l'éducation et le GPE comme éléments clés pour atteindre les Objectifs mondiaux et surtout les Objectifs de développement durable #4 Renforcer le partenariat et accroître la responsabilité mutuelle pour réaliser les résultats du GPE 2020	• Renforcer le soutien des autres secteurs de développement en raison de l'importance de l'éducation et de la valeur ajoutée du GPE • Identifier et établir des relations avec des ambassadeurs de haut niveau et renforcer le soutien au sein des groupes de plaidoyer • Identifier et cibler les principaux forums mondiaux et régionaux où la politique de développement est examinée et menée dans le but de garantir la reconnaissance croissante de l'éducation comme facteur fondamental de développement • Identifier les principaux domaines de travail et liens avec le Cadre d'action – Éducation 2030, et coordination avec l'équipe spécifique transverse du Secrétariat • Fournir des ressources/outils pour renforcer l'engagement des PDP au sein du partenariat • Augmenter la capacité du Secrétariat pour renforcer/soutenir la représentation des groupes constitutifs du Conseil dans les OSC 2 et 3 au niveau mondial, y compris à travers une communication, des procédures et un accompagnement plus efficaces et cohérents, dont les synthèses des documents du Conseil • Diffuser/partager les politiques, les résultats des travaux, les fiches d'information et les mises à jour concernant les principaux événements du GPE, le dialogue politique continu et les actualités pertinentes concernant les PDP et les OSC du Sud • Améliorer la transparence grâce aux opportunités de participation de la société civile, y compris lors d'ateliers, de missions dans les pays, de requêtes de financement du GPE, de revues sectorielles et dans d'autres arènes politiques compétentes

9. Communications stratégiques	Mieux faire comprendre l'identité du GPE et sa valeur ajoutée Faire connaître davantage la valeur de l'éducation au développement et positionner le GPE comme le meilleur vecteur d'investissement Renforcer les communications internes au sein du Secrétariat et avec ses organes de gouvernance	• Ajouter du contenu aux réalisations en matière de communication grâce à l'élaboration de produits techniques de haute qualité afin d'améliorer la réputation parmi les spécialistes de l'éducation - et une nouvelle gamme de produits et un placement dans les médias visant à influencer la politique de développement • Élargir la gamme de produits disponibles en français dans tous les médias, avec un accent particulier sur la communication en ligne • Intensifier la réalisation de produits de communication et l'impact médiatique ciblé dans la mise en œuvre du Plan stratégique du GPE, privilégiant une reconstitution des ressources couronnée de succès • Continuer de mettre à jour et développer le site web du GPE comme principal outil de communication
10. Gouvernance	Garantir des politiques et des procédures GPE efficaces Soutenir la mise en œuvre de l'Examen de la gouvernance Fournir au Conseil, aux Comités, aux Groupes constitutifs des PDP et au Secrétariat un soutien efficace à la gouvernance Renforcer la gestion des risques du GPE	• Organiser deux réunions du Conseil couronnées de succès. Élaborer un programme de travail à moyen terme pour les principaux évènements et les prises de décision. Soutenir le Président à l'aide de notes de synthèse / guides. • Organiser six réunions de Comités couronnées de succès. Aider en rédigeant des documents annexes, des rapports de réunion, et soutenir les présidents des comités. • Organiser deux réunions des PDP couronnées de succès • Coordonner le processus de renouvellement d'adhésion au Conseil et au Comité à la fin 2016 et organiser une séance d'information à l'intention des nouveaux membres du Conseil / Comité • Procéder à l'examen / la mise à jour de la gouvernance et des documents stratégiques pour que ceux-ci s'alignent sur les décisions du Conseil, et veiller à leur mise en ligne sur le site web du GPE • Réaliser les mesures de suivi de la deuxième phase de l'Examen de la gouvernance • Garantir l'examen régulier de la Matrice des risques du GPE, et établir un rapport sur la mise en œuvre des mesures d'atténuation • Lancer le nouveau Cadre des risques opérationnels

11. Gestion et fonctionnement du Secrétariat	Garantir une direction et une gestion du Secrétariat efficaces Garantir une planification, une gestion et un reporting financiers solides des ressources du GPE Développer les systèmes d'information du GPE en vue de soutenir la gestion des connaissances et les processus liés aux principales activités du GPE Garantir le succès de la mise en œuvre d'un programme de formation institutionnelle et une concentration accrue sur l'évolution des carrières Garantir au Secrétariat des systèmes et des processus adaptés aux ressources humaines, aux technologies de l'information, à l'administration et à la gestion des locaux	• Fournir une surveillance opérationnelle, conduire le développement organisationnel et du personnel, et s'assurer que le Secrétariat répond à ses objectifs • Établir, réaliser le suivi, analyser et préparer un rapport sur le budget administratif du Secrétariat pour garantir l'utilisation efficace des ressources • Gérer et superviser les financements du GPE grâce à des rapports réguliers sur les contributions, des rapports sur les décaissements, la gestion des liquidités avec le service de Trésorerie de la Banque mondiale, la liaison avec les Bailleurs, l'Administrateur et les Contributeurs concernant les Accords de contribution et les Accords sur les procédures financières, et établir les prévisions financières semestrielles • Continuer de maintenir et d'améliorer le système d'information du GPE « Échange du GPE » et terminer le développement de l'intranet du GPE (espaces de travail des équipes, processus de gestion des documents, intégration dans le GRC) • Mettre en œuvre la première étape des Systèmes d'information pour la gestion des connaissances • Améliorer la façon dont le personnel gère les projets au sein de l'organisation en systématisant l'utilisation d'outils de gestion de projet et de chefs de projet • Diriger la mise en œuvre et l'utilisation du processus de planification et de suivi des travaux du GPE, en travaillant avec l'équipe responsable pour examiner la mise en œuvre et prendre des décisions concernant les priorités et l'allocation des ressources • Développer, identifier et mettre à jour la documentation de l'ensemble des processus opérationnels au sein du GPE à la lumière des modifications majeurs apportées au Modèle opérationnel, et mise en œuvre du GPE 2020 • Garantir un processus efficace et conforme pour le recrutement du nouveau personnel • Mener une série d'activités de « développement organisationnel » pour améliorer le climat sur le lieu de travail, y compris des enquêtes, des séminaires rassemblant l'ensemble du

		personnel, la gestion du changement et des projets axés sur des possibilités d'amélioration spécifiques • Mettre en application le programme du GPE Expériences professionnelles en commençant par un programme pilote, et garantir son déploiement, son utilisation et son efficacité pour l'exercice 2017 afin de soutenir l'évolution professionnelle • Gérer le lieu de travail, y compris le matériel informatique, l'espace de bureau, les fournitures, etc.