BOD/2017/03 DOC 06
Réunion du Conseil d'administration
1er mars 2017
Washington, D. C.



REPERCUSSIONS DE L'HEBERGEMENT DE L'ECW

14 FEVRIER 2017

Table des matières

1. Résumé analytique 2
2. Contexte 6
3. Options d'hébergement 8
4. Répercussions liées à l'hébergement 10
5. Répercussions sur la mise en œuvre et la transition 19
6. Coûts 24
7. Opportunités et risques 27

Annexe A : Contexte élargi 29
Annexe B : Répercussions détaillées concernant les options opérationnelles pour le Secrétariat 34
Annexe C : Hypothèses concernant l'analyse de la capacité du Secrétariat 43
Annexe D : Hypothèses concernant l'analyse des coûts 45
Annexe E : Analyse des dispositions alternatives d'hébergement 46
Annexe F : Interface de l'ECW 47

FIGURES

Figure 1 : GPE, fournisseur d'activités étendues ou GPE, plateforme globale de fonds pour l'éducation 8
Figure 2 : Scénarios relatifs aux modalités de gouvernance 13
Figure 3 : Options relatives aux opérations et au leadership du Secrétariat 14
Figure 4 : Différences structurelles des fonctions du Secrétariat dans chaque scénario 15
Figure 5 : Capacités supplémentaires requises, par scénario 18
Figure 6 : Coûts périodiques par scénario 25
Figure 7 : Coûts de transition par scénario 26
Figure 8 : Sources d'octroi de financement et mécanismes d'apport de ressources de l'ECW 31
Figure 9 : Structure approuvée du Secrétariat de l'ECW (fournie par l'UNICEF) 31
Figure 10 : Proposition de structure de gouvernance de l'ECW (fournie par l'UNICEF) 32
Figure 11 : Scénarios relatifs aux opérations et au leadership du Secrétariat 34
Figure 12 : Méthodologie permettant de calculer les répercussions en matière de capacité 43
Figure 13 : Facteurs d'influence des capacités 44
Figure 14 : Hypothèses concernant le calcul des coûts 45
Figure 15 : Interface de l'ECW et du GPE selon les trois critères 47
Figure 16 : Ressources au niveau de chaque interface 48
Figure 17 : Financement pour l'éducation, un besoin parmi tant d'autres en période de crise ; Financement des réfugiés 50

Tableau 1 : Composition du Groupe de pilotage de haut niveau de l'ECW 12
Tableau 2 : Principaux changements par fonction 16
Tableau 3 : Feuille de route de transition vers des modalités d'hébergement permanentes de l'ECW 21
Tableau 4 : Cartographie de la catégorisation fonctionnelle comparée des activités du Secrétariat de l'ECW et des (sous-)équipes du GPE 34

1. RESUME ANALYTIQUE

Cette évaluation vise à fournir au Conseil du Partenariat mondial pour l'éducation (GPE) une analyse indépendante de la gouvernance et des répercussions opérationnelles de l'hébergement du fonds L'éducation ne peut pas attendre (ECW), mais aussi à mettre en avant les principaux risques et opportunités associés. Elle n'a pas pour objectif d'émettre des recommandations concernant l'hébergement ou non de l'ECW par le GPE. Cette analyse fournit plutôt une évaluation objective des répercussions opérationnelles pour le GPE, dont il faut tenir compte dans le cadre d'un ensemble plus vaste de répercussions stratégiques pour le rôle d'hôte.

Notre analyse n'a révélé aucune considération financière, opérationnelle ou de gouvernance qui, à ce stade du processus de conception de l'ECW, empêcherait le GPE d'héberger l'ECW. Cependant, des répercussions importantes ont été constatées à propos de la structure et des processus mis en œuvre. Bien que le GPE et l'ECW partagent la même mission de faciliter l'accès à l'éducation pour certains des jeunes les plus vulnérables dans le monde, le modèle opérationnel proposé et la stratégie implicite de l'ECW diffèrent de ceux du GPE sur quelques points clés. L'ECW :

- concentre une plus grande proportion (100 %) de ses opérations dans des pays dont la situation est plus complexe et présente plus de risques ;
- dispose d'un modèle opérationnel qui implique des coûts de transaction plus élevés en raison de la complexité relativement importante de la conception des structures et des mécanismes de financement par rapport au modèle opérationnel actuel du GPE ;
- s'adresse à un plus grand nombre de bénéficiaires, y compris des ONG locales et éventuellement des gouvernements ;
- s'intéresse forcément davantage aux éléments extérieurs au système éducatif existant que ce que le GPE est tenu de faire ;
- a pris des décisions relativement différentes concernant les fonctions à renforcer ou traiter en priorité (par exemple, le Secrétariat se focalise sur l'octroi de financements, le soutien et la collecte de fonds, tandis que les autres ressources sont affectées à la création et à l'échange de connaissances, à l'examen de la qualité et au M&E) ;
- a l'obligation explicite de s'engager dans une sensibilisation proactive vis-à-vis du développement et de la sphère humanitaire.

Il est notamment possible d'interpréter les considérations liées à l'hébergement de l'ECW en se demandant si le GPE doit étendre ses fonctions actuelles pour proposer des activités ECW supplémentaires (Scénario A), ou devenir une plateforme de financement plus vaste abritant plusieurs fonds (Scénario B). Le Scénario A, qui ressemble à l'argumentaire initial consacré à l'ECW et présenté au Conseil (BOD/2016/06 DOC 18), peut être envisagé comme un scénario optimisant les synergies potentielles. Cependant, compte tenu des différences opérationnelles entre le GPE et l'ECW, une variante du Scénario B est plus appropriée. Dans ce cas, le GPE, l'ECW et d'autres fonds potentiels peuvent afficher des différences au niveau des équipes, des structures et des processus requis afin de fournir des offres spécifiques qui profitent tout de même des avantages des services partagés et de la coordination. Cela permet d'atteindre le niveau d'ambition décrit pour l'ECW dans la proposition initiale développée par l'Institut du développement outre-mer (juin 2016) et le modèle opérationnel le plus récent présenté au Groupe de pilotage de haut niveau de l'ECW (février 2017). De plus, le Scénario B offre au GPE la possibilité de réaliser de grandes avancées dans son évolution et de devenir ainsi une plateforme véritablement globale de financement de la transformation de l'éducation mondiale, notamment pour les élèves dont le droit à l'éducation est menacé en raison de conflits et de crises prolongées.

Au final, les modalités d'hébergement du GPE aboutissent à la « plateforme de fonds » du Scénario B. Cependant, pendant la période de transition, lorsque les décaissements et les activités

non financières de l'ECW augmentent et que le GPE développe ses structures institutionnelles et de gouvernance, une phase intermédiaire amène les deux organisations à interférer, sans pour autant être intégrées comme dans l'état permanent prévu. D'après notre analyse, les exigences en termes de ressources incrémentielles entre les deux scénarios sont d'environ 2 ETP. Par conséquent, même les économies réalisées grâce à l'accroissement des synergies ne justifient pas la préférence pour le Scénario A.

RÉPERCUSSIONS

Alors que le Secrétariat du GPE profite de nombreux éléments déjà en place, comme une équipe expérimentée de soutien aux pays, un rôle de courtier de connaissances de plus en plus important, et une fonction renforcée de suivi et d'évaluation, des investissements massifs dans l'expertise spécialisée et le renforcement des capacités restent nécessaires pour la plupart des fonctions. Le modèle national de l'ECW est très différent de celui du GPE, notamment en ce qui concerne les processus de sélection, les pays impliqués qui changent d'une année sur l'autre, le développement de la diversité des acteurs et la personnalisation de la majeure partie du soutien sur le terrain. Le courtage de connaissances couvre tout un éventail de nouveaux sujets et de méthodologies adaptées. Le suivi et l'évaluation s'opèrent dans de nouveaux contextes, avec des délais plus courts et de nouveaux indicateurs. Les relations avec les bailleurs de fonds impliquent des efforts accrus de mobilisation des ressources, compte tenu de l'approche principalement annuelle de la collecte de fonds de l'ECW. Les stratégies plutôt libérales de l'ECW sur les contributions ciblées engendrent des coûts de transaction plus élevés pour la gestion financière des fonds. Toutes ces différences influent sur la structure et la capacité du Secrétariat.

Pendant la période de transition, lorsque les décaissements annuels de l'ECW s'intensifient et que le GPE met en place les structures et processus requis, les opérations du Secrétariat peuvent être structurées comme suit :

- Un directeur de l'ECW est recruté et un responsable (actif) de la plateforme supervise les fonctions et les décisions exécutives au niveau de la plateforme.
- La plupart des fonctions sont partagées tandis que les structures et processus requis pour différencier l'octroi des financements nationaux sont mis en place.
- Les exigences en termes de ressources incrémentielles sont estimées à 9-17 ETP, en supposant que le montant des décaissements annuels de l'ECW (estimé prudemment à 100 millions de dollars) d'ici à la fin de la période de transition. Ces chiffres comprennent :
    - 2-4 ETP pour la gestion des financements (supposés apporter une nouvelle expertise humanitaire) ;
    - 1-4 ETP pour la collecte de fonds et les approches financières novatrices (dont plusieurs sont supposés apporter une nouvelle expertise ou une meilleure compréhension des réseaux précédemment laissés pour compte) ;
    - environ 1 ETP pour les connaissances et 1 ETP pour le M&E (supposés apporter une nouvelle expertise humanitaire).

De manière permanente, les opérations du Secrétariat peuvent être structurées comme suit :

- Un responsable permanent de la plateforme supervise les fonctions partagées et les décisions exécutives au niveau de la plateforme.
- De nombreuses fonctions sont partagées et soutiennent des fonctions nationales distinctes (par exemple, soutien aux pays et soutien aux transactions).
- Les exigences en termes de ressources incrémentielles sont estimées à 19-28 ETP, en supposant que les décaissements annuels de l'ECW s'élèvent à environ 50-100 % des décaissements du GPE (soit environ 250-500 millions de dollars). Ces chiffres comprennent :

- 4-7 ETP pour la gestion des financements (supposés apporter une nouvelle expertise humanitaire) ;
- 4-7 ETP pour la collecte de fonds et les approches financières novatrices (dont la plupart sont supposés apporter une nouvelle expertise ou une meilleure compréhension des réseaux précédemment laissés pour compte) ;
- environ 1-2 ETP pour les connaissances et 1-2 ETP pour le M&E (supposés apporter une nouvelle expertise humanitaire).

La vitesse à laquelle l'ECW passera à un état permanent dépend vraisemblablement du processus de déploiement prévu pour les opérations et les décaissements de l'ECW. Jusqu'à présent, les activités de l'ECW axées sur les investissements initiaux et s'élevant à 100 millions de dollars ne reflètent pas les efforts requis pour déployer les opérations. Il est essentiel de reconnaître la relative importance de la courbe d'apprentissage pour soutenir les aspirations actuelles liées à l'ECW.

Les prémices des modalités d'hébergement influent également sur les modalités institutionnelles concernant la gestion des actifs (où les fonds sont-ils conservés et sous quelle forme) et la nécessité d'une entité juridique, ainsi que des structures de gouvernance :

- Gestion des actifs : les options dépendent du fait que l'ECW relève ou non des mêmes accords d'hébergement et des mêmes accords conclus avec les bailleurs de fonds que ceux qui régissent actuellement les opérations du GPE. Si l'administrateur fiduciaire estime que cela est possible, le GPE peut ouvrir un sous-compte dans le cadre de son Fonds financier intermédiaire actuel à la Banque mondiale. Dans le cas contraire, le GPE doit ouvrir un nouveau Fonds financier intermédiaire, ce qui nécessite un temps de mise en œuvre supplémentaire d'environ six mois et un besoin en ressources incrémentielles d'environ 2 ETP.
- Entité juridique : au final, cette décision dépend de l'éligibilité des bénéficiaires de l'ECW. En l'absence d'entité juridique propre, le GPE ne peut octroyer directement de financements aux gouvernements ou aux ONG locales de taille restreinte. L'un des principaux aspects du Fonds de déblocage de l'ECW (qui représente entre 90 et 95 % des décaissements planifiés) est l'objectif consistant à maintenir une large éligibilité et permettre à tous types d'organisations et d'entités d'effectuer une requête. Étant donné que ce principe est au centre de nombreuses discussions entre les parties prenantes, qui ont amené au modèle opérationnel proposé, il est probable qu'un hôte potentiel ait besoin d'une entité juridique distincte ou prévoie d'en créer une sur le long terme. Pour le GPE, cela sous-entend un temps de mise en œuvre supplémentaire d'environ neuf mois afin de gérer le processus de A à Z, ainsi qu'un besoin en ressources incrémentielles de l'ordre de 1,5 ETP.
- Gouvernance : le modèle de gouvernance proposé pour l'ECW appelle à la mise en place d'un Comité exécutif disposant d'un pouvoir sur « les décisions relatives à la sélection des crises, à la plupart des investissements inférieurs à 20 millions de dollars, aux mécanismes de financement novateurs, et aux budgets annuels » et rendant compte au Groupe de pilotage de haut niveau de l'ECW, ce qui élargit la portée des financements et des approbations stratégiques. De plus, le directeur de l'ECW est responsable de l'approbation des financements sous certains seuils pour 2 des 3 mécanismes de financement. Cela représente une démarcation significative, mais garantie compte tenu de la nature de l'octroi des financements ECW, par rapport à la répartition des pouvoirs actuels au sein du GPE. Ainsi, le simple développement du Conseil du GPE actuel risque de maintenir la complexité et l'incohérence des rôles décisionnels, ou de restreindre l'autonomie de l'ECW dans la prise de décision à différents niveaux d'autorité. Au lieu de cela, le GPE et l'ECW peuvent conserver des Comités exécutifs (ou Conseils) distincts tout en partageant un

Groupe de pilotage de haut niveau étendu. Étant donné l'importance du chevauchement entre les membres du Groupe de pilotage de haut niveau de l'ECW et du GPE, il est possible de faire porter les actions d'interfinancement du Groupe de pilotage de haut niveau sur la plupart des décisions de haut niveau relevant des deux entités. Cependant, la mise à jour du modèle de gouvernance du GPE pour s'adapter à ces nouveaux organes constitue un travail gigantesque.

En novembre 2016, le Conseil a également pris en considération l'étude de capacité Dalberg sur le Secrétariat du GPE (BOD/2016/12–DOC 10 B), qui comporte des recommandations relatives aux modifications opérationnelles et aux ressources supplémentaires requises pour le GPE 2020. S'il est impossible d'atteindre un tel niveau de détail sur les répercussions de l'hébergement de l'ECW à l'heure actuelle, il convient de souligner deux points : (i) de nombreuses recommandations relatives à la fourniture d'une capacité d'exécution, à l'adoption d'approches plus rigoureuses de la planification du travail et à des investissements effectués dans les technologies de l'information et les systèmes de données sont indispensables pour donner naissance à un GPE dans lequel l'ECW peut prospérer ; cependant, (ii) les capacités requises pour exécuter l'ECW tel que décrit dans le présent rapport doivent être considérées comme un ajout nécessaire aux capacités requises pour le GPE 2020. Si ces estimations reflètent certaines synergies entre le GPE et l'ECW, notamment dans les fonctions partagées proposées et dans les diverses activités de soutien aux pays, la tentative de mettre en place un ECW dans le GPE avec une équipe squelettique (en accord, bien sûr, avec les décaissements annuels et les activités planifiées) peut compromettre les opérations des deux entités.

L'hébergement de l'ECW comporte des risques opérationnels pour le GPE, mais ces derniers peuvent être limités, car il est important de les comparer aux risques majeurs liés au fait de ne pas héberger l'ECW. Le Secrétariat du GPE met déjà en œuvre des réformes visant à améliorer son soutien aux pays et sa capacité à atteindre les objectifs fixés pour le GPE 2020. Il est aussi en train de développer un Cadre d'octroi de financements et d'apport de ressources pour permettre une plus grande personnalisation des financements et une plus grande flexibilité des approches d'appel des financements. Il sera également indispensable de réaliser les investissements nécessaires dans les ressources du Secrétariat pour réussir la transition de l'ECW vers le GPE. L'hébergement de l'ECW comporte aussi des risques financiers : les bailleurs de fonds peuvent abandonner leurs contributions des opérations de base du GPE en faveur de l'ECW, au lieu d'ajouter des ressources. Cependant, cela n'a pas été le cas pour l'UNICEF, qui a hébergé temporairement l'ECW, jusqu'à présent. De plus, le fait de ne pas héberger l'ECW risque également de déplacer les fonds du GPE. De manière plus générale, si l'ECW n'est pas hébergé dans le GPE, cela peut entraîner une plus grande fragmentation des financements de l'éducation dans les pays touchés par un conflit, et constituer une opportunité manquée d'aboutir à plus de cohérence entre les programmes à court terme et à long terme.

2. CONTEXTE

2.1. MISE EN PLACE DE L'ECW

Le fonds L'éducation ne peut pas attendre (ECW), premier et unique fonds humanitaire pour l'éducation dans les situations d'urgence, a été lancé en mai 2016 à l'occasion du Sommet mondial sur l'action humanitaire. Le fonds ECW est temporairement hébergé par l'UNICEF et une étude sera menée afin de déterminer un hôte permanent.

En juin 2016, le Groupe de pilotage de haut niveau de l'ECW a mis en place une équipe de projet chargée de développer le modèle opérationnel, le cadre de résultats, le modèle de gouvernance et le budget de l'ECW. Cette équipe de projet a donc élaboré un modèle opérationnel qui inclut la conception des modalités de financement et un cadre de résultats détaillé. De plus, l'équipe de projet a développé un modèle de gouvernance et un budget. Ces intrants, en attente d'une approbation de la part du Groupe de pilotage de haut niveau, visent à décrire les répercussions potentielles liées à l'hébergement dans le présent rapport.

Le premier financement destiné à l'ECW a été reçu en décembre 2016. Les décaissements initiaux seront effectués en février 2017 (en fonction de l'approbation des propositions finales et des accords de financement). Les postes de directeur et de membres du Secrétariat de l'ECW font toujours l'objet d'une campagne de recrutement. La stratégie de l'ECW n'a pas encore été développée.[1]

L'Annexe A contient des informations complémentaires sur l'état actuel de la planification de l'ECW.

2.2. OBJET ET APPROCHE

L'objet de cette évaluation consiste à fournir au Conseil et au Secrétariat du GPE une analyse détaillée des répercussions relatives à l'hébergement de l'ECW. Les questions liées à la stratégie que le GPE doit adopter en se chargeant ou non de l'ECW ne font pas partie des points abordés, mais les résultats peuvent être éclairants.

Cette évaluation est constituée de cinq composants analytiques principaux, avec l'appui d'informations complémentaires présentes dans les annexes :

- La Section 3 définit les modalités d'hébergement sous la forme de deux scénarios conceptuels. Dans le Scénario A, l'ECW est initialement hébergé en tant qu'offre GPE étendue. Lorsque l'ECW atteint une masse critique de décaissements (50 % des décaissements du GPE ou plus), il passe au Scénario B prônant l'hébergement de l'ECW en tant que fonds sur la plateforme GPE.
- La Section 4 évoque les répercussions liées aux capacités, à la gouvernance et aux institutions.
- La Section 5 analyse les répercussions de l'hébergement de l'ECW par le GPE au départ et lors de la transition.
- La Section 6 présente les coûts relatifs à l'hébergement de l'ECW dans chaque scénario, y compris les coûts récurrents et les coûts de transition.
- La Section 7 détaille les principaux risques et opportunités associés à l'hébergement de l'ECW, et elle émet des recommandations sur la capitalisation des opportunités, la limitation des risques et la gestion de la transition.

[1] 23012017 Décisions relatives à la mise à jour et au budget de l'ECW

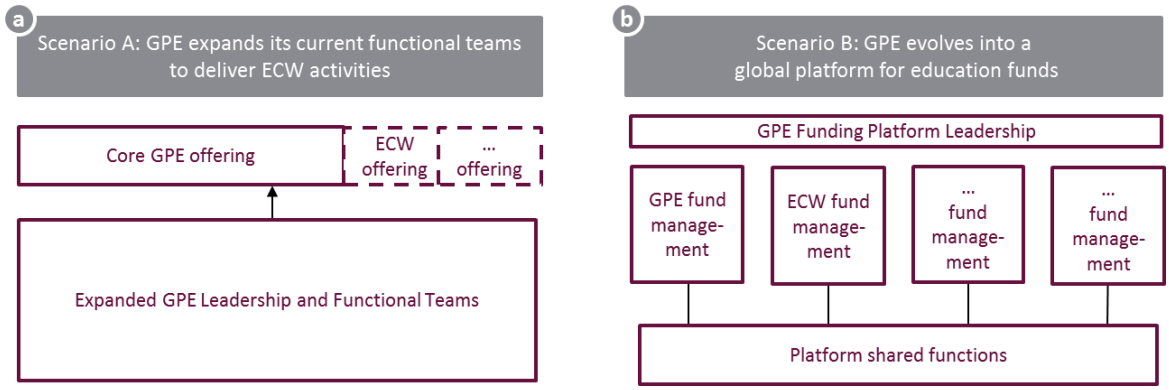
- Les Annexes fournissent des informations complémentaires en contexte, sur les répercussions pour les opérations du secrétariat, sur les suppositions associées à l'analyse de la capacité et des coûts du secrétariat, et sur l'analyse d'autres modalités d'hébergement.

3. OPTIONS D'HEBERGEMENT

Les répercussions opérationnelles de l'hébergement de l'ECW dépendent de nombreuses décisions liées à la conception et toujours en cours de finalisation. Elles incluent la coordination opérationnelle entre les mécanismes de financement du GPE et de l'ECW, les modalités de gouvernance, l'emplacement et la forme de conservation des fonds (gestion des actifs), la nécessité ou non d'une entité juridique distincte, et les méthodes d'opérationnalisation et de gestion des fonctions (opérations du Secrétariat).

À mesure que les détails opérationnels et stratégiques pour l'ECW sont développés, les modalités potentielles d'hébergement se multiplient. Dans le cadre de notre analyse, nous faisons référence à deux modalités potentielles d'hébergement qui ont été envisagées précédemment, tout en reconnaissant le fait que la vision finale ne reflétera peut-être pas directement ce qui est présenté**.** Dans le Scénario A, les équipes fonctionnelles du GPE, les structures de gouvernance, et les relations avec les bailleurs de fonds et les agents partenaires, entre autres, s'adaptent à la gestion de ces activités plus nombreuses (dans le cas présent, l'ECW). Il s'agit d'une adaptation du scénario décrit dans l'argumentaire initial soumis par le Secrétariat (BOD/2016/06 DOC 18). Dans le Scénario B, le GPE, l'ECW et d'autres fonds potentiels peuvent avoir des équipes, des structures et des processus différents afin de fournir des offres spécifiques tout en profitant des avantages des services partagés et de la coordination. Cela reflète une meilleure compréhension de l'identité et des aspirations de l'ECW, susceptibles de garantir une plus grande différenciation en termes de marque et d'opérations.

Figure 1 : GPE, fournisseur d'activités étendues ou GPE, plateforme globale de fonds pour l'éducation



D'après notre analyse, le Scénario A n'est pas viable à la lumière de la conception opérationnelle et de la structure de gouvernance actuellement proposées pour l'ECW. Au final, la structure de gouvernance et le rôle du Secrétariat requis pour optimiser la conception opérationnelle de l'ECW divergent sur plusieurs points clés. Tout d'abord, la répartition du pouvoir décisionnel sur les différents niveaux de la structure de gouvernance reflète les vitesses requises relatives de décaissement. L'engagement national diffère pour les deux fonds : l'ECW donne la priorité aux pays sur une base annuelle et offre un soutien personnalisé aux pays. Cela sous-entend un rôle et une structure différents pour le soutien de l'octroi de financements.

Le Scénario B est plus en accord avec la conception proposée de l'ECW et permet plus facilement à l'ECW de mener à bien les ambitions décrites dans la proposition initiale développée par l'ODI (par exemple, décaissement de 3,5 milliards de dollars à l'Année 5) sans être gêné par les structures et processus existants.

La section suivante décrit les répercussions liées à différents points clés de l'hébergement et étaye la conclusion relative à la viabilité des deux scénarios.

4. REPERCUSSIONS LIEES A L'HEBERGEMENT

Les sections suivantes décrivent les répercussions liées aux différents points clés de l'hébergement (par exemple, offres de financement, gestion des actifs, nécessité d'une entité juridique, modalités de gouvernance, et structure et capacité du Secrétariat), dont tous ne dépendent pas forcément des scénarios présentés ci-avant.

4.1. SYNERGIES POTENTIELLES ENTRE LES OFFRES DE FINANCEMENT

Étant donné que la conception opérationnelle en cours de l'ECW décrit une offre de financement relativement différente de celle du GPE (voir Annexe A), les synergies entre ces deux conceptions prennent principalement la forme d'une coordination stratégique et opérationnelle. Il est peu probable que des modalités d'hébergement entraînent un grand nombre de modifications structurelles dans la conception des financements, à l'exception d'un lien structurel potentiel entre le Créneau de première réponse de l'ECW et le Fonds d'accélération du GPE. Cela se vérifie pour le Scénario A comme pour le Scénario B.

Pour obtenir une analyse plus détaillée des besoins en termes de coordination, consultez le Mémorandum sur l'interface ECW, également préparé de manière indépendante par Dalberg (BOD/2017/03 DOC 03 — Annexe 4). Les sections pertinentes sont jointes en Annexe F.

4.2. GESTION DES ACTIFS

Contrairement à d'autres considérations liées à l'hébergement, les options de gestion des actifs sont surtout la conséquence d'autres décisions stratégiques, au lieu de promouvoir elles-mêmes les stratégies. Le GPE peut créer un sous-compte ECW dans son Fonds financier intermédiaire actuel à la Banque mondiale ou créer un Fonds financier intermédiaire distinct. Tout dépend du fait que l'administrateur fiduciaire ait besoin ou non d'un accord d'hébergement distinct, en raison du mandat et de la taille des fonds de l'ECW, et du fait que les bailleurs de fonds souhaitant apporter leur contribution à l'ECW acceptent ou non de se conformer aux accords déjà conclus avec les bailleurs de fonds du GPE. D'après l'administrateur fiduciaire, toute disparité significative entre l'ECW et les opérations actuelles du GPE, et qui nécessite une modification de la charte du GPE, limite la possibilité d'ouvrir un sous-compte. De plus, un Fonds financier intermédiaire distinct peut être requis si les décaissements de l'ECW correspondent à ceux du GPE. Cependant, cette règle n'est pas définitive et elle peut faire l'objet de nouvelles discussions.

Dans le cas d'un sous-compte, les fonds de l'ECW sont conservés dans un sous-compte des fonds du GPE, et ils sont soumis aux mêmes politiques que les fonds du GPE existants. Il peut donc être nécessaire de modifier les accords du GPE, selon les exigences des bailleurs de fonds, mais cette option reste la plus rapide. Étant donné que le sous-compte copie essentiellement les modalités existantes, la principale exigence supplémentaire consiste à séparer la comptabilité et la présentation des rapports pour la réception et l'utilisation des contributions de l'ECW. La mise en place d'un sous-compte nécessite également la modification des contributions et politiques de garantie du GPE afin de tenir compte des politiques actuelles recommandées pour l'ECW. Dans l'ensemble, la complexité et la durée du processus dépendent du degré de personnalisation requis de la part des bailleurs de fonds par rapport aux contributions de l'ECW. Si les bailleurs de fonds acceptent les responsabilités et les conditions générales standard actuelles de l'administrateur fiduciaire du GPE spécifiées dans les accords de contribution existants, le processus peut être rapide.

Dans le cas d'un nouveau Fonds financier intermédiaire, le Secrétariat doit faciliter le développement d'un document de gouvernance des fonds ainsi que des conditions générales standard pour les accords de contribution des bailleurs de fonds, mais aussi faire le lien avec l'administrateur fiduciaire et les bailleurs de fonds afin de faciliter la distinction entre les accords de contribution individuels et ceux du Fonds du GPE. De manière globale, c'est l'option qui nécessite le plus de renégociations avec l'administrateur fiduciaire et le plus de temps d'exécution. Cet état permanent fondamental accroît les exigences en termes de présentation des rapports financiers, car des rapports distincts sont requis pour chaque Fonds financier intermédiaire.

Pour l'heure, il n'est pas certain qu'un accord d'hébergement distinct soit nécessaire. L'administrateur fiduciaire doit être de nouveau consulté au cours du processus. Des consultations supplémentaires concernant les bailleurs de fonds sont requises afin de vérifier la nécessité d'un accord distinct.

4.3. CRÉATION D'UNE ENTITÉ JURIDIQUE

L'hébergement de l'ECW nécessite également de la part du GPE d'accroître le nombre et le type d'agents partenaires et de bénéficiaires, et peut également nécessiter de la part du GPE de créer une entité juridique distincte. À l'heure actuelle, les fonds du GPE sont décaissés par le biais d'agents partenaires accrédités, y compris certaines organisations multilatérales, bilatérales et non gouvernementales internationales (ONGI), conformément aux règles définies pour les Fonds financiers intermédiaires au sein de la Banque mondiale. Sur les 54 financements actifs pour la mise en œuvre du programme sectoriel de l'éducation à la date du 30 juin 2016, la Banque mondiale en a géré la majorité (64,8 %), suivie par l'UNICEF (24 %), tandis que les financements restants ont été gérés par le DFID, l'Agence suédoise pour le développement international, l'UNESCO et l'AFD.[2] Les répercussions sur cette liste dépendent des agents partenaires prévus dans le cadre de l'ECW (approbation en attente pour le modèle opérationnel). Si les fonds sont transmis par le biais d'organisations multilatérales, bilatérales et non gouvernementales internationales, toutes susceptibles d'être accréditées, les exigences actuelles du GPE seront satisfaites. Les parties prenantes pourront alors travailler avec des partenaires de mise en œuvre locaux en tant que sous-bénéficiaires, ce qui apportera le soutien requis en termes de surveillance et de mise en œuvre. Cependant, si l'intention de l'ECW est de transmettre directement les fonds par le biais d'organisations non gouvernementales locales et d'autres partenaires locaux, beaucoup de ces entités ne satisferont pas les exigences du GPE. Cette approche nécessite donc la création d'une entité juridique distincte. De plus, les fonctions de suivi et de surveillance du Secrétariat du GPE devront être renforcées pour s'adapter à ce nouveau groupe. Tout en apportant plus de flexibilité, cette démarche occasionne plus de responsabilités : un audit rigoureux et distinct, la gestion des risques fiduciaires, et des fonctions d'inspection générale doivent être mis en place. Étant donné la nature très risquée des financements de l'ECW, l'opérationnalisation d'une nouvelle entité juridique représente un travail colossal.

La création d'une entité juridique indépendante doit être menée par une entité extérieure au système de la Banque mondiale, mais avec l'approbation de la Banque mondiale. Plus précisément, le GPE doit identifier un pays d'hébergement susceptible d'offrir les privilèges et les immunités requis pour une entité juridique du GPE. Il doit aussi confirmer la volonté de la Banque mondiale de fournir des services administratifs à cette nouvelle entité juridique (par exemple, continuer à héberger un Secrétariat) dans le cadre d'un accord de services administratifs (accords d'hébergement). Dans ces conditions, il n'est pas obligatoire de délocaliser le Secrétariat actuel du GPE dans un autre pays. Le Conseil du GPE et la Banque mondiale doivent approuver ce processus

[2] GPE, Examen du portefeuille, 2016.

et s'engager pleinement. Cela nécessite un investissement important en termes de temps des deux côtés.

Comme pour d'autres répercussions liées à l'hébergement, la décision finale doit être prise en accord avec les répercussions du nouveau Cadre d'octroi de financements et d'apport de ressources proposé.[3] Dalberg réalisera cette analyse pour la réunion du Conseil de février 2017.

4.4. MODALITÉS DE GOUVERNANCE

Le modèle de gouvernance proposé par l'ECW comprend un Groupe de pilotage de haut niveau, un comité exécutif, des équipes de projet, un groupe indépendant d'évaluation des propositions et un secrétariat de l'ECW. Le Groupe de pilotage de haut niveau est destiné à fournir une sensibilisation politique, mais aussi une supervision et un pouvoir décisionnel stratégiques pour l'ECW. Au niveau inférieur, le Comité exécutif soutient le Groupe de pilotage de haut niveau dans ses responsabilités de supervision opérationnelle et fiduciaire. Étant donné l'importance du temps dans le financement de l'éducation en situation d'urgence, le Comité exécutif a toute autorité pour la sélection des situations de crise nécessitant des financements, l'approbation des investissements inférieurs à 20 millions de dollars, l'étude des mécanismes de financement novateurs et des contributions non traditionnelles, et l'approbation des rapports annuels et des états financiers. Les décisions du Comité exécutif doivent s'aligner sur la stratégie de l'ECW approuvée par le Groupe de pilotage de haut niveau. Le comité exécutif est soutenu par trois équipes de projet et un groupe indépendant d'évaluation des propositions, afin d'étudier le fondement technique des propositions de financement et d'émettre des recommandations sur le financement dans le Fonds d'accélération et le Créneau pluriannuel. Le Secrétariat de l'ECW mène les principales opérations relatives au fonds.

Le Groupe de pilotage de haut niveau de l'ECW est surtout responsable de la supervision et du pouvoir décisionnel du fonds. D'une taille inférieure au Conseil exécutif du GPE, il peut compter des membres qui font également partie du Conseil exécutif du GPE, comme indiqué dans le *Tableau 1 : Composition du Groupe de pilotage de haut niveau de* l'ECW. Par exemple, tous les pays donateurs initiaux du Groupe de pilotage de haut niveau sont également représentés dans le Conseil exécutif du GPE.[4] Il est donc possible de créer une structure de gouvernance partagée entre le GPE et l'ECW.

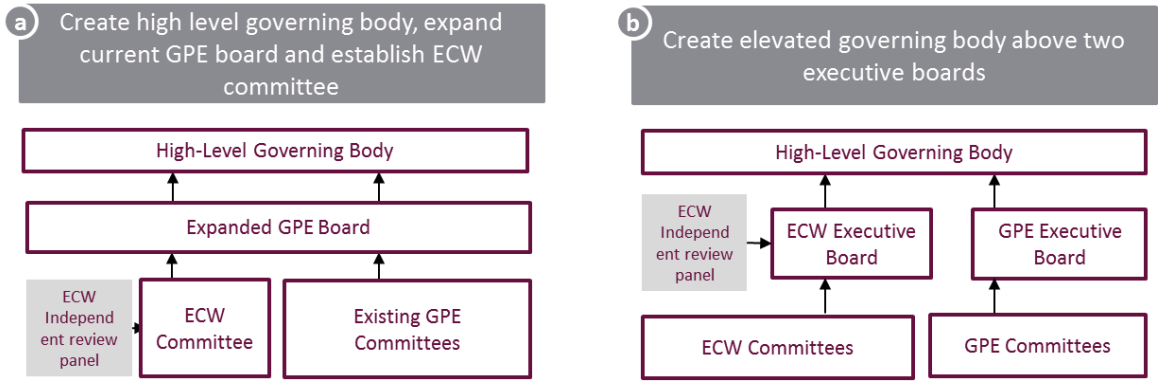
Tableau 1 : Composition du Groupe de pilotage de haut niveau de l'ECW

Groupe constitutif	Représentant[5]	Chevauchement avec le Conseil exécutif du GPE[6]
Président	Envoyé spécial des Nations Unies pour l'éducation mondiale, Gordon Brown	-
Bailleur de fonds	UE, Royaume-Uni, États-Unis d'Amérique, Norvège, Canada	UE, Royaume-Uni, États-Unis d'Amérique, Norvège, Canada
Pays bénéficiaire	Ministre de l'Éducation, Liban ; Ancien président de Tanzanie	-

[3] Voir les décisions récentes du Conseil BOD/2016/06 DOC 15 et BOD/2015/12/DOC 10.
[4] Les représentants individuels du Conseil exécutif du GPE et du Groupe de pilotage de haut niveau ne sont pas les mêmes personnes, mais ils représentent les mêmes pays.
[5] Voir les Termes de références du Groupe de pilotage de haut niveau du fonds L'éducation ne peut pas attendre, 27 juin 2016.
[6] http://www.globalpartnership.org/about-us/board

Société civile	Save the Children (ou Plan International)	-
Secteur privé	À confirmer	À confirmer
Fondation privée	Dubai Cares	-
Membres individuels	• 3 chefs d'agence des Nations Unies : UNICEF, UNESCO, HCR • Président du Partenariat mondial pour l'éducation (GPE) • Chef du Réseau inter-agences pour l'éducation en situations d'urgence (INEE)	• 3 chefs d'agence des Nations Unies : UNICEF, UNESCO, HCR • Président du Partenariat mondial pour l'éducation (GPE)

Figure 2 : Scénarios relatifs aux modalités de gouvernance



Bien que plusieurs scénarios aient été présentés dans des versions précédentes de ce document au fil de l'évolution du modèle de gouvernance de l'ECW, l'option la plus viable est le Scénario B, qui vise à créer un organe de gouvernance au-dessus des deux conseils exécutifs. Comme indiqué ci-avant, l'ECW conserve un organe de gouvernance de haut niveau et un comité exécutif. Autrement dit, un organe de gouvernance partagé avec des conseils exécutifs distincts pour l'ECW et le GPE constitue la structure la plus appropriée. L'organe de gouvernance de haut niveau est chargé des décisions au niveau de la plateforme (par exemple, concernant les budgets du Secrétariat). Lors de l'ajout ou de la modification des groupes constitutifs, l'organe de gouvernance de haut niveau doit tenir soigneusement compte des répercussions sur les niveaux relatifs de représentation démocratique dans ces groupes. De plus, cette structure de gouvernance nécessite des rôles et des responsabilités clairement définis entre les Conseils exécutifs et l'organe de gouvernance de haut niveau. Un Protocole d'entente garantit la coordination entre les deux conseils exécutifs.

Dans le Scénario B, des conseils exécutifs distincts pour l'ECW et le GPE permettent à chacun de se concentrer sur la prise de décision pour le fonds concerné. Le Conseil exécutif de l'ECW compte des parties prenantes de haut niveau et détient le principal pouvoir décisionnel sur la sensibilisation politique de l'ECW ainsi que la surveillance et la prise de décision stratégiques.[7] De plus, le Comité exécutif de l'ECW a besoin d'une autonomie suffisante dans le cadre des processus

[7] Le Groupe de pilotage de haut niveau est actuellement chargé de superviser l'ECW pendant la période de transition. Selon les vœux des membres actuels du Groupe de pilotage de haut niveau et d'autres parties prenantes, le Groupe de pilotage de haut niveau peut tout simplement devenir le Conseil exécutif permanent de l'ECW au sein de la nouvelle structure d'hébergement. Il est également envisageable de modifier la composition du Groupe de pilotage de haut niveau lors de la transition vers l'hébergement permanent.

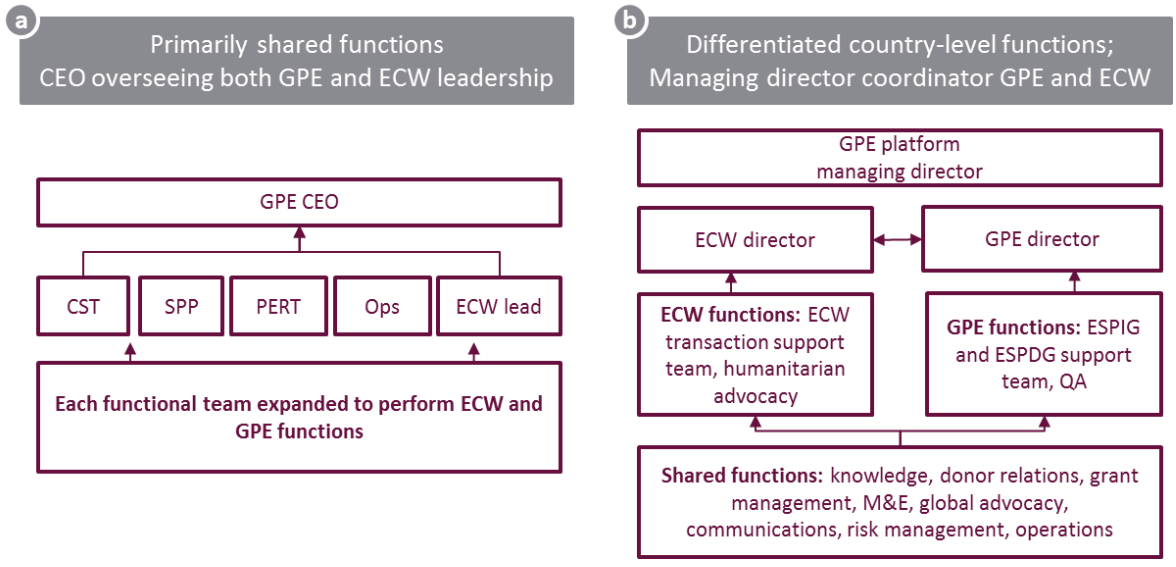
et délais de décaissement distincts afin de réagir efficacement dans les situations d'urgence. Le groupe d'évaluation indépendant de l'ECW soutient le Conseil exécutif de l'ECW. Le Conseil exécutif du GPE reflète la structure de gouvernance actuelle du GPE, y compris ses comités.

Si les travaux précédents concernaient la possibilité de créer un conseil partagé (Scénario A), l'évolution du modèle de gouvernance de l'ECW montre que cette option n'est pas réalisable en raison des différentes répartitions proposées pour le pouvoir décisionnel au sein du GPE et de l'ECW. Il est difficile de spécifier comment combler un tel fossé, et, au minimum, cela entraînerait des évaluations de gouvernance fastidieuses en plus de celles que les deux organisations auront subies.

4.5. OPÉRATIONS DU SECRÉTARIAT

Tout comme les modalités potentielles de gouvernance, les options analysées pour les opérations du Secrétariat étaient également liées aux deux scénarios d'hébergement présentés précédemment. Dans le cas où l'ECW est considéré comme une extension de l'offre du GPE (Scénario A), la plupart des fonctions sont partagées. Un responsable ECW supervise les opérations de l'ECW et les rapporte au Directeur général du GPE. Si l'ECW est considéré comme un fonds distinct sur la plateforme du GPE, de nombreuses fonctions restent partagées. Cependant, les fonctions critiques d'identité opérationnelle spécifiques de l'ECW (principalement, sensibilisation et gestion des financements au niveau national) sont rapportées à un directeur de l'ECW. Le directeur de l'ECW a un homologue au sein du GPE et tous deux présentent leurs rapports à un responsable de gestion de la plateforme GPE.

Figure 3 : Options relatives aux opérations et au leadership du Secrétariat



Comme indiqué précédemment, le Scénario B offre une grande flexibilité pour les divers modèles opérationnels, notamment au niveau national, tout en capturant les synergies sur des fonctions moins différenciées. C'est tout à fait approprié, car les processus de conception et de gestion des financements des deux fonds sont censés être radicalement différents. La Figure 4 illustre les différences structurelles entre les deux scénarios. Elle adopte une classification différente pour les fonctions afin de s'aligner sur les plans existants de l'ECW. La cartographie de cette classification dédiée à la structure du Secrétariat et approuvée par le Groupe de pilotage de haut niveau de l'ECW en juin 2016 ainsi que les principales activités du Secrétariat décrites par le BCG dans la conception du modèle opérationnel de l'ECW sont présentées dans l'Annexe B.

Figure 4 : Différences structurelles des fonctions du Secrétariat dans chaque scénario

Function	Scenario A	Scenario B
Front office	None	New platform managing director role created; new ECW director role created, largely focused on political mobilization
Advocacy	None	New small ECW team created (sitting with current GPE team)
Fundraising and innovative financing	Current GPE team (PERT) expanded with new expertise	
Strategy	Current GPE team (SPP) expanded with new expertise	
Grant management	New ECW coordinating team established within CST to manage Breakthrough Fund and within SPP to manage Acceleration Facility; majority of members of Breakthrough Fund team are also CST country leads, while all of members of Acceleration Facility are additional *(note: based on minimal country-level engagement planned for ECW)*	New ECW coordinating team established separate from GPE grant management to manage Breakthrough Fund (to coordinate with relevant GPE CST members); Acceleration facility team established within SPP (alongside KGPE), but communicated externally as a separate team *(note: based on minimal country-level engagement planned for ECW)*
Knowledge	Current GPE team (SPP) expanded with new expertise	
Monitoring & evaluation	Current GPE team (SPP) expanded with new expertise	
Quality assurance and risk management	Current GPE team (OPS) expanded for corporate risk Assumes QA is largely outsourced	
Operations	Current GPE team (Finance and Operations) expanded; Additional capacity may be required if new FIF established (independent of Secretariat operations option)	
Communication	Current GPE team (PERT) expanded	

D'un point de vue structurel, les principales différences entre les deux scénarios concernent la gestion des financements et les fonctions front office, essentielles aux opérations et à l'identité de l'ECW. D'après notre analyse, les exigences en termes de ressources incrémentielles entre les deux scénarios sont d'environ 5 ETP. Par conséquent, même les économies réalisées grâce à l'accroissement des synergies ne justifient pas la préférence pour le Scénario A.

RÉPERCUSSIONS

Quel que soit le scénario, l'hébergement de l'ECW sous-entend une évolution notable des opérations actuelles du GPE, surtout dans l'octroi et la gestion des financements, l'engagement associé au niveau national, l'examen de la qualité et la gestion des risques, ainsi que la collecte de fonds et les opérations. La conception actuellement proposée pour le modèle opérationnel inclut plusieurs nouveaux mécanismes, dont certains comportent plusieurs créneaux. Ces mécanismes diffèrent de ceux du GPE en termes de modalités, d'éligibilité des bénéficiaires, et de processus de requête. Ils sont liés à différents types et niveaux de soutien du Secrétariat et impliquent généralement un engagement sérieux avec un éventail plus large de parties prenantes nationales, notamment sur la scène humanitaire et dans la société civile. L'examen de la qualité et la gestion des risques peuvent également prendre de l'importance et être davantage concernés par ces modifications, selon la répartition des responsabilités entre l'ECW et ses bénéficiaires.

Toutefois, malgré les différences de fonctionnement pour l'octroi des financements nationaux des deux fonds, il est important de définir comment coordonner au mieux l'engagement au

niveau des pays compte tenu du chevauchement potentiel. Vingt-huit (54 %) des pays en développement partenaires du GPE sont classés dans la catégorie des pays fragiles et touchés par un conflit pour l'exercice 2016. Parmi ces pays, sept d'entre eux ont subi une crise grave pendant l'exercice 2016, ce qui a obligé le GPE à adapter son soutien. Alors que les pays ECW sont sélectionnés annuellement, au lieu d'être les membres permanents d'un partenariat, ce qui complique l'évaluation précise du chevauchement, deux des cinq pays censés recevoir des investissements initiaux de l'ECW sont également des pays GPE.

La fonction de relation avec les bailleurs de fonds nécessite aussi de redoubler d'efforts pour mobiliser des financements plus nombreux, plus variés et plus complexes, ce qui comprend des financements de fondations privées, des financements mixtes et d'autres formes de financement impliquant des coûts de transaction exorbitants. Enfin, si la nature du travail des équipes opérationnelles peut ne pas changer radicalement, le nombre de transactions dont ces équipes sont responsables peut sensiblement augmenter en raison de décaissements plus rapides et plus faibles, de nouveaux instruments de financement, d'un groupe d'agents partenaires plus large et plus diversifié, et de la création potentielle d'un nouveau Fonds financier intermédiaire et/ou d'une entité juridique distincte.

Le Tableau 2 ci-après récapitule les leviers de changement pour chaque fonction, les principaux changements ainsi que la portée des changements en cas d'opérationnalisation complète. Des informations complémentaires sur chaque fonction sont présentées dans l'Annexe B.

Tableau 2 : Principaux changements par fonction

Fonction	Levier	Changements
Front office	Leadership	• Besoin d'un nouveau directeur de l'ECW, qui sera le visage de l'ECW dans l'un des scénarios ; au minimum, besoin de visibilité dans la sphère humanitaire
Sensibilisation	Communication	• Évolution du contenu des travaux afin de se focaliser sur l'éducation dans les situations d'urgence • Élargissement du public ciblé, qui comporte désormais les acteurs du développement mais aussi les acteurs de la scène humanitaire
	Partenariat	• Plus grande diversité des partenaires globaux et surtout locaux avec lesquels collaborer
Collecte de fonds et financements novateurs (relations avec les bailleurs de fonds et composants financiers pour le GPE)	Montant	Augmentation des cibles de décaissement annuel, et donc renforcement des efforts de reconstitution des ressources
	Diversification	• Évolution d'un nombre assez restreint de bailleurs de fonds vers une cible plus large englobant le secteur privé, les fondations et les particuliers fortunés • Évolution d'un nombre assez restreint de sources de financement vers d'autres sources, comme le financement participatif, les obligations à effet social et les microprélèvements (à plus long terme)
	Format	• L'ECW mène une collecte de fonds annuelle tandis que l'approche actuelle du GPE consiste à organiser des campagnes pluriannuelles de reconstitution des ressources
Gestion des financements	Offre de financements	• Complexité grandissante de l'offre de financements (par exemple, 4 créneaux dans un seul mécanisme de financement) • Évolution visant à inclure deux mécanismes de financement nationaux supplémentaires (dont l'un est associé à des délais beaucoup plus courts que l'ESPIG) et un mécanisme supplémentaire axé sur la création de biens publics régionaux et mondiaux orientés EiEPC

	Bénéficiaires et agents de mise en œuvre	• Évolution d'une liste restreinte d'agents partenaires (organisations bilatérales, multilatérales et non gouvernementales internationales) vers une liste plus étendue • Évolution du type de parties prenantes impliquées, passant de personnes qui travaillent principalement avec les gouvernements à une grande diversité d'acteurs
	Partenaires	• Accroissement de l'importance de la collaboration avec les clusters humanitaires et la société civile, compte tenu de l'expertise requise sur le terrain
Courtage de connaissances	Expertise de contenu	• Augmentation du nombre de domaines d'expertise à couvrir ; modifications régulières des priorités en termes de connaissances selon les pays où l'ECW agit d'une année sur l'autre, le type de financement et le niveau de soutien requis
	Collaboration	• Renforcement de la collaboration dans la création et la diffusion des connaissances
Suivi et évaluation	Indicateurs	• Nouvel ensemble de résultats (dont plusieurs sont plus difficiles à obtenir) à suivre dans un plus grand nombre de pays • Évolution vers un suivi à court terme ainsi que des résultats à long terme
	Méthodes	• Besoin d'un M&E plus rapide compte tenu du raccourcissement des délais de décaissement pour certains mécanismes/créneaux ; besoin de modes opérationnels adaptés aux contextes pauvres en données
Examen de la qualité et gestion des risques		• Besoin de soutien, processus et outils supplémentaires pour les nouveaux types de financement • Importance de la fonction de gestion des risques pour les situations très risquées
Opérations	Modalités institutionnelles	• Probable création d'une entité juridique nécessitant de nouvelles ressources juridiques et liées aux risques, et besoin d'une capacité supplémentaire de présentation de rapports et de comptabilité • Création potentielle d'un Fonds financier intermédiaire nécessitant des fonctions supplémentaires de présentation des rapports et de comptabilité
	Nature des transactions	• Sources et mécanismes de financement supplémentaires pour des procédures opérationnelles plus complexes • Augmentation du nombre et diversification des agents partenaires à examiner et accréditer, avec possibilité d'un décaissement direct • Évolution de délais de décaissement prolongés vers une réaction rapide • Hausse des transactions relativement faibles (en raison de la taille actuelle de l'ECW, de la capacité d'absorption des bénéficiaires ou des différents besoins)

CAPACITÉS SUPPLÉMENTAIRES REQUISES

Pour toutes les fonctions, l'hébergement de l'ECW requiert également des capacités supplémentaires. Si les changements incrémentiels varient entre les deux scénarios pour les opérations du Secrétariat, ils reposent tous deux sur des synergies en back office au minimum. Comme indiqué précédemment, ces scénarios ont été développés dans l'optique d'estimer les répercussions sur l'effectif et les ressources pour le Secrétariat. Ils ne constituent pas des plans de projet précis que le Secrétariat doit suivre pour structurer ses équipes. Ils fournissent plutôt un ensemble de répercussions potentielles liées aux ressources sur différents niveaux d'intégration. Dans la situation où le GPE héberge l'ECW, nous recommandons que la structure organisationnelle en résultant soit développée par le Secrétariat du GPE lui-même une fois que la taille globale et la portée de l'ECW seront définies plus clairement.Figure 5 **présente les capacités supplémentaires liées aux deux scénarios d'hébergement. Les différences entre les deux scénarios sont dues (i) au niveau d'intégration des fonctions et (ii) à l'estimation des chiffres de décaissement annuel de l'ECW.** Comme indiqué précédemment, le Scénario A est plus approprié dans le cas où les décaissements de l'ECW restent inférieurs à ceux du GPE (50 % ou moins, dans le cadre de cette analyse). La mise en œuvre d'une différenciation opérationnelle dans le Scénario B se justifie plutôt lorsque les décaissements de l'ECW sont au moins équivalents à ceux du GPE (50 % ou plus, avec un seuil maximal de 100 % des décaissements du GPE dans le cadre de l'analyse ci-après).[8]

Figure 5 : Capacités supplémentaires requises, par scénario

	Interim	Steady State
	Additional capacity (# of FTEs)	Additional capacity (# of FTEs)
Front Office	2	2
Advocacy	1	1
Fundraising and innovative financing	1 - 4	4 - 7
Strategy	0	1
Grant management	2 - 4	4 - 7
Knowledge brokering	0 - 1	1 - 2
Monitoring and evaluation	1	1 - 2
Risk management	0	0
Operations	2 - 3	4
Communication	0 - 1	1 - 2
Total	9 - 17	19 - 28

FIF would imply 2 more people and setting up a legal entity would imply 3.5 more people, per GPE Secretariat recommendation

[8] En supposant des décaissements annuels du GPE s'élevant à 500 millions de dollars.

5. REPERCUSSIONS SUR LA MISE EN ŒUVRE ET LA TRANSITION

L'ECW passera de modalités d'hébergement temporaires à des modalités d'hébergement permanentes lorsque le processus de conception et de stratégie du modèle sera terminé.

La transition vers les modalités d'hébergement permanentes nécessite des capacités supplémentaires et le développement de nouveaux processus. Cependant, la rapidité à laquelle le nouvel état permanent incluant de plus grandes capacités et des processus actualisés doit être atteinte dépend au final du dynamisme des plans de l'ECW dans le cadre des opérations de déploiement. Il est possible d'héberger le niveau actuel de décaissements de l'ECW (environ 100 millions de dollars) gérés par l'UNICEF dans des conditions provisoires. La nécessité d'une évolution vers de nouvelles modalités d'hébergement permanentes dépend de la rapidité à laquelle l'ECW déploie ses opérations et ses décaissements, et cette évolution requiert une nouvelle infrastructure et de nouveaux processus. Si l'ECW se déploie rapidement et commence à travailler avec d'autres ONG locales, il est indispensable d'accélérer la transition vers de nouvelles modalités d'hébergement permanentes. Le processus global de transition d'un hébergement temporaire vers un hébergement permanent durera probablement entre six et douze mois, une fois la décision prise concernant l'hébergement.

La mise en œuvre de modalités d'hébergement nécessite une prise de décision graduelle concernant les considérations d'hébergement. Le leadership du GPE et de l'ECW guide le processus avec l'aide d'un assistant administratif et d'une petite équipe de transition. Cette équipe doit travailler en étroite collaboration avec le GPE et la Banque mondiale. Avant tout, l'équipe doit tenir compte des répercussions institutionnelles liées à l'hébergement de l'ECW, y compris la nécessité ou non d'un Fonds financier intermédiaire ou d'une entité juridique distincte.

La considération initiale la plus importante est peut-être la création d'une entité juridique. Si les plans finalisés pour l'ECW nécessitent des fonds transmis par le biais d'organisations multilatérales, bilatérales et non gouvernementales internationales, toutes susceptibles d'être accréditées, les exigences actuelles du GPE seront satisfaites. Cependant, si l'intention de l'ECW est de transmettre directement les fonds par le biais d'organisations non gouvernementales locales et d'autres partenaires locaux, beaucoup de ces entités ne satisferont pas les exigences du GPE. Cette approche nécessite donc la création d'une entité juridique distincte. Outre les considérations liées à l'ECW, de nombreux points requièrent déjà une entité juridique réservée au GPE. Ce travail est en cours. La question de l'entité juridique ne devrait pas changer entre la phase intermédiaire et la phase permanente.

Une autre question institutionnelle préalable doit être traitée : celle de la gestion des actifs. Le GPE peut créer un sous-compte ECW dans son Fonds financier intermédiaire actuel à la Banque mondiale ou bien créer un Fonds financier intermédiaire distinct. Cette démarche requiert des intrants de la part des bailleurs dans un Fonds financier intermédiaire distinct et elle dépend des obligations des bailleurs. Chaque option nécessite de modifier les systèmes de présentation des rapports financiers. Comme indiqué précédemment, le fait de bien comprendre les exigences officielles permet de mener des discussions approfondies avec la Banque mondiale.

Lors de la transition vers de nouvelles modalités d'hébergement, une nouvelle structure de gouvernance est adoptée et nécessite de modifier la charte du GPE. L'ECW conserve un organe de gouvernance de haut niveau et un comité exécutif. Autrement dit, un organe de gouvernance partagé avec des conseils exécutifs distincts pour l'ECW et le GPE constitue la structure la plus appropriée. Cependant, pendant la phase intermédiaire, lorsque la taille de l'ECW reste relativement restreinte, il est possible de créer un organe de gouvernance de haut niveau et un

conseil du GPE étendu. Une nouvelle structure oblige à reconsidérer les processus de gouvernance, et notamment les processus de représentation et de vote. Au départ, les structures de gouvernance temporaires mises en place chevauchent probablement la mise en œuvre d'une nouvelle structure de gouvernance permanente.

L'intégration des opérations de secrétariat est définie graduellement dans les deux scénarios. Au départ, presque toutes les fonctions sont partagées. Dans la transition vers un état permanent (Scénario B), de nombreuses fonctions restent partagées. Cependant, les fonctions critiques d'identité opérationnelle spécifiques de l'ECW (principalement, sensibilisation et gestion des financements au niveau national) sont séparées. L'intégration des opérations du secrétariat nécessite l'élaboration de manuels opérationnels communs et d'une formation sur les nouveaux processus pour que le personnel puisse travailler efficacement dans une nouvelle structure partagée, en plus d'un processus de recrutement coordonné.

Enfin, lors de la transition vers de nouvelles modalités d'hébergement, le GPE et l'ECW doivent mettre en place des méthodes de coordination des offres de financement. Le GPE et l'ECW doivent se demander si les offres en situation d'urgence peuvent apporter plus de synergie dans les deux scénarios d'hébergement (Voir options incluses dans le Mémorandum sur l'interface (BOD/2017/03 DOC – Annexe 4) et l'Annexe E du présent document.).
Le Tableau 3 ci-après fournit à titre indicatif une feuille de route de transition vers des modalités d'hébergement permanentes de l'ECW. Cette feuille de route s'appuie sur plusieurs hypothèses.

- **En amont du lancement du processus de transition, la feuille de route suppose que les décisions clés précédant la transition sont prises avant le mois de juin 2017**. Le Groupe de pilotage de haut niveau de l'ECW décide du processus d'hébergement et choisit le GPE en tant qu'hôte viable avant d'étendre une offre formelle d'hébergement du GPE. Pendant cette période de transition, l'UNICEF reste l'hôte temporaire et supervise les financements déjà approuvés et mis en place afin d'éviter toute interruption au niveau des financements, et ce, jusqu'à la fin du processus de transition de l'ECW et la définition claire de nouvelles responsabilités dans le cadre des nouvelles modalités d'hébergement.

- **Du point de vue du personnel, cela suppose que l'UNICEF recrute un directeur (processus déjà en cours) avant que la décision d'hébergement permanent ne soit prise**. Le directeur de l'ECW travaille en étroite collaboration avec le secrétariat du GPE et la Banque mondiale en tant qu'administrateur juridique. Cela suppose aussi que l'UNICEF recrute un Secrétariat ECW temporaire et qu'il continue à s'appuyer sur les contributions volontaires de personnes détachées jusqu'à la prise de poste de tous les membres du personnel du Secrétariat.

- **Enfin, la feuille de route de transition suppose que le modèle opérationnel de l'ECW soit approuvé par le Groupe de pilotage de haut niveau**. Les délais proposés sont préliminaires et susceptibles de varier en fonction des prochains développements du plan de conception, de stratégie et de déploiement du fonds ECW.

Tableau 3 : Feuille de route de transition vers des modalités d'hébergement permanentes de l'ECW

		2017							**2018**		
Considérations liées à l'hébergement	Activité	Jun	Jul	Aoû	Sep	Oct	Nov	Déc	Jan	Fév	Mar
Décisions liées à l'hébergement	Le Groupe de pilotage de haut niveau étend l'offre formelle afin que le GPE devienne l'hôte permanent de l'ECW										
	Le Conseil du GPE et la Banque mondiale (en tant qu'entité juridique) acceptent d'héberger l'ECW										
Opérations et leadership du secrétariat	Création d'une équipe de transition chargée de superviser les modifications, dirigée par le directeur de l'ECW avec le soutien du Secrétariat temporaire de l'ECW, du personnel du GPE et de consultants externes										
	Désignation d'un responsable de plateforme (le Directeur général du GPE peut endosser ce rôle à titre temporaire)										
	Transition du personnel temporaire du secrétariat vers le GPE										
	Accueil de nouveaux employés de l'ECW pour le système et la plateforme de la Banque mondiale										
	Recrutement d'employés GPE supplémentaires pour une courte période afin d'assurer la transition										
	Élaboration de manuels opérationnels communs afin de détailler les processus d'intégration pour les fonctions communes										
	Intégration de fonctions partagées par le GPE et l'ECW (connaissances, relations avec les bailleurs de fonds, gestion des financements, M&E, sensibilisation globale, communication, gestion des risques (entreprise), opérations)										
	Formation du nouveau personnel du Secrétariat de l'ECW concernant les rôles fonctionnels										
	Recrutement d'un responsable de plateforme permanent										
	Recrutement de capacités supplémentaires si nécessaire pour passer à un état permanent afin de refléter la hausse des activités par le biais d'une hausse des décaissements										
Gestion des actifs	Évaluation de la nécessité d'un nouveau Fonds financier intermédiaire										
	Dans le cas contraire, début des consultations auprès de la Banque mondiale pour créer un sous-compte										

	Mise en œuvre des modifications requises pour les contributions et les politiques de garantie du GPE à propos de l'ECW											
	Création de fonctions de comptabilité et de présentation des rapports distinctes pour la réception et l'utilisation des contributions de l'ECW											
	Si un Fonds financier intermédiaire est requis, obtention de l'approbation de la Banque mondiale afin de créer un Fonds financier intermédiaire distinct											
	Élaboration d'un document de gouvernance des fonds pour le nouveau Fonds financier intermédiaire											
	Développement de nouvelles conditions générales standard et négociation des accords de contribution des bailleurs de fonds											
	Modification de la présentation des rapports financiers pour répondre aux exigences relatives à chaque Fonds financier intermédiaire											
Entité juridique	Le Groupe de pilotage de haut niveau décide du fonctionnement ou non de l'ECW avec les organisations non gouvernementales internationales (par exemple, l'UNICEF, Save the Children) ou d'autres entités											
	Évaluation de la nécessité d'une entité juridique distincte en raison des agents partenaires prévus pour l'ECW											
	Si une entité juridique distincte est requise, identification de promoteurs ECW potentiels sur le plan juridique											
	Consultation de la Banque mondiale concernant la viabilité d'un hébergement continu du Secrétariat de l'ECW dans le cadre de nouvelles modalités juridiques potentielles											
	Consultation en interne afin de déterminer les répercussions d'une nouvelle entité juridique											
	Obtention de l'approbation de la Banque mondiale concernant les conditions relatives à une nouvelle entité juridique											
	Lancement de la procédure de création d'une entité juridique											
	Mise en œuvre d'un service juridique et d'un service d'assurance requis											
Gouvernance	Mise en œuvre de modalités de gouvernance temporaires											
	Conception d'une nouvelle structure de gouvernance (tenant compte de la répartition du pouvoir décisionnel et de la composition/des droits de vote dans les différents organes) soumise à approbation											
	Développement d'un Protocole d'entente pour garantir la coordination entre les deux conseils exécutifs											
	Mise en œuvre des processus requis en fonction des besoins de l'ECW											
	Mise en œuvre de processus et de calendriers de décaissement de l'ECW afin de réagir efficacement en cas d'urgence											

	Mise en œuvre d'une nouvelle structure de gouvernance										
Offres de financement	Choix de la mise en œuvre ou non d'un lien structurel direct entre le Créneau de première réponse de l'ECW et le Fonds d'accélération du GPE										
	Réévaluation des conditions du mécanisme de Fonds d'accélération du GPE, compte tenu du Créneau de première réponse de l'ECW										
	Mise en œuvre de protocoles de communication lorsque le fonctionnement du GPE chevauche celui de l'ECW										

6. COUTS

REMARQUE : Hypothèses préliminaires de chiffrage des coûts, fondées sur le modèle opérationnel de l'ECW.

Héberger l'ECW aurait également des implications financières, notamment des coûts périodiques et de transition. Les coûts périodiques sont sur une base annuelle et ventilés en quatre grandes catégories : ressources humaines (y compris salaires du personnel), infrastructure des services opérationnels (location de bureaux/TI/communication), déplacements et assistance technique du Secrétariat, et coûts afférents à l'administrateur fiduciaire (notamment gestion financière et programmatique, gestion des investissements, procédure comptable et d'information et services juridiques).

Les projections de coûts présentées ci-dessous sont des estimations basées sur le potentiel du modèle opérationnel le plus récent de l'ECW. De son côté, un groupe de travail de l'ECW élabore son propre budget, non présenté ci-dessous, qu'il soumet à l'approbation de l'HLSG de l'ECW.

Figure 6 : Coûts périodiques par scénario

	Interim		Steady State	
	Min	Max	Min	Max
Human resources				
Front office	$344,379	$344,379	$344,379	$344,379
Advocacy	$103,520	$103,520	$103,520	$103,520
Fundraising and innovative finance	$142,515	$492,070	$492,070	$880,620
Strategy	$0	$0	$142,515	$142,515
Grant management	$198,449	$396,898	$396,898	$737,862
Knowledge brokering	$0	$142,515	$142,515	$285,030
Monitoring and evaluation	$142,515	$142,515	$142,515	$285,030
Risk management	$0	$0	$0	$0
Operations	$183,365	$286,885	$366,730	$366,730
Communications	$0	$79,845	$79,845	$159,690
Human resources total	$1,114,743	$1,988,627	$2,210,987	$3,305,376
Operations infrastructure (rent, IT, communications) total	$89,179	$159,090	$176,879	$264,430
Secretariat travel and technical assistance				
Grant and recipient support	$137,498	$137,498	$183,330	$183,330
Donor outreach	$53,900	$53,900	$107,800	$107,800
Pre-accrediting of grant agents	$58,879	$58,879	$73,599	$73,599
Technical assistance (experts, consulting fees, including M&E support)	$240,000	$320,000	$400,000	$480,000
Secretariat travel and technical assistance total	$490,277	$570,277	$764,729	$844,729
Trustee fees				
Financial and program management	$51,000	$51,000	$204,000	$204,000
Investment management	$35,000	$87,150	$87,500	$175,000
Accounting and reporting	$6,750	$6,750	$27,000	$27,000
Legal services	$19,000	$19,000	$76,000	$76,000
Trustee fees total	$111,750	$163,900	$394,500	$482,000
Total recurring costs	$1,805,949	$2,881,894	$3,547,095	$4,896,535

Figure 7 : Coûts de transition par scénario

Les principaux coûts de transition sont l'appui administratif accordé au responsable de la transition (vraisemblablement le directeur de l'ECW), les frais de recrutement et des services externes de conseil s'il y a lieu. Le directeur de l'ECW collaborerait étroitement avec le Secrétariat et le Conseil d'administration du GPE aux fins de superviser la transition. La figure ci-dessous présente les coûts liés à chaque scénario de transition. Au cours de la phase intermédiaire, les honoraires de recrutement sont moins élevés du fait d'effectifs supplémentaires moins importants.

	Interim		Steady State	
	Min	Max	Min	Max
Admin support for transition lead	$55,934	$55,934	$55,934	$55,934
Recruitment	$54,750	$69,350	$91,250	$105,850
Consulting support for advocacy, strategy and communication functions	$45,000	$45,000	$45,000	$45,000
Total	$155,684	$170,284	$192,184	$206,784

7. OPPORTUNITES ET RISQUES

Héberger l'ECW offrirait au GPE des opportunités et des risques opérationnels, de gouvernance et financiers d'un caractère unique. La liste qui suit vient compléter celle des opportunités et des risques présentés dans le plaidoyer stratégique, aux fins de fournir de plus amples détails concernant les opportunités et risques majeurs, ainsi que des directives sur les modalités selon lesquelles on peut en tirer profit ou les atténuer, dans le cas où le GPE deviendrait l'organisation d'accueil permanent de l'ECW.

L'hébergement de l'ECW par le GPE permettrait de réaliser de plus grandes économies d'échelle et d'efficience opérationnelles grâce à la mutualisation des fonctions communes aux deux fonds. Tout particulièrement, il est possible de doter les deux fonds de niveaux plus élevés d'efficacité opérationnelle en tirant parti des connaissances spécialisées existant au GPE et des processus en vigueur pour l'octroi de financements et leur supervision. D'un point de vue opérationnel, héberger l'ECW au sein du GPE offre également une chance unique de fournir aux pays un ensemble plus intégré d'offres.

Héberger l'ECW offre au GPE la possibilité de concrétiser les avantages de disposer d'une entité de niveau GPHN dans une nouvelle structure de gouvernance. À ce titre, la proposition de structure de gouvernance de cet accueil, dotée d'un GPHN mutualisé entre le GPE et l'ECW, permettrait au GPE de disposer d'un groupe encore plus solide de dirigeants de haut niveau pour se faire les champions des réalisations de l'organisation. Ce sera particulièrement utile pour l'atteinte des objectifs du Plan GPE2020, qui reposent sur un soutien politique de haut niveau, notamment pour ce qui est de mobiliser des engagements financiers plus importants et de meilleure qualité à l'égard des systèmes éducatifs.

Enfin, héberger l'ECW serait susceptible de renforcer les arguments en faveur d'une étude par le GPE sur la création d'une nouvelle entité juridique, ce qui favoriserait l'établissement d'un éventail plus large de modalités de travail au niveau des pays. Une telle entité élargirait les possibilités de travail en collaboration avec une gamme plus vaste d'entités nationales aux fins de mettre en œuvre des initiatives liées à l'éducation. Les efforts déployés pour créer et lancer cette entité pourraient se justifier davantage s'ils étaient amortis par deux grandes structures de financement plutôt que par le GPE à lui seul. De ce fait, les deux fonds pourraient alors avoir accès à une gamme beaucoup plus souple de modalités de fonctionnement.

Héberger l'ECW présente le risque premier d'éventuellement détourner l'attention du GPE de ses principales activités. Sur le plan opérationnel, accueillir l'ECW comporte le risque à court terme de détourner l'attention des membres du personnel du GPE au détriment d'autres activités du GPE, au cours de la première phase de la transition. Ce facteur peut être atténué à condition que le GPE dispose de capacités suffisantes pour poursuivre ses activités principales et rendre l'ECW opérationnel. L'ECW étant encore en train d'évoluer, l'atténuation du risque opérationnel repose sur la souplesse dont saura faire preuve le GPE. S'il est choisi pour devenir l'organisation d'accueil permanent de l'ECW, le GPE devra être disposé à, et capable d'adapter certaines de ses capacités pour répondre à des impératifs en évolution ou nouvellement identifiés.

Héberger l'ECW suppose également un accroissement des risques juridiques et de gouvernance, des risques pour la sécurité ainsi que des risques liés au personnel. Une expansion des travaux du GPE, par l'intermédiaire de l'ECW, à des contextes d'urgences accroît le risque de ses opérations. La compréhension et l'élaboration des processus nécessaires pour atténuer ce risque requièrent des fonctions complexes de suivi et d'évaluation, d'examen de la qualité et de gestion des risques au sein des procédures opérationnelles et de gouvernance. Il conviendrait également que le GPE

introduise des compétences techniques accrues dans le domaine des meilleures pratiques opérationnelles dans les contextes d'urgences, et renforce ses connaissances concernant les acteurs locaux impliqués dans les activités de préparation aux situations d'urgence et d'intervention, ainsi que ses relations avec ceux-ci.

Héberger l'ECW comporte également un risque financier : il est possible que les bailleurs de fonds privent les principales activités du GPE de certaines contributions au profit de l'ECW au lieu d'accorder des ressources supplémentaires. Cependant, cela n'a pas été le cas pour l'UNICEF, qui a hébergé temporairement l'ECW, jusqu'à présent. De plus, le fait de ne pas héberger l'ECW risque également de déplacer les fonds venant s'ajouter à une fragmentation accrue de l'assistance en faveur de l'éducation. Si le GPE héberge l'ECW, il peut s'efforcer d'atténuer ces risques en prenant deux grandes mesures. Premièrement, il peut mettre en place une approche stratégique de mobilisation des ressources qui vise de nouveaux bailleurs et leur offre des incitations par l'intermédiaire de nouvelles sources de financement et possibilités de cibler les contributions. Deuxièmement, le GPE peut mettre en œuvre une politique stratégique de contributions et de sauvegarde aux fins de garantir suffisamment de financements pour la réalisation de ses principales activités.

Enfin, accueillir l'ECW comporte le risque d'engendrer une confusion ou des malentendus au sujet de la mission du GPE, susceptible de nuire à l'engagement des intervenants en faveur de ce dernier. Tout comme la mise à profit de l'opportunité de bénéficier d'une visibilité accrue, l'atténuation de ce risque dépend de l'application par le GPE d'un plan de communication stratégique, qui permet de rassurer les intervenants au sujet de la poursuite du modèle principal du GPE et de la valeur ajoutée que représente l'hébergement de l'ECW.

À court terme, il convient que le GPE tire profit des opportunités et atténue les risques par l'intermédiaire de mesures clés pendant cette période de transition, notamment comme suit :

- Le GPHN actuel offre une opportunité. En sa qualité de groupe d'intervenants de haut niveau, dotés de connaissances spécialisées pertinentes et bien informés au sujet de la mission, des objectifs et de l'évolution de l'ECW, le GPHN doit s'impliquer activement tout au long de cette période de transition, quel que soit le système de gouvernance choisi *in fine*.
- Appuyé par la participation continue du GPHN, le GPE serait chargé de veiller à ce que les financements approuvés soient versés et fassent l'objet d'un suivi, de façon appropriée. Ceci peut supposer l'utilisation des processus provisoires de l'ECW durant la période de transition, ou entraîner le renforcement de l'engagement du GPE dans un délai plus rapproché, s'il se propose pour héberger de façon permanente l'ECW et est choisi pour assurer cette fonction.
- Pour que la transition se passe sans heurt, il faudrait que les hauts dirigeants et certains collaborateurs techniques du GPE prévoient du temps pour déployer des efforts dans ce domaine. Dans une certaine mesure, il est possible d'atténuer ce facteur au moyen d'un renforcement des capacités d'appoint pour gérer la transition ; il existerait toutefois un risque appréciable que la disponibilité de ces membres du personnel soit détournée au détriment d'autres activités critiques.
- Une transition harmonieuse est également tributaire d'un engagement permanent auprès de la Banque mondiale, aussi bien pour tirer parti de son appui que pour veiller à la conformité à toutes les règles et tous les règlements de la Banque mondiale.

ANNEXE A : CONTEXTE ELARGI

L'éducation ne peut pas attendre (ECW) est une initiative mondiale clé qui assure à certains des enfants les plus vulnérables dans le monde (ceux qui sont touchés par un conflit ou une crise) d'accéder à leur droit fondamental d'apprentissage et d'éducation. À l'heure actuelle, 75 millions d'enfants et de jeunes en âge d'aller à l'école ne sont pas scolarisés en raison d'un conflit ou d'une crise.[9] Il y a donc un besoin impérieux de fournir un soutien éducatif à ces jeunes, ce à quoi aspire l'ECW.

L'ECW est actuellement géré par un Groupe de pilotage de haut niveau (GPHN) hébergé à l'UNICEF. Ce Groupe de pilotage de haut niveau se compose de dirigeants responsables de l'examen et de l'approbation du circuit d'investissements. Il est actuellement soutenu par l'UNICEF, qui a été choisi comme hôte provisoire pour une durée d'environ un an. Une procédure sera lancée d'ici peu afin de déterminer les modalités d'accueil permanentes. Un groupe de travail de l'ECW a élaboré un Cadre opérationnel et de résultats.

Depuis le lancement de l'ECW en mai 2016 lors du Sommet mondial sur l'action humanitaire, l'organisation a réussi à obtenir des promesses de financements s'élevant à environ 113,4 millions de dollars de la part de dix donateurs ; les financements ont commencé à être versés sur un Compte spécial de l'ECW et à l'UNICEF par le biais d'accords bilatéraux conclus avec certains bailleurs. L'objectif est d'atteindre, annuellement, un total de 153 millions de dollars la première année et 1,5 milliard de dollars à l'horizon 2020.

L'ECW a un impact au travers de cinq trajectoires très complémentaires :

- **Inspirer l'engagement politique :** amplifier l'engagement politique à l'égard de l'éducation dans les situations d'urgence afin d'attirer l'attention, de mobiliser des ressources et d'appuyer les gouvernements locaux.
- **Planification et interventions conjointes :** promouvoir des évaluations spécifiques aux situations de crise et des plans hiérarchisés sur plusieurs années pour établir des liens entre les interventions, la prestation des services et l'appui des autorités gouvernementales.
- **Générer et répartir de nouveaux financements :** mobiliser et décaisser des financements supplémentaires et de nouveaux investissements, l'accent étant mis sur l'additionnalité et la pérennité.
- **Renforcer les capacités :** œuvrer avec des partenaires aux fins d'investir dans le renforcement des capacités en matière d'intervention et de rétablissement, et combler les lacunes
- **Améliorer l'obligation de rendre des comptes :** accroître l'obligation de rendre des comptes et la compréhension de « ce qui marche » par l'intermédiaire d'investissements en faveur de la collecte et de l'analyse de données

Il est essentiel de signaler qu'Education Cannot Wait (ECW) a aussi pour mandat de réaliser des activités de plaidoyer visant à « transformer les modes de transmission de l'éducation dans les situations d'urgence ». La proposition de modèle opérationnel pour l'ECW stipule que l'organisation a pour objectif de « répondre au déficit de financement de 8,5 milliards de dollars qui seraient nécessaires pour appuyer l'éducation des quelque 75 millions d'enfants et de jeunes touchés par des situations de crise dans le monde ».[10] Ambitieuse, la théorie du changement de l'ECW appelle à atteindre ce but par le biais des cinq fonctions stratégiques de la plateforme.

[9] Oversees Development Institute, « Education Cannot Wait: Proposing a Fund for Education in Emergencies », mai 2016.
[10] BCG, « 170119 ECW Operating Model » (Modèle opérationnel de l'ECW 170119)

Trois résultats majeurs permettront de mesurer la réussite de l'ECW : (1) l'appui fourni aux enfants et aux jeunes, tel que mesuré par le nombre d'enfants et de jeunes scolarisés ou fréquentant des cadres informels bénéficiant de l'assistance de l'ECW, (2) le financement de l'ECW, notamment la levée de fonds auprès de bailleurs non traditionnels, comme mesuré par le total des financements collectés en sa faveur et (3) la coordination et la planification conjointes aux fins de combler le fossé entre les activités humanitaires et le développement, comme mesuré par le nombre de pays soutenus par l'ECW au moyen de plans humanitaires et de développement inclusifs et de qualité. À plus long terme, les principaux résultats feront une place plus large à l'équité, aux acquis scolaires et aux financements dans leur ensemble, en faveur de l'éducation dans les situations d'urgence. Pour ce faire, il faudra améliorer les capacités de collecte et de calcul des données, qui pourraient être financées par l'intermédiaire du Fonds d'accélération de l'ECW.

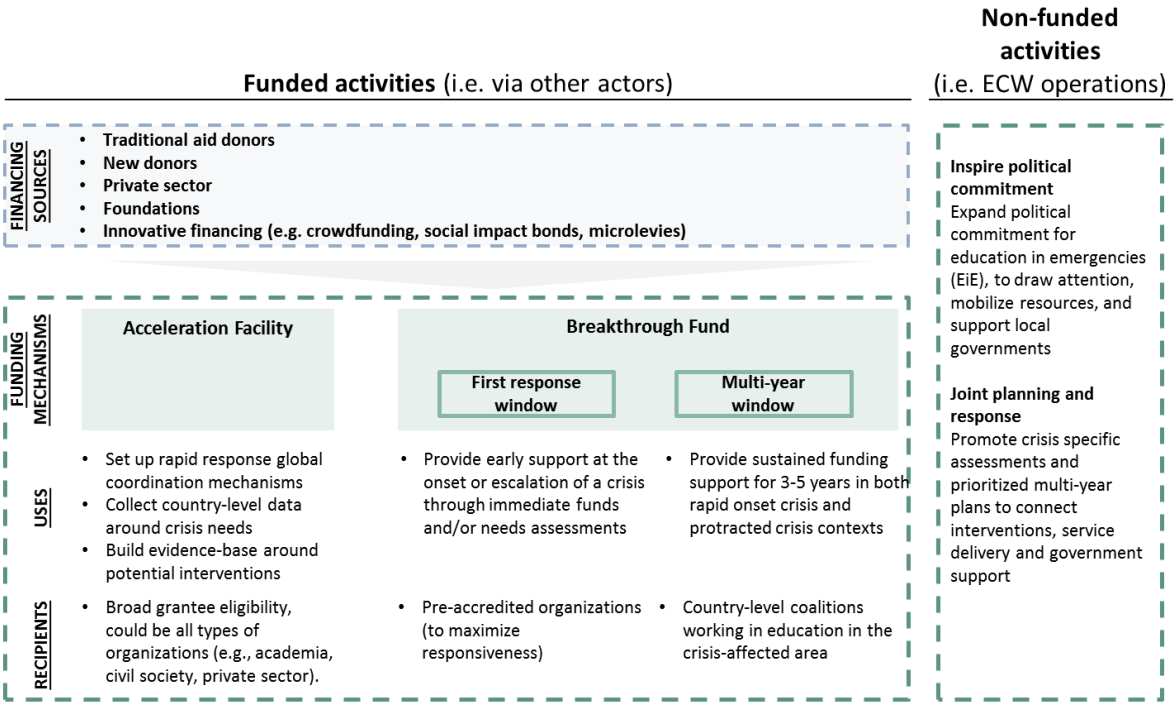
L'ECW est conçue pour atteindre ses objectifs par le biais de deux mécanismes de financement : le Fonds d'accélération et le Fonds de déblocage, avec un objectif de décaissement cumulatif de 3,85 milliards de dollars d'ici à 2020.

Le **Fonds d'accélération** réalisera des investissements ciblés en faveur de biens publics régionaux et mondiaux pour faire progresser la prestation de services éducatifs de qualité dans des situations de crise, notamment de fonctions de courtage des connaissances. Selon les estimations actuelles, il représentera environ 5 à 10 % de l'ensemble des financements disponibles de l'ECW.

Le **Fonds de déblocage** est conçu pour être doté de deux guichets de financement : le guichet de première réponse et le guichet pluriannuel qui, à eux deux, contribueront à hauteur de 90 à 95 % au financement de l'ECW. Le guichet première réponse fournira un soutien précoce dès le début d'une crise, ou lors de l'aggravation de celle-ci et comptera quatre modalités possibles de financement : une dotation initiale de financement en réponse à un appel de fonds, des financements de contrepartie en faveur d'une action humanitaire coordonnée, le financement de propositions de projets spécifiques émanant d'organismes pré-agréés, ainsi que le financement d'évaluations des besoins. Le Guichet pluriannuel assurera une assistance financière continue pendant 3 à 5 ans pour tenter de combler les écarts existants entre les réponses aux situations d'extrême urgence et des systèmes éducatifs à long terme permettant de renforcer l'emploi et pour fournir un financement pluriannuel dans les contextes de crise prolongée. Les financements seront accordés aux propositions collectives émanant d'un regroupement diversifié d'acteurs et l'ECW apportera son soutien pour les requêtes de financement et pour maintenir la cohésion du groupe demandeur ce qui facilitera la mise en place de ces propositions

L'ECW poursuivra des stratégies de financement diverses, notamment mais sans s'y limiter, pour lever des financements sans restriction en faveur d'un fonds commun issu des bailleurs traditionnels, de financements issus de bailleurs non traditionnels et d'instruments de financement novateurs. L'ECW est déterminé à tirer profit de nouvelles sources de financement en tant que composante critique de sa stratégie de collecte de fonds ; son modèle opérationnel est flexible à dessein pour favoriser de nouvelles formes de financement et de préférences des bailleurs.

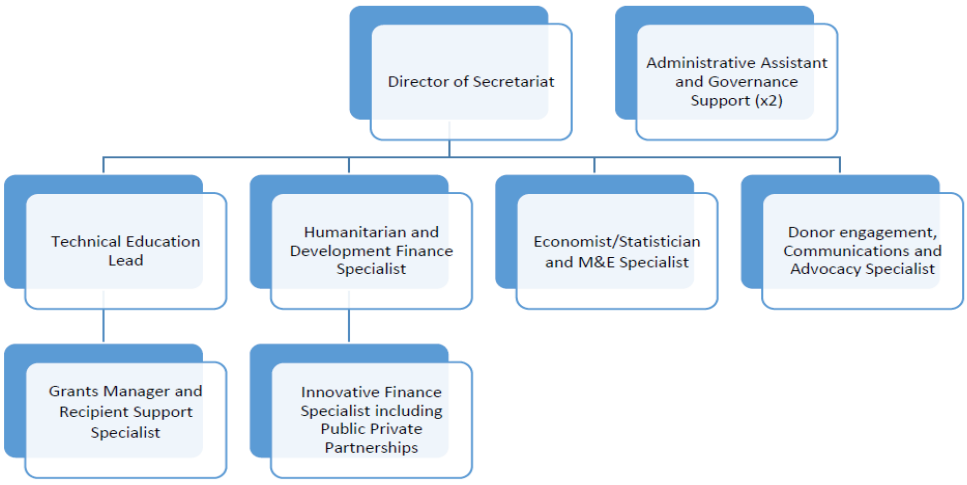
Figure 8 : Sources d'octroi de financement et mécanismes d'apport de ressources de l'ECW



ÉVOLUTIONS RELEVÉES À L'ECW

En juin 2016, le GPHN a approuvé la structure du Secrétariat, son budget, ainsi que le mandat de son directeur.

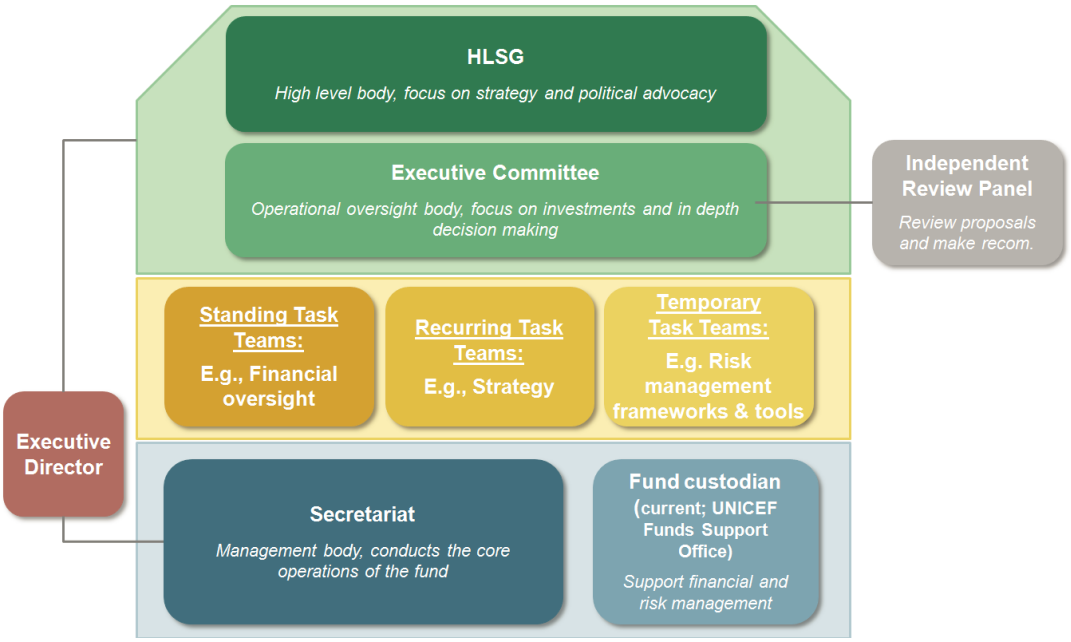
Figure 9 : Structure approuvée du Secrétariat de l'ECW (fournie par l'UNICEF)



De plus, un groupe de travail de l'ECW a élaboré une proposition de mode de gouvernance, au 23 janvier 2017. Cette proposition comprend l'établissement d'un Comité exécutif investi d'un pouvoir délégué par le Groupe de pilotage de haut niveau, d'un Panel indépendant d'examen des propositions, d'un groupe de travail permanent chargé de la surveillance financière, d'un groupe de travail périodique chargé de la stratégie et d'un groupe de travail provisoire chargé de la gestion

des risques. Qui plus est, elle recommande que soit révisés les rôles actuels assurés par le GPHN et les points focaux de celui-ci.

Figure 10 : Proposition de structure de gouvernance de l'ECW (fournie par l'UNICEF)



ÉVOLUTIONS RELEVÉES AU GPE

Le GPE a collaboré activement aux premiers travaux visant à établir et à lancer l'ECW. Le Conseil d'administration et le Secrétariat du GPE ont appuyé les travaux préparatoires qui ont débouché sur la création de l'ECW. Les membres du Secrétariat du GPE remplissent des rôles provisoires jusqu'à ce que les postes des personnels permanents soient pourvus. La présidente du Conseil d'administration du GPE, Julia Gillard, fait partie des principaux champions du GPE.

Aux fins d'évaluer l'éventualité d'héberger l'ECW, le Secrétariat du GPE a élaboré un argumentaire initial. Présenté au Conseil d'administration du GPE en juin 2016[11], « l'Étude de cas initiale du GPE concernant l'accueil de l'ECW » a semblé indiquer une forte corrélation entre le GPE et l'ECW en termes de mission et de théorie du changement, et a proposé un modèle opérationnel pour le cas où l'ECW serait hébergé par le GPE. Cet argumentaire a également souligné les changements de haut niveau affectant les capacités, connaissances spécialisées et la structure du GPE qui seraient nécessaires pour rendre ce modèle opérationnel, et a appelé à la réalisation d'analyses plus poussées concernant ce que ces changements pourraient provoquer. Le Conseil d'administration a demandé au Secrétariat du GPE de collaborer avec Dalberg Global Development Advisors pour mettre à l'essai et finaliser les éléments majeurs de cette étude. L'évolution en cours de l'ECW et l'examen actuel par le GPE de son propre fonctionnement rendent cette analyse tout à fait opportune et indispensable.

Les analyses présentées dans le présent document, plus particulièrement les hypothèses pour le chiffrage des coûts, se fondent sur les derniers modèle opérationnel et cadre de résultats de l'ECW à compter du 19 janvier 2017 et sont susceptibles de changer. L'élaboration d'une opinion

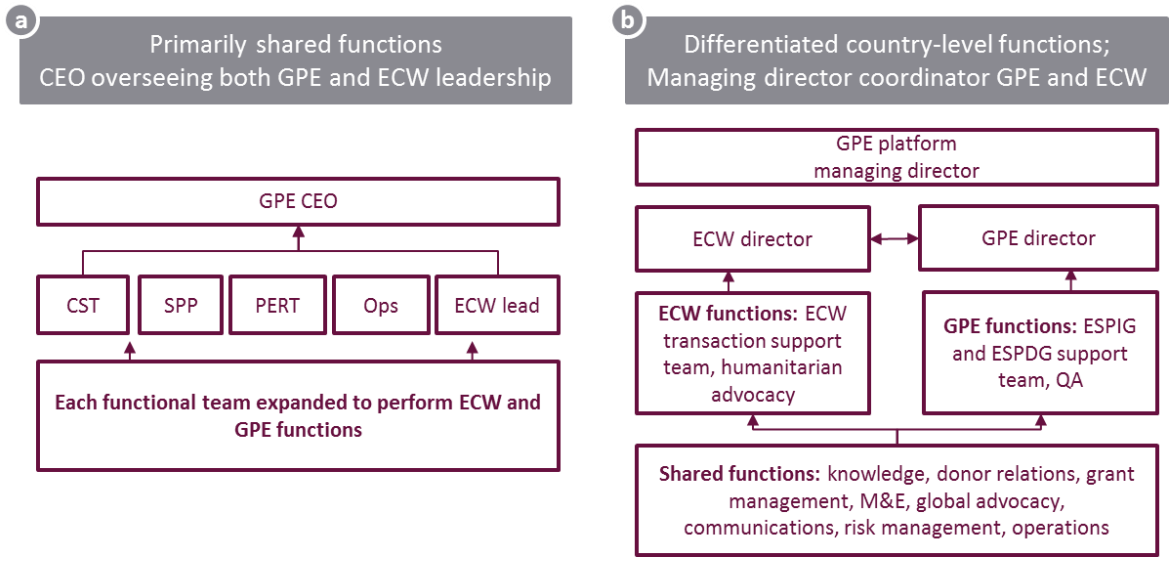
[11] Voir le BOD/2016/06 DOC 18, juin 2015.

concernant les impératifs en matière d'accueil peut exiger une révision étant donné que l'ECW en est à ses débuts (à savoir, en train de finaliser un modèle opérationnel, de développer sa stratégie du trimestre suivant et susceptible de tirer des enseignements pour modifier son propre modèle et sa stratégie durant ses premières années de fonctionnement).

ANNEXE B : REPERCUSSIONS DETAILLEES CONCERNANT LES OPTIONS OPERATIONNELLES POUR LE SECRETARIAT

Les sous-sections suivantes fournissent des informations complémentaires sur l'évolution de chaque fonction, et sur les répercussions de cette évolution en termes de travail et d'expertise supplémentaire requise. Le cas échéant, elles clarifient également les concepts de modifications structurelles et procédurales, qui peuvent différer entre les deux options présentées pour les opérations du Secrétariat

Figure 11 : Scénarios relatifs aux opérations et au leadership du Secrétariat



Les implications structurelles présentées dans cette section ont été développées dans l'optique d'évaluer les répercussions sur l'effectif et les ressources pour le Secrétariat. Cela ne constitue pas un plan de projet précis que le Secrétariat doit suivre pour structurer ses équipes. Elles visent plutôt à montrer l'éventail des répercussions en termes de ressources qui pourraient se faire jour à différents niveaux d'intégration et de financement. Nous recommandons vivement au Secrétariat de développer une structure organisationnelle précise pour les modalités d'hébergement de l'ECW, une fois la taille globale et la portée de l'ECW définies plus précisément.

Le tableau ci-dessous présente une cartographie de la catégorisation fonctionnelle qui sera utilisée aux fins d'une analyse comparative dans le présent document par rapport aux activités prévues du Secrétariat de l'ECW (telles que montrées dans leurs grandes lignes dans les travaux de conception opérationnelle réalisés par le Boston Consulting Group) et les équipes et sous-équipes existantes du GPE.

Tableau 4 : Cartographie de la catégorisation fonctionnelle comparée des activités du Secrétariat de l'ECW et des (sous-)équipes du GPE

Catégorisation utilisée à des fins d'analyse dans le présent document	**Activités présentées dans le modèle opérationnel de l'ECW**	**Équipes/sous-équipes du GPE correspondantes**
Bureau du directeur du GPE	*Non mentionné dans le plan*	Front office

Plaidoyer	Plaidoyer politique et relations extérieures	Équipe des partenariats et relations extérieures (PERT) – mobilisation des groupes constitutifs, PERT – communication (personnels de plaidoyer)
Collecte de fonds et mécanismes de financement novateurs	Collecte de fonds et mécanismes de financement novateurs	PERT – relations avec les bailleurs, PERT – reconstitution des ressources, SPP – (pour la mobilisation du secteur privé et des fondations), OPS – financements
Stratégie	Stratégie	SPP – Stratégie et politique (personnel chargé de la stratégie)
Gestion des financements	Octroi et gestion des financements	CST (hors unité de suivi) ; SPP – stratégie et politique (pour la gestion de l'ECPB)
Courtage des connaissances	Gestion des données et des connaissances	SPP – point d'ancrage technique
Suivi et évaluation	Octroi et gestion des financements	SPP – évaluation et résultats, CST – unité de suivi
Assurance de la qualité et gestion du risque	*Non mentionné dans le plan*	SPP – assurance de la qualité, OPS – financements
Activités	Appui à la gouvernance, gestion du budget, conformité financière et juridique	OPS – gouvernance, OPS – budget, OPS – financements, OPS – organisation/RH/admin., OPS – gestion des événements, OPS – TI
Communication	Sensibilisation et communication	PERT – communication

Vous trouverez, sur la page suivante, une vision plus détaillée des répercussions en termes de structure, de processus et de capacités par fonction.

FRONT OFFICE

L'hébergement de l'ECW nécessite le recrutement d'un responsable de l'ECW en parallèle d'un directeur du GPE, avec un directeur de gestion de la plateforme chargé de les superviser tous les deux.

Type de modification	Provisoire	Permanent
Expertise	Le responsable ou directeur doit disposer de solides compétences de leadership et d'une visibilité et d'une crédibilité élevées auprès des acteurs de l'aide humanitaire et du développement, tout en restant un collaborateur efficace au sein de l'équipe de leadership du GPE.	
Structure	Un poste de directeur de gestion de la plateforme sera créé pour permettre la supervision du directeur du GPE et du directeur de l'ECW. Chaque directeur gérera ses fonctions spécifiques en s'appuyant sur les fonctions partagées, le cas échéant. Le directeur de gestion sera responsable de la supervision des fonctions partagée.	
Processus	Le recrutement d'un directeur de l'ECW doit être accompagné de procédures opérationnelles claires concernant notamment la réalisation des synergies entre les deux directeurs réputés sous la supervision d'un directeur de gestion de la plateforme, tout en éclaircissant les rôles et les responsabilités. Cette étape est particulièrement importante afin de définir les délais de présentation de rapports pour les différentes équipes fonctionnelles du Secrétariat de l'ECW. Il est également indispensable que le directeur de l'ECW soit tenu responsable de la réalisation des objectifs clés, et qu'il puisse s'appuyer sur des ressources partagées pour les principaux aspects de la mise en œuvre.	

SENSIBILISATION ET COMMUNICATION

L'hébergement de l'ECW peut impliquer l'apport d'une expertise et de capacités nécessaires dans les équipes de sensibilisation et de communication actuelles du GPE (Option A), ou la création d'une équipe spécialement dédiée à la sensibilisation à l'aide humanitaire, et non à la communication (Option B).

Type de modification	Provisoire	Permanent
Expertise	Il existe un espace unique pour les activités de sensibilisation de l'ECW, centré autour des types d'interventions éducatives (politiques et programmes) qui servent au mieux les besoins éducatifs immédiats des enfants en situation d'urgence tout en créant des itinéraires transitionnels clairs afin de que ces besoins soient de mieux en mieux satisfaits par un système éducatif public de grande qualité au sein de communautés d'hébergement au fil du temps. Le renforcement de l'expertise et des capacités permettant d'avoir un réel impact dans cet espace nécessite des investissements dans l'expertise politique et dans les relations extérieures afin de porter efficacement ces idées auprès des audiences politiques de haut niveau. Les membres du Secrétariat devront avoir accès à ces réseaux et être en mesure d'instaurer et	

	d'entretenir de telles relations. Il serait souhaitable que les membres du Secrétariat puissent avoir accès à ces réseaux et soient en mesure d'instaurer et d'entretenir des relations au sein de ceux-ci.	
Structure	Si la majeure partie de cette fonction de plaidoyer relève de la plateforme commune, l'ECW disposerait également de la sienne, plus modeste, qui coordonnerait ses activités avec la fonction commune.	
Processus	Tandis que la majorité des fonctions de sensibilisation sont présentes sur la plateforme partagée, l'ECW dispose également de sa propre fonction de sensibilisation, plus restreinte, qui se coordonne avec la fonction partagée.	D'autres processus sont nécessaires pour garantir la coordination entre les fonctions de sensibilisation partagées (plus étendues) et les fonctions de sensibilisation axées sur l'ECW (plus restreintes).

COLLECTE DE FONDS ET MÉCANISMES DE FINANCEMENT NOVATEURS

L'évolution des mécanismes de collecte de fonds et de financement novateur (comparable à l'équipe en charge des relations avec les bailleurs de fonds du GPE) entraîne une hausse du nombre et une diversification du profil des bailleurs, des types de sources de financement ainsi qu'une augmentation du volume de financement.

Type de modification	**Provisoire**	**Permanent**
Expertise	Comme le requiert la concrétisation des autres fonctions, les réseaux sont indispensables. Le personnel doit connaître et avoir la possibilité de rentrer en contact avec de nouveaux bailleurs de fonds, par exemple des particuliers disposant d'une valeur nette élevée, et savoir comment sécuriser leur engagement. Le modèle opérationnel proposé pour l'ECW nécessite également l'analyse d'un éventail complexe d'approches financières novatrices (par ex. des régimes d'assurance propres à chaque pays, des obligations à impact sur le développement et des financements axés sur les risques) lesquelles pourraient avoir d'autres répercussions du point de vue des besoins en capacités supplémentaires et d'un accès simplifié à des entreprises externes qualifiées pour une assistance transactionnelle spécifique.	
Structure	Aucune modification structurelle ; les fonctions partagées sont développées pour inclure le soutien de l'ECW.	Les fonctions partagées sont élargies afin d'inclure le soutien de l'ECW, élargissement supervisé en dernière instance par le directeur de gestion de la plateforme
Processus	La concrétisation de ce changement nécessite de cibler activement les nouveaux bailleurs de fonds et les efforts stratégiques à fournir pour éviter un détournement des financements.	

STRATÉGIE

L'évolution de la relation avec les bailleurs de fonds entraîne une hausse du nombre et une diversification du profil des bailleurs, des types de sources de financement ainsi qu'une augmentation du volume de financement, ce qui représente un changement significatif par rapport aux opérations actuelles du GPE.

Type de modification	Provisoire	Permanent
Expertise	Le modèle opérationnel de l'ECW inclut plusieurs activités permettant au Secrétariat d'élaborer des stratégies. Dans le contexte d'un processus global de planification stratégique (intervenant tous les 3 à 5 ans), le Secrétariat est chargé du développement des stratégies permettant d'identifier l'objectif, la méthode et les crises pouvant être sélectionnées dans le cadre de chaque guichet de financement (c.-à-d. première réponse, pluriannuel, fonds d'accélération). L'équipe responsable de la stratégie doit posséder l'expertise adéquate dans le domaine humanitaire pour mettre en place ces stratégies.	
Structure	Compte tenu des échéances du processus de planification stratégique de l'ECW (tous les 3 à 5 ans), cette équipe n'a pas besoin d'être renforcée pour assumer ces responsabilités stratégiques, sa composition doit en revanche convenir à l'expertise requise.	Aucune modification structurelle de l'équipe ; à terme, l'équipe est supervisée par le directeur de gestion de la plateforme
Processus	Les échéanciers d'élaboration des stratégies doivent être coordonnés afin d'assurer en parallèle l'harmonisation des priorités du GPE et de l'ECW. Quel que soit le scénario, une personne (le Directeur général ou le directeur de gestion de la plateforme) a l'ultime responsabilité d'autoriser la stratégie avant qu'elle ne soit présentée au(x) conseil(s) concerné(s) pour approbation.	

GESTION DES FINANCEMENTS

Comme pour les relations avec les bailleurs de fonds, l'évolution de la gestion des financements tire son origine de la multiplication du nombre de mécanismes de financement, d'agents partenaires et de bénéficiaires des financements. Cela représente un changement fondamental pour le modèle opérationnel actuel du GPE, qui tourne principalement autour d'un mécanisme unique de financement. L'hébergement de l'ECW implique de créer une équipe de transaction ECW chargée de gérer tous les financements de l'ECW de manière distincte (scénario B).

Type de modification	Provisoire	Permanent
Expertise	L'expertise supplémentaire requise pour la gestion des financements implique de bien comprendre les nouvelles procédures ainsi que le type de soutien technique dont les pays ont besoin pour préparer les requêtes. De plus, les membres de ces équipes doivent avoir une certaine expérience des situations à haut risque.	

Structure	Une équipe de transaction ECW est créée et rend directement compte au responsable de l'ECW. Cette équipe exploite également l'ancrage technique avec l'équipe SPP du Secrétariat existante. L'équipe du Secrétariat qui soutient actuellement les initiatives ECBP est élargie afin de prendre en charge les activités du Fonds d'accélération.
Processus	Comme pour l'instauration de tout mécanisme de financement, les nouveaux mécanismes de financement de l'ECW nécessitent la définition de nouveaux processus d'allocation et critères d'éligibilité ainsi que le développement de conseils et de ressources pour soutenir le processus de requête de financement. De nouveaux processus sont nécessaires pour permettre des décaissements rapides, ainsi que pour la gestion des financements, compte tenu des agents partenaires à capacité potentiellement faible et des environnements très risqués. Le Secrétariat doit également définir clairement les relations de travail entre l'équipe de transaction ECW et l'équipe SPP ainsi que les procédures associées.

COURTAGE DES CONNAISSANCES

L'hébergement de l'ECW peut impliquer l'apport d'une expertise et de capacités requises dans les équipes GPE actuelles chargées du courtage des connaissances pendant la transition, mais requiert, une fois la transition terminée, la mise en place d'une équipe ECW séparée, fondée sur la reconnaissance selon laquelle le courtage des connaissances par l'ECW dépasse la simple évaluation des opportunités d'investissement. La fonction de courtage des connaissances envisagée par le biais de l'ECW a également un rôle plus important pendant le travail de planification et d'intervention conjointes au niveau national. L'argumentaire et l'analyse à l'origine de la création de l'ECW ont mis en lumière un véritable fossé en termes de financements mais également en termes de connaissances dans la manière de rapprocher efficacement l'aspect humanitaire et de développement des financements pour l'éducation ainsi que pour d'autres secteurs. Cette analyse a révélé que les besoins éducatifs des enfants sont mieux satisfaits lorsque l'expertise est insufflée dès le tout début de l'intervention humanitaire, répondant ainsi aux besoins urgents et planifiant les réponses aux besoins des enfants au cours des années à venir.

Type de modification	**Provisoire**	**Permanent**
Expertise	Le personnel responsable du courtage des connaissances de l'ECW doit être parfaitement informé des théories et ses pratiques pertinentes, y compris sur des sujets tels que le droit international humanitaire et les meilleures pratiques en cas d'intervention humanitaire.	
Structure	Les équipes dédiées au courtage des connaissances dans l'équipe SPP du GPE s'élargissent pour inclure le soutien aux activités de l'ECW. Cela peut nécessiter la création d'une sous-équipe pour héberger certaines activités dans le cadre du Fonds d'accélération.	S'il n'est pas forcément raisonnable de créer une fonction de courtage des connaissances totalement nouvelle pour soutenir l'ECW, différents besoins nationaux peuvent nécessiter un certain soutien concernant le courtage des connaissances de l'ECW au sein d'une équipe de transaction ECW (responsable de diverses activités de financement).
Processus	Des processus devront être mis en place pour gérer l'allocation des ressources SPP aux activités GPE et aux activités de l'ECW. Même si cela est généralement le cas avec tous les services partagés, cette démarche sera tout particulièrement importante dans le domaine des	

	connaissances étant donné le niveau élevé d'exigence que les activités de l'ECW pourraient avoir sur cette fonction. D'une manière plus générale, le Secrétariat du GPE peut avoir à adapter ses méthodes actuelles de travail pour satisfaire adéquatement aux besoins de l'ECW en termes de courtage des connaissances, notamment créer des liens avec des partenaires potentiels plus diversifiés et mettre en place des mécanismes permettant de procurer rapidement conseils et ressources. Cette dernière solution peut être obtenue avec la création d'une équipe de spécialistes sur lesquels s'appuyer en cas d'expertise interne insuffisante concernant un sujet spécifique pendant la période de transition et, éventuellement, sur le long terme.

SUIVI ET ÉVALUATION

L'hébergement de l'ECW exige la modification des indicateurs recueillis, du suivi des résultats éducatifs sur le long terme à l'intégration d'indicateurs spécifiques de l'ECW au cadre de résultats. Le modèle opérationnel de l'ECW accorde la priorité à trois résultats fondamentaux (et indicateurs correspondants) afin d'évaluer le succès général de la plateforme ECW, en particulier concernant les objectifs du Groupe de pilotage de haut niveau et la communication externe. Ces résultats et indicateurs fondamentaux évolueront avec le temps lorsque l'ECW et ses partenaires investiront pour l'obtention de données plus précises sur l'éducation dans les situations d'urgence. À court terme, il s'agit de : 1) porter assistance aux enfants et aux jeunes, 2) recueillir des fonds pour l'ECW et 3) combler l'écart entre humanitaire et développement grâce à une coordination et planification commune. Avec le temps le GPE et l'ECW seront amenés à se coordonner en termes de collecte et de gestion des données pour le suivi et l'évaluation.

Type de modification	Provisoire	Permanent
Expertise	Comme pour la gestion des financements, les modifications apportées à l'expertise doivent être minimes, et il faut bien comprendre les procédures de suivi et d'évaluation ainsi que les moyens de gérer les environnements pauvres en données.	
Structure	Les fonctions partagées sont élargies afin d'inclure le soutien de l'ECW, élargissement supervisé en dernière instance par le directeur de gestion de la plateforme.	
Processus	L'opérationnalisation d'une fonction de suivi et d'évaluation adéquate implique des mécanismes permettant un suivi plus fréquent, ce qui est nécessaire en raison des délais plus courts de décaissement des financements, ainsi que des processus permettant d'obtenir des données précises même dans les environnements pauvres en données. Elle s'appuie sur les efforts constants visant à renforcer la fonction de suivi et d'évaluation au sein du Secrétariat. De plus, la communication des résultats de suivi et d'évaluation nécessite des processus différenciés permettant de rendre compte des indicateurs de manière séparée.	

EXAMEN DE LA QUALITÉ ET GESTION DES RISQUES

L'ECW et le GPE doivent partager au niveau institutionnel les fonctions de gestion des risques. L'examen de la qualité de l'ECW au niveau des financements exige une fonction plus robuste proportionnelle au niveau élevé du risque opérationnel des contextes dans lesquels l'ECW apporte financement et expertise ciblée. La fonction d'examen de la qualité de l'ECW au niveau des financements sera sous-traitée par l'équipe de soutien technique.

Type de modification	Provisoire	Permanent
Expertise	Au vu des différences entre les financements proposés par l'ECW et par le GPE, une expertise spécifique visant à examiner la qualité des projets humanitaires, de l'évaluation des besoins, etc. est nécessaire. L'ECW a, de plus, besoin de l'expertise permettant d'évaluer les risques pour un groupe plus important de bailleurs de fonds souhaitant mettre en œuvre les financements de l'ECW.	
Structure	Aucune modification structurelle ; les fonctions partagées sont développées pour inclure le soutien de l'ECW.	
Processus	Rendre opérationnelle une gestion des risques plus robuste implique de nouveaux processus pour évaluer et gérer rapidement les risques fiduciaires ainsi que des mécanismes pouvant être activés en réponse à des risques sanitaires et sécuritaires auxquels les partenaires agissant au niveau national doivent faire face. Ce processus s'appuie sur le travail mené sur les risques par le Secrétariat. Du point de vue de l'examen de la qualité, l'ECW met au point des processus pour impliquer une assistance technique externe.	

OPÉRATIONS

L'évolution des opérations entraîne une complexité accrue des processus, dont de nouveaux processus de présentation de rapport et d'audit ainsi que la nécessité de renforcer la gestion financière.

Type de modification	Provisoire	Permanent
Expertise	Comme pour la gestion des risques, le Secrétariat du GPE actuel dispose d'une expérience opérationnelle pertinente, ce qui limite les besoins en expertise complémentaire, à condition que les capacités soient augmentées en fonction.	
Structure	Aucune modification structurelle ; les fonctions partagées sont développées pour inclure le soutien de l'ECW.	Les fonctions partagées sont élargies afin d'inclure le soutien de l'ECW, élargissement supervisé en dernière instance par le directeur de gestion de la plateforme
Processus	Aucun	

Le Secrétariat doit aussi tenir compte des répercussions sur les capacités liées aux opérations pour les options de gestion des actifs, quelle que soit la structure des fonctions. Comme indiqué précédemment, la mise en place d'un nouveau Fonds de financement intermédiaire nécessite des capacités supplémentaires qui permettront de gérer les responsabilités incrémentielles relatives à la comptabilité et à la présentation de rapports.

ANNEXE C : HYPOTHESES CONCERNANT L'ANALYSE DE LA CAPACITE DU SECRETARIAT

La méthodologie permettant de déterminer les capacités supplémentaires requises comporte quelques étapes essentielles :

- Étape 1 : Un circuit d'activité ECW sera défini en fonction des chiffres annuels de la mobilisation des ressources, entité utilisée comme indicateur du nombre annuel de financements. Le scénario A suppose que l'ECW débourse annuellement entre 100 et 249 millions de dollars tandis que le scénario B présume une dépense annuelle de l'ECW située entre 250 et 500 millions de dollars.
- Étape 2 : Pour chaque fonction, le nombre annuel de financements ou l'objectif annuel de mobilisation des ressources est multiplié par les ratios appropriés, notamment le nombre de pays par effectif, l'effectif par montant décaissé et l'effectif par fonction en tant que pourcentage de l'effectif total, le cas échéant. Les ratios sont référencés sur le GPE, l'Alliance mondiale pour les vaccins et la vaccination (Alliance GAVI), et le Fonds mondial de lutte contre le sida, la tuberculose et le paludisme (GFATM). Lorsqu'elles sont disponibles, des orientations spécifiques établies par le Secrétariat du GPE sont utilisées pour renseigner les capacités supplémentaires requises.
- Étape 3 : Pour les scénarios dans lesquels les fonctions sont plus intégrées, les capacités supplémentaires résultant des étapes 1 et 2 sont restreintes afin de refléter les gains d'efficience découlant de l'exploitation des structures et des ressources actuelles du GPE.

Figure 12 : Méthodologie permettant de calculer les répercussions en matière de capacité

	Interim Methodology	Steady State Methodology
Front Office	Benchmark on GPE front office, with reduced supporting staff	
Advocacy	Assume shared PERT communications, benchmark on GPE PERT constituency outreach staff	
Fundraising and innovative financing	Benchmark on GAVI and Global Fund, staff required/$mobilized, with reduced effort	
Strategy	No change	Fixed number of staff to lead strategy development every 3 – 5 years
Grant management	• *Breakthrough Fund*: Assume 2 ECW grant proposals per grants disbursed, one staff member per 4 grants • *Acceleration Facility*: Benchmark on GPE SPP KGPE management role	• *Breakthrough Fund*: Assume 2 ECW grant proposals per grants disbursed, one staff member per 4 grants • *Acceleration Facility*: Benchmark on GPE SPP KGPE management role
Knowledge brokering	Benchmark on GPE ratio: countries/SPP technical anchor staff	
Monitoring and evaluation	Benchmark on average of GAVI and GFATM ratios: countries/M&E staff, scaled down	
Risk management	Use GPE secretariat recommendation: no changes in risk management at corporate level	
Operations	Use GPE secretariat recommendation, scaled down for interim state	Use GPE secretariat recommendation expand capacity in program & corporate finance, governance, and budget/business services
Communication	Benchmarked on GFATM and GAVI, communications/$mobilized with reduced effort	
Total	9 - 17	19 - 28

For all ratios, "countries" is proxied by annual number of ECW grants.
FIF would imply 2 more people and setting up a legal entity would imply 3.5 more people (per GPE Secretariat recommendation)

Figure 13 : Facteurs d'influence des capacités

Variable	Value	Source / assumptions
Scenario A: ECW annual mobilization (MIN)	$100,000,000	Minimum ECW disbursement
Scenario A: ECW annual mobilization (MAX)	$249,000,000	Disbursement <50% of GPE annual disbursement
Scenario B: ECW annual mobilization (MIN)	$250,000,000	Disbursement 50% of GPE annual disbursement
Scenario B: ECW annual mobilization (MAX)	$500,000,000	Disbursement equal to GPE annual disbursement
Scenario A: ECW annual grants (MIN)	2	Dalberg estimates, based on interviews with GPE Secretariat (using ratio of 10 grants per $300M disbursed)
Scenario A: ECW annual grants (MAX)	8	Dalberg estimates, based on interviews with GPE Secretariat (using ratio of 10 grants per $300M disbursed)
Scenario B: ECW annual grants (MIN)	8	Dalberg estimates, based on interviews with GPE Secretariat (using ratio of 10 grants per $300M disbursed)
Scenario B: ECW annual grants (MAX)	14	Dalberg estimates, based on interviews with GPE Secretariat (using ratio of 10 grants per $300M disbursed)
GPE annual mobilization	$500,000,000	GPE annual mobilization
ECW applications / grant disbursement	2	Dalberg estimate
Grants reviewed / grant management staff	5	Dalberg estimate
M&E ratio, countries/#staff	4.17	Benchmarked on GAVI and Global Fund, Dalberg analysis
Change in M&E workload	30%	Assume it takes 30% less effort to manage ECW grant M&E process due to overlap with GPE partner countries
Donor relations ratio, staff/$mobilized (in USD, millions)	0.02	Benchmarked on GAVI and Global Fund, Dalberg analysis
Change in donor relations workload if build from existing GPE team	30%	Assume it takes 30% less effort to build from existing team, since this will require pursuing new donors, but will also make use of existing relationships. Institutional knowledge around two things
GPE, countries/SPP technical anchor ratio	6	Dalberg analysis from Assessment 1
Additional staff for operations, risk management	0	Recommendation from Padraig
Front office staff	2	Director, administrative assistant
Support on global knowledge activities	1	Dalberg estimate
SPP people/countries	0.52	Dalberg assessment 1

LIEN VERS L'ÉVALUATION DES CAPACITÉS DU GPE 2020 (« ÉVALUATION 1 »)

Le Conseil tiendra également compte de l'étude de capacité Dalberg relative au Secrétariat du GPE (Évaluation 1), laquelle présente des recommandations concernant les changements opérationnels et les ressources supplémentaires requises pour atteindre les objectifs du GPE 2020.

Un certain nombre des capacités complémentaires recommandées dans l'évaluation 1 sont essentielles pour la construction d'un GPE au sein duquel l'ECW puisse prospérer. Les capacités requises pour mettre en œuvre l'ECW doivent en revanche être considérées comme un ajout nécessaire aux capacités requises pour atteindre les objectifs du GPE 2020.

En raison du renforcement des capacités du GPE en termes de partenariat et de relations externes, les apports en capacités impliquent que les fonctions de communication seront partagées, ce qui inclura un FTE supplémentaire de capacité requise pour le dialogue entre groupes constitutifs dans le cadre à la fois des modalités d'hébergement à la fois temporaires et permanentes.

Les fonctions de suivi et d'évolution sont réduites de 50 % sur l'ensemble des scénarios afin d'illustrer l'augmentation des capacités et des opérations de suivi et d'évaluation du Secrétariat du GPE, lesquelles peuvent également être bénéfiques à l'ECW. De la même façon, la fonction de courtage des connaissances nécessite une diminution de l'assistance attribuée aux activités touchant à la connaissance tout en bénéficiant de capacités renforcées et partagées du SPP.

Même si certains éléments coïncident clairement, s'efforcer d'établir l'ECW au sein du GPE avec une équipe réduite au minimum risque de compromettre les opérations des deux entités. Les estimations initiales suggèrent un effectif supplémentaire de 10 à 30 postes pour rendre l'ECW opérationnel au sein du GPE, ce nombre dépendant de la taille finale de l'ECW. L'introduction du nouvel effectif pourrait se faire sur plusieurs années.

ANNEXE D : HYPOTHESES CONCERNANT L'ANALYSE DES COUTS

REMARQUE : Hypothèses préliminaires de chiffrage des coûts, fondées sur le modèle opérationnel de l'ECW.

CALCULS DES COÛTS

La méthodologie utilisée pour le calcul des coûts prend pour référence des postes similaires du budget actuel du GPE.

Figure 14 : Hypothèses concernant le calcul des coûts

Cost category	Approach
Salaries	Multiply calculated additional capacity by World Bank salaries, assuming the following breakdown in levels of new staff across functions: • Front office: 50% Director (GI), 50% Analyst (GE) • Advocacy: 100% Senior Professional (GG) • Fundraising and innovative finance: 100% Senior Professional (GG) • Strategy: 100% Senior Professional (GG) • Grant management: 100% Senior Professional (GG) • Knowledge brokering: 100% Manager (GH) • M&E: 100% Senior Professional (GG) • QA and risk management: 100% Manager (GH) • Operations: 100% Senior Professional (GG) • Communications: 100% Senior Professional (GG)
Rent, IT, equipment	• Benchmark on GPE ratio: current rent, IT, equipment costs /staff salaries
Travel and technical assistance	• Benchmark on GPE travel costs for similar objectives • Scale down when functions could leverage existing GPE travel (grant and recipient support, donor outreach) • Benchmark on ECW estimate for consulting support
Trustee Fees	• Benchmark on GPE Trustee fees, reduced in sub account A to assume shared functions • If FIF, scale up GPE Trustee fees due to additional complexity of ECW Fund and additional resources mobilized • Investment management fees benchmarked on GPE, as a % of funds disbursed
Transition	• Benchmark on GPE admin support salary (GC Program/Information Assistant) • Benchmark on GPE recruitment costs, scaling up and down to reflect number of new hires • Benchmark consulting support for advocacy, strategy and comms on ECW interim support budget

Un certain nombre de données clés sont utilisées.

SALARIES

Level	Salary	Source
GI	$264,534	• World Bank staff average salary at grade, 2015 • Dalberg analysis, based on list of GPE Secretariat members, 2016
GH	$200,468	
GG	$142,515	
GF	$103,520	
GE	$79,845	
GD	$69,346	
GC	$55,934	
Total	$264,534	

LOYER/INFORMATIQUE/COMMUNICATION

Variable	Valeur	Source
Loyer / Informatique / Communication / Salaires de l'ensemble du personnel	0,08	• Analyse de Dalberg, sur la base du budget 2016 du GPE

TRUSTEE FEES

Variable	Value	Source
GPE Trustee fees: financial and program management	$204,000	• GPE Trustee Fees, 2016
GPE Trustee fees: Investment management (% of disbursements)	0.00035	
GPE Trustee fees: accounting and reporting	$27,000	
GPE Trustee fees: legal services	$76,000	
Increase in Trustee fees for ECW	25%	• Dalberg estimate

ANNEXE E : ANALYSE DES DISPOSITIONS ALTERNATIVES D'HEBERGEMENT

Outre les options de modalités d'hébergement proposées dans les deux scénarios, d'autres options de gouvernance et de gestion des actifs ont été envisagées et considérées comme non viables.

Modalités alternatives de gouvernance : Le pouvoir décisionnel de l'ECW est détenu par le Conseil du GPE actuel. Le Groupe de pilotage de haut niveau se compose de hauts responsables, alors que le Conseil de GPE a tendance à inclure des parties prenantes qui représentent différents niveaux de responsabilités. Autrement dit, le Groupe de pilotage de haut niveau ne rendra vraisemblablement pas compte au Conseil du GPE. D'autres permutations sur ces modalités de gouvernance, y compris l'instauration d'un groupe consultatif technique destiné à guider le Conseil, ou le développement partiel du Conseil pour intégrer d'autres représentants, ne résoudront sans doute pas ce problème.

Modalités alternatives de gestion des actifs : les fonds ECW font partie du pool GPE général et les contributions sont issues d'affectations spéculatives. L'ECW vise à mobiliser un volume important de ressources et de concevoir une volonté politique axée sur l'éducation dans les situations d'urgence. Les affectations spéculatives dépendent de chaque contribution, ce qui freine la coordination de la mobilisation financière ou politique dont l'ECW a besoin.

La mise en place de l'ECW par le biais d'affectations spéculatives est par ailleurs possible uniquement si les modifications apportées au modèle opérationnel du GPE restent minimales, comme indiqué par l'administrateur fiduciaire. Or, cela ne sera pas le cas, étant donné que l'ECW nécessite des changements majeurs, y compris en ce qui concerne :

- Le ciblage : à l'heure actuelle, les bailleurs de fonds contribuent principalement au Fonds du GPE par le biais de contributions illimitées. Avec la mise en place de l'échange des connaissances et des bonnes pratiques du GPE (ECBP), l'affectation spéculative (ou ciblage doux) devient possible, à condition d'être soumise aux conseils, garanties et considérations procédurales intermédiaires du GPE. La politique de contributions et de garanties (CSP)[12] est actuellement à l'étude : si de nouvelles possibilités de financement ciblé sont approuvées par le Conseil du GPE, la mise en œuvre de cette option pour l'ECW peut être plus ou moins simplifiée. Cela étant dit, les fonds de l'ECW incluraient alors bien plus que les fonds ECBP, et potentiellement que tout autre mécanisme de financement envisagé pour le ciblage. Ils engloberaient de nombreux mécanismes de financement différents, ce qui sous-entend des modifications supplémentaires importantes.
- Les critères d'éligibilité : l'ECW, dans le cadre du Fonds du GPE, nécessiterait des modifications importantes concernant les critères d'éligibilité.

Le volume des financements rend également improbable le système d'affectation spéculative. Si l'ECW parvient à atteindre son objectif en matière de mobilisation des ressources, ou même si l'objectif atteint est moins ambitieux, ses ressources dépasseront vraisemblablement celles attribuées par affectation spéculative, comme indiqué par l'administrateur fiduciaire.

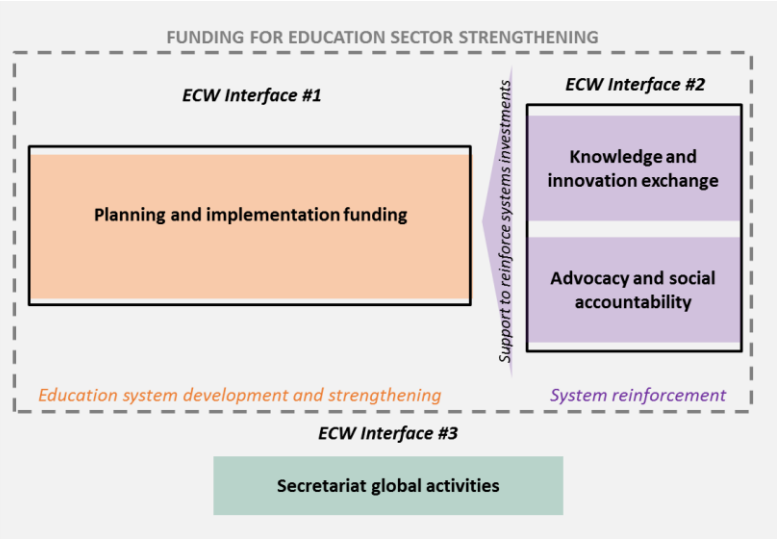
Opérations du Secrétariat : les fonctions du Secrétariat sont totalement distinctes et ne reflètent pas les hiérarchies logiques de présentation des rapports. Si les fonctions du Secrétariat sont totalement distinctes, l'hébergement de l'ECW n'offre aucun gain d'efficience, ce qui compromet totalement l'argumentaire de l'hébergement. Les options concernant le degré d'intégration sont également limitées par le besoin de hiérarchies logiques de présentation de rapports. En effet, si les membres du Secrétariat ne peuvent être tenus pour responsables, les meilleures pratiques d'efficacité organisationnelle sont ébranlées.

[12] La politique de contributions et de garanties sera étudiée par le Conseil du GPE en décembre 2016 et finalisée pour son adoption en février 2017.

ANNEXE F : INTERFACE DE L'ECW

Une interface ECW / GPE s'articule autour de trois axes : (i) financement de planification et de mise en œuvre, (ii) financement de biens publics mondiaux et régionaux et (iii) opérations du Secrétariat à l'échelle mondiale concernant la stratégie, la sensibilisation et la reconstitution des ressources.

Figure 15 *: Interface de l'ECW et du GPE selon les trois critères*



Deux fonds seront attribués à l'ECW : **Le Fonds d'accélération** et le **Fonds de déblocage**.

- **Le Fonds d'accélération** réalisera des investissements ciblés dans les biens publics mondiaux et régionaux afin d'anticiper la prestation de services éducationnels de qualité pendant les périodes de crise. D'après les estimations actuelles, cela représentera 5 à 10 % environ du financement total de la plateforme ECW. Les investissements ciblés seront réalisés en menant un processus d'appel d'offres ciblé, lequel repose sur la stratégie de l'ECW et est en adéquation avec les cinq fonctions de l'ECW : engagement politique, planification et intervention, financement, capacité et responsabilité.
- **Le Fonds de déblocage** est conçu pour représenter 90 à 95 % du financement total de la plateforme ECW, et opèrera par l'intermédiaire de deux guichets de financement : le Guichet de première intervention et le Guichet pluriannuel.
    - Le Guichet de première réponse fournira un soutien précoce dès les prémices d'une intensification de la crise et comptera quatre modalités possibles de financement :
        - Une dotation initiale de financement en réponse à un appel
        - Un financement adapté à une réponse humanitaire coordonnée
        - Le financement de propositions de projets spécifiques émanant d'organismes pré-agréés
        - Le financement d'évaluations des besoins.
    - Le Guichet pluriannuel assurera une assistance financière continue pendant 3 à 5 ans pour tenter de combler les écarts existants entre les réponses aux situations d'extrême urgence et des systèmes éducatifs à long terme permettant de renforcer l'emploi et pour fournir un financement pluriannuel dans les contextes de crise prolongée. Les financements seront accordés aux propositions collectives émanant d'un regroupement diversifié d'acteurs et l'ECW apportera son soutien pour les requêtes de financement et pour maintenir la cohésion du groupe demandeur ce qui facilitera la mise en place de ces propositions.

Le GPE possède deux mécanismes de financement permettant de répondre à une situation de crise : **Le Financement accéléré** et la **reprogrammation de financement.**

- Grâce au mécanisme de **financement accéléré** du **GPE**, les pays peuvent prélever jusqu'à 20 % des financements de l'ESPIG sur une période de mise en œuvre d'un an ce qui leur permet de répondre aux besoins les plus pressants lorsqu'une crise éclate. Ces fonds ne sont disponibles que lorsqu'un appel humanitaire a été lancé et lorsque le pays peut démontrer que les financements du GPE ne supplanteront pas les financements du gouvernement ou d'autres bailleurs.
- Outre le recours aux financements accélérés de l'ESPIG, **les financements du GPE peuvent également être reprogrammés** afin de répondre à des besoins d'urgence. Les financements restructurés peuvent être utilisés pour la prestation de services directs répondant aux besoins urgents.

Outre ces mécanismes de financement, le GPE aide les pays en sortie de crises grâce à son **Plan de transition du secteur de l'éducation (PTSE)**. Un PTSE met en place un cadre commun afin de mettre

en adéquation les gouvernements et les partenaires dédiés au développement et à l'aide humanitaire dans un but de soutien à l'éducation dès les premières activités de réhabilitation.

Le GPE met également à l'étude les options permettant aux DCP d'avoir accès aux instruments de **financement du risque**.[13]

Figure 16 : Ressources au niveau de chaque interface

	GPE	**ECW**
Interface n° 1	• Financement de mise en œuvre (financement accéléré et reprogrammation de financement) • Financement de planification	• Guichet de première réponse • Guichet pluriannuel

Interface n° 2	• Financement de renforcement
	  ○ Échange des connaissances et des innovations
	  ○ Plaidoyer et responsabilité sociale
		• Fonds d'accélération

Interface n° 3	• Sensibilisation, reconstitution des ressources, stratégie (activités du Secrétariat à l'échelle mondiale)	• Sensibilisation, reconstitution des ressources, stratégie (activités du Secrétariat à l'échelle mondiale)

DÉCISIONS IMPORTANTES DU GPE À PRENDRE AU NIVEAU DE CHAQUE INTERFACE

Les mécanismes et améliorations des financements de planification et de mise en œuvre du GPE ne représentent qu'un seul ensemble de décisions devant être prises pour déterminer l'articulation entre chacune des trois interfaces. Cette section présente, à un haut niveau, les décisions clés à prendre pour déterminer l'articulation requise pour chaque interface, dont le financement. Des dates approximatives y sont proposées, un échelonnement des décisions nécessaires pour établir une interface performante entre le GPE et l'ECW dans les situations d'urgence y est suggéré.

Décisions du GPE		**Date approximative**
Interface n° 1 : Financement de planification et de mise en œuvre	**Planification :** • Identifier comment le GPE peut adapter les processus ou l'assistance qu'il propose durant la planification afin de stimuler une inclusion probante des réfugiés dans la planification et d'inclure des mesures globales **de résilience et de préparation**	• D'ici à janvier 2018
	Mise en œuvre : *Financement* • Décider si le GPE doit maintenir le mécanisme de **financement accéléré** dans les régions où l'ECW est opérationnel • Convenir des conditions préalables au mécanisme de financement accéléré (par ex., exiger un financement ciblé pour minimiser l'impact sur l'ensemble des fonds de l'ESPIG) • Étudier la possibilité d'un **lien structurel** direct entre le Guichet de première réponse de l'ECW et le financement accéléré du GPE • Déterminer, dans un souci d'**efficacité**, si les ressources du GPE suffisent comme soutien initial et peuvent être compensées par les ressources de l'ECW dans les cas où le GPE aurait déjà un mécanisme en place *Fonctions* • Élaborer des directives indiquant comment les **organismes participants** doivent se coordonner **à l'échelle nationale** lorsqu'un ESPIG et un Guichet de financement pluriannuel coexistent • Étudier la faisabilité et les avantages potentiels d'une **banque de données partagées pour le suivi-évaluation** des financements du GPE et de l'ECW, en particulier dans les régions partagées.	• D'ici à janvier 2018

[13] Ce travail est en cours et le Secrétariat présentera une mise à jour lors d'une prochaine réunion du Conseil.

Interface n° 2 : Financements à destination des biens publics mondiaux et régionaux	**Financements de renforcement :** • Mettre en place un processus permettant de **hiérarchiser les domaines d'intérêt commun** entre le Fonds d'accélération de l'ECW et l'échange de connaissances et d'innovations du GPE, et de coordonner les investissements en conséquence • Déterminer dans quelle mesure les Secrétariats du GPE et de l'ECW devront collaborer afin d'**harmoniser leurs processus respectifs** (par ex., la mise en pratique de la phase de commande, l'éligibilité des bénéficiaires) • Identifier les responsabilités supplémentaires que les membres du personnel du GPE devront éventuellement endosser afin de **garantir la coordination avec les responsables de la gestion des connaissances de l'ECW** (par ex., mise en commun des rapports intermédiaires, évaluations concertées des investissements potentiels dans des biens collectifs) **Remarque* : Des décisions concernant le financement de biens collectifs globaux et régionaux devront être prises une fois le lieu d'hébergement de l'ECW décidé courant 2017, moment à partir duquel l'ECW devrait avoir mis en place sa stratégie	• D'ici à janvier 2018
Interface n° 3 : Activités du Secrétariat en termes de stratégie, de sensibilisation et de reconstitution des ressources à l'échelle mondiale	**Stratégie, sensibilisation et reconstitution des ressources :** • Identifier les responsabilités supplémentaires que le personnel du GPE actifs dans les équipes SPP auraient besoin d'assumer pour **garantir annuellement la coordination de l'ensemble des stratégies** entre le GPE et l'ECW • Établir des **processus pour la coordination stratégique** en tout point de chaque interface de financement, au regard de la planification stratégique, de la sélection de situations critiques et des niveaux maximaux de hauteur de financement • Définir comme les équipes du GPE en charge de la **sensibilisation et des relations avec les bailleurs** interagiront avec les équipes de l'ECW chargées des activités de sensibilisation et des relations externes en termes de communication et de responsabilité relative selon les différentes parties prenantes • Veiller à ce que les équipes de **communication** de l'ECW et du GPE soient **coordonnées afin de garantir un message cohérent destiné au public à l'extérieur** à l'exception des domaines dans lesquels les efforts de communication sont volontairement dissociés et ne se recoupent pas • Prévoir comment l'équipe du GPE chargée de la **reconstitution des ressources et des relations avec les bailleurs** travaillera avec l'équipe de l'ECW en charge la collecte des fonds, de la gestion financière et des mécanismes de financement novateurs afin de mettre au point une **approche et un message conjoints** à l'attention des bailleurs qu'ils ont en commun • Statuer comment le GPE et l'équipe de l'ECW en charge des relations avec les bailleurs et de la reconstitution des ressources peuvent **s'organiser pour établir des liens avec de nouveaux bailleurs** et attirer d'autres sources de financement novateur **Remarque* : Ces mécanismes de coordination seront mis au point durant la phase de transition d'une durée de 6 à 12 mois vers un hôte permanent de l'ECW et pourraient être améliorés lorsque l'ECW intensifiera ses opérations et les montants des fonds décaissés.	• D'ici à juin 2018

PROPOSITIONS DE L'ECW ET DU GPE POUR L'ENSEMBLE DES BESOINS EN SITUATION DE CRISE

La **Error! Reference source not found.** offre un aperçu des options de financements planifiés dans le cas de l'ECW et actuels dans le cas du GPE pour l'ensemble des besoins durant les crises, sachant que ces besoins ne suivent pas un ordre séquentiel et se recoupent souvent. Cette démarche appelle en outre à des solutions de financement pour les populations de réfugiés qui sont souvent exclues du processus national. Elle n'étudie volontairement pas les détails de ce que chacun pourrait financer puisqu'aucune des deux organisations n'a établi de paramètres sur cette question. N'est pas non plus abordé l'éventail complet de l'assistance non financière que chacune est en mesure d'offrir. Elle vise cependant à souligner les points sur lesquels une participation ou une collaboration de l'ECW ou du GPE sont les plus opportunes étant donné les outils financiers que chacun doit [devra] mettre en place pour venir en aide à ses bénéficiaires.

Cette illustration ne reflète visuellement pas l'aspect proportionnel ou global de chaque fond. En effet, toutes les activités de l'ECW sont expressément ciblées et conçues pour des pays en situation d'urgence et de crises prolongées. Les activités du GPE sont plus largement destinées à renforcer les systèmes et ses mécanismes représentent généralement des options disponibles pour ses pays partenaires mais ne sont pas nécessairement accessibles à une majorité.

Figure 17 : Financement pour l'éducation, un besoin parmi tant d'autres en période de crise ; Financement des réfugiés

	Emergency funding across needs of crises						*Refugee funding sources*
Actor	**Resilience & preparedness**	**Early needs assessment**	**Early response**	**On-going response**	**Early recovery**	**Rebuilding**	**Refugee support**
ECW	•<u>*No dedicated funding*</u>, but can disburse funding to support resilience and preparedness of grantees	•First Response Window can fund rapid or comprehensive needs assessments at onset of a crisis	•First Response Window can provide funds at onset or escalation of a crisis	•Multi-Year Window can provide sustained funding for 3-5 years in high need, protracted crisis contexts	•Multi-Year Window can fund early recovery •Acceleration Facility can invest in systems strengthening for recovery	•Multi-Year Window can support early rebuilding efforts	•Strategic focus on refugees and IDPs; thematic fund earmarking allowed for marginalized groups in the Acceleration Fund
GPE	•<u>*No dedicated funding*</u>, but the ESPDG provides financial support to develop credible ESPs or TESPs, which are encouraged to include resilience measures	•<u>*No dedicated funding*</u>, but ESPIG accelerated funding could support an nearly needs assessment if recommended by the education cluster	•<u>*No dedicated funding, but*</u> ESPIG funds available through accelerated funding for up to 1 year (up to 20%) at the discretion of national governments	•<u>*No dedicated funding*</u>, but ESPIG funds can be programmed for on-going response	•ESPDG funds Transitional Education Sector Planning (TESP) which can support countries recovering from crisis •ESPIG funds can be programmed for early recovery	•ESPIG accelerated financing can be used for rebuilding education services •ESPIG funds can be programmed for rebuilding	•<u>*No dedicated funding*</u>, but refugee support could be included in ESPIG

Programmes d'actions et opportunités de l'ECW et du GPE pour combler les lacunes existantes :

- Étant donné les objectifs relativement différents de chaque organisation, le fait qu'ils partagent des mécanismes permettant d'acheminer des fonds pour des besoins identiques n'est pas particulièrement redondant ; ils devront en revanche rester coordonnés pour les situations dans lesquelles l'utilisation des mécanismes de financement d'urgence augmenterait
- Enfin, les besoins éducatifs présents dans les situations humanitaires demeurent considérablement sous-financés. Tous deux devraient donc œuvrer à une augmentation des ressources disponibles
- Étant donné l'implication du GPE dans le processus de planification du secteur éducatif, il est bien placé pour encourager une planification de résilience et d'urgence avant que la crise n'éclate
- Les réfugiés et les personnes déplacées doivent être soutenues à la fois par une planification et par un financement accru. Le GPE est actuellement plus à même de fournir une assistance de planification tandis que l'ECW se concentre stratégiquement sur l'aspect du financement[14]

COMPLÉMENTARITÉ ET COLLABORATION POTENTIELLE GPE / ECW SUR L'ENSEMBLE DES INTERFACES

<u>Interface n° 1</u>

Cette section présente trois scénarios hypothétiques permettant de démontrer comment dans des situations différentes la planification et la mise en œuvre des financements peuvent interagir. Cela n'impliquera pas forcément de préférer un mécanisme à un autre. Souvent, en particulier lorsque le besoin est grand, il peut s'avérer judicieux que le GPE et l'ECW fournissent le

[14] Le financement ESPIG du GPE peut à l'heure actuelle soutenir les réfugiés et les populations de personnes déplacées, tout particulièrement d'une manière intégrée qui tient compte des besoins de la communauté hôte.

financement de manière complémentaire. Cette complémentarité peut prendre différentes formes, notamment : les bénéficiaires (là où le GPE travaille avec des agents partenaires pré-agréés importants, l'ECW est en mesure de travailler avec des partenaires d'exécution plus diversifiés dont des partenaires locaux, sur le terrain), le financement d'une activité spécifique ou l'échéancier des décaissements.

Les scénarios sont donnés à titre d'exemples et ne représentent pas une liste exhaustive des possibilités.

Scénario 1 : Un pays partenaire du GPE subi une catastrophe ponctuelle

Dans ce scénario, nous supposons qu'un pays destinataire de l'assistance du GPE sous la forme d'un ESPIG est frappé par une crise grave mais ponctuelle. Ce pays lance un appel humanitaire. L'ECW débloque les « fonds préliminaires » (modeste versement initial en réponse à un appel humanitaire en début de crise) et les fonds de contrepartie par l'intermédiaire du Guichet de première réponse. Le pays doit alors déterminer s'il va ou non prélever 20 % de ces ESPIG par le biais des fonds accélérés.

Complémentarité
Compte tenu du modèle actuel, le GPE et l'ECW fonctionneraient selon des calendriers décalés. Le Guichet de première réponse de l'ECW utilisera la modalité de « fond préliminaire » qui sera distribué dans un délai de trois semaines, répondra aux besoins éducatifs urgents et subviendra aux coûts initiaux liés à la mise en œuvre d'une réponse éducative. Les fonds préliminaires de l'ECW sont voulus comme une modalité pour inciter l'inclusion de l'éducation dans les appels humanitaires. Le financement accéléré du GPE sera débloqué dans un délai de huit semaines. Bien qu'il puisse sembler avantageux de lier structurellement ces deux mécanismes afin d'accélérer les décaissements, les pays pourraient également harmoniser l'utilisation de chaque financement en fonction de l'urgence des besoins. Le Guichet de première réponse pourrait ensuite verser les fonds de contrepartie lorsqu'il est assuré qu'un minimum du financement ira à l'éducation dans le cadre d'un appel humanitaire, de sorte que l'objectif de cette contrepartie soit percutant. Les fonds accélérés du GPE peuvent suffire à mériter les fonds de contrepartie pour satisfaire à l'ensemble de besoins éducatifs urgents lesquels pourraient être une des raisons pour laquelle un pays pourrait être amené à prélever ses ESPIG.

Collaboration / coordination
Du point de vue de la coordination, un lien structurel entre le Guichet de première réponse et le financement accéléré ESPIG permettrait un versement plus rapide des financements accélérés, si cela se révélait nécessaire. De plus, un lien structurel entre les deux mécanismes de financement pourrait réduire les coûts de transactions pour les bénéficiaires et permettrait aux deux financements d'être distribués à travers un seul canal. Les bénéficiaires pourraient alors orienter les financements vers les besoins les plus concernés, réduisant ainsi les coûts de transaction des coordinateurs sur le terrain.

Scénario n° 2 : Pays faisant l'expérience d'une crise prolongée, avec assistance de planification du GPE

Dans ce scénario, nous partons du principe qu'un pays est en phase de mise œuvre du Financement pour la préparation d'un plan sectoriel de l'éducation (ESPDG) dans le but d'élaborer un Plan sectoriel de l'éducation (PSE). Pour les états fragiles et touchés par un conflit, on parle de Plan de transition pour le secteur de l'éducation (PTSE). Lors de la mise en œuvre, il devient éligible au soutien de l'ECW dans le cadre du Guichet pluriannuel.

Complémentarité
Activités du fond ESPDG nécessaires pour mettre au point un plan pour le secteur de l'éducation, notamment une analyse sectorielle de l'éducation. Les analyses du secteur comprennent une analyse de contexte dont une analyse démographique ainsi qu'un examen des politiques existantes, des coûts et des financements, de la performance et de la capacité du système, et des groupes marginalisés. L'ensemble de ces données contribue ensuite à l'élaboration d'un plan pour le secteur de l'éducation. Dans le cadre du processus de la requête de financement, les propositions du Guichet pluriannuel requiert une évaluation des besoins pour une connaissance détaillée de ces besoins sur une période de 3 à 5 ans dans la zone touchée par la crise et en y incluant les besoins des groupes marginalisés. Les propositions de financement du Guichet pluriannuel pourraient bénéficier des informations de l'ESPDG lesquelles pourraient apporter des renseignements dans le cadre des évaluations des besoins. De plus, les fonds du Guichet pluriannuel peuvent compléter les plans des autorités nationales pour répondre à des besoins spécifiques identifiés par l'ESPDG.

De même, lorsqu'un pays fait une demande d'ESPDG auprès du GPE, toutes les évaluations des besoins récentes pourraient être incluses (par ex., évaluations émanant du Guichet pluriannuel) dans la requête comme élément de preuve des ressources existantes qui justifieraient les activités ESPDG. Ces éléments permettraient de consolider la requête d'un pays.

Collaboration / coordination
La collaboration entre le Secrétariat du GPE et l'équipe de gestion des financements de l'ECW pourrait encourager l'échange d'informations émanant de l'ESPDG afin d'aviser de l'établissement des priorités et le décaissement des fonds dans le cadre du Guichet pluriannuel. Le personnel du GPE peut se mettre en relation avec le personnel de l'ECW pour mettre à profit les informations et les corrélations concernant les pays en développement partenaires du GPE. Par cette interface, le financement du Guichet pluriannuel pourrait être utilisé pour aborder les priorités désignées dans les PSE/PTSE en cas de situations de crise prolongée.

Scénario n° 3 : Pays faisant l'objet d'une crise prolongée, avec mise en place de l'assistance du GPE (ESPIG)

Dans ce scénario, nous supposons qu'un pays est en train de mettre en place un ESPIG du GPE durant une crise prolongée et reçoit un financement de l'ECW par l'intermédiaire du Guichet pluriannuel. Le pays peut également choisir de reprogrammer son financement ESPIG du GPE.

Complémentarité
L'ESPIG fournit un financement aux pays partenaires dans un objectif de mis en œuvre de plans pour le secteur de l'éducation nationale, tandis que le Guichet pluriannuel de l'ECW fournit une aide financière maintenue sur une durée de 3 à 5 ans dans les deux contextes de crise. Le financement opéré par le Guichet pluriannuel de l'ECW est accordé à des coalitions d'acteurs travaillant dans l'éducation durant les crises et vise à améliorer le déroulement des travaux dans le secteur de l'éducation en situation d'urgence (EiE) en impliquant un éventail d'acteurs plus large. Le Guichet pluriannuel a la possibilité de fournir des financements complémentaires à différents acteurs concentrés sur une réponse spécifique à une crise, chose que les financements ESPIG n'ont pas la possibilité de faire ou ne souhaitent pas corroborer.

Collaboration / coordination
Lorsque les priorités stratégiques entre le Guichet pluriannuel de l'ECW et l'ESPIG sont fixées en amont, les financements du Guichet pluriannuel sont bien placés pour répondre à des risques autrement non abordés par un ESPIG existant ou reprogrammé. Le Secrétariat du GPE est en mesure de signaler les lacunes de la programmation ESPIG durant une crise prolongée à l'équipe de gestion du financement du Guichet pluriannuel de l'ECW, ainsi que des informations actualisées au fur et à mesure de l'évolution de la crise.

En ce qui concerne le processus de requête et de sélection, si un pays faisant une demande d'ESPIG reçoit déjà un financement pluriannuel de l'ECW, la coalition des bénéficiaires à l'échelon national devrait participer à la phase de concertation pour l'identification du programme et cibler les requêtes de financement du GPE les plus opportunes.

Interface n° 2 : Financements à destination des biens publics mondiaux et régionaux

Le GPE et l'ECW ont tous les deux pour objectif d'accroître l'impact de leurs financements, par des investissements ciblés dans les biens publics à l'échelle mondiale et nationale, portés par l'échange de connaissances et d'innovations (GPE) et le Fonds d'accélération (ECW). Il y a ici la possibilité d'une coordination en particulier au niveau du recueil de données renforçant le suivi, l'évaluation et la nécessité de rendre des comptes. Cette coordination pourrait se présenter sous la forme d'une collaboration ou d'une coordination plus structurée du partage des données entre les fonctions chargées de la connaissance de l'ECW et le GPE pour veiller à ce que les deux organisations puissent le plus efficacement utiliser les quelques données disponibles sur l'éducation dans des situations d'urgence. Le personnel en charge de l'échange des connaissances et des innovations du GPE devrait créer et maintenir une base de données partagée.

Une telle coordination devrait permettre aux deux sources de financements non seulement d'exploiter au mieux ces données pour stimuler l'acquisition des connaissances et une amélioration des résultats, mais également de diffuser plus largement des informations sur l'éducation dans les situations d'urgence. De plus, la disponibilité des données partagées renforçant les fonctions de suivi et d'évaluation réduiront les charges et les coûts de transaction pour les bénéficiaires travaillant avec le GPE et l'ECW dans une même zone géographique.

Le GPE et l'ECW devraient en outre travailler de concert sur les thèmes de la connaissance développés par des biens publics et une réflexion éclairée (« thought leadership »). Une collaboration entre le GPE et l'ECW permet d'assurer une complémentarité du travail financé dans

ce domaine, à la fois en termes de domaines d'intérêt commun (par ex. les populations vulnérables) et des intérêts distincts qui ne se recoupent pas. Une coordination du financement du GPE et de l'ECW dans ce secteur permet de garantir que tous les investissements restent en lien avec un message coordonné qui promeut la mission respective de chaque fond et les objectifs communs.

Interface n° 3 : Sensibilisation, reconstitution des ressources et stratégie

Le GPE et l'ECW sont chacun en mesure d'intensifier la voix de l'autre par l'intermédiaire de messages de sensibilisation coordonnés. Un contexte de stratégie collaborative serait nécessaire entre les deux organisations, à la fois généralisé et concentré sur des domaines spécifiques (par ex. les réfugiés et les personnes déplacées).

En ce qui concerne la reconstitution des ressources, il serait judicieux à la fois pour le GPE et l'ECW de coordonner leur approche des bailleurs de fonds qu'ils ont en communs. L'équipe chargée des partenariats et des relations externes (PERT) du GPE et l'équipe spécialisée chargée de la mobilisation des bailleurs ; des communications et de la sensibilisation devraient entretenir un outil pour une meilleure coordination, une base de données par exemple pour le suivi des conversations, ceci afin d'assurer une communication coordonnée. Même si certains bailleurs sont communs, l'ECW mettra à profit de nouvelles formes de financement comme élément central de sa stratégie de collecte de fonds.

L'équipe SPP du GPE devrait maintenir une communication continue avec l'équipe stratégique de l'ECW, rester informée des priorités stratégiques existantes et ultérieures qui garantiront une complémentarité et une coordination générales entre les deux fonds. Elles peuvent prendre la forme de réunions entre les responsables pour la stratégie de chaque organisation à des moments clés (par ex. lorsque l'ECW élabore sa stratégie pour les 3 à 5 prochaines années ou lorsque l'ECW établit la liste des pays pour lesquels une mobilisation est prioritaire).