PROGRAMME DE TRAVAIL ET BUDGET DU SECRÉTARIAT DE L'EXERCICE 2019 ET PLAN DE MISE EN ŒUVRE ACTUALISÉ DU PLAN STRATÉGIQUE DES EXERCICES 2019-2021

Pour décision

Prière de noter : Les documents du Comité ont un caractère purement délibératif et, conformément à la politique de transparence du GPE, ne constituent pas des documents publics aussi longtemps que le Conseil ne les a pas étudiés en réunion. Il est entendu que les groupes constitutifs transmettent ces documents à leurs membres en amont de la réunion du Conseil à des fins de consultation.

1. OBJECTIF STRATÉGIQUE

1.1 Le présent document a pour objet de soumettre au Conseil un plan de mise en œuvre actualisé du plan stratégique (Plan de mise en œuvre) qui présente de façon détaillée une vision d'avenir des principales activités du partenariat nécessaires à la réalisation du plan GPE 2020 et au-delà, et de soumettre les dépenses de fonctionnement, le programme de travail et le budget de l'exercice 19 à l'approbation du Conseil. Les programmes de travail tiennent compte des mesures proposées par la direction du Secrétariat tels qu'elles sont énoncées dans le rapport sur la direction et les partenariats (BOD-2018-06-DOC 05) préparé en réponse au Rapport sur les résultats 2018.

2. RÉSUMÉ ANALYTIQUE

2.1 Le plan de mise en œuvre du plan stratégique qui figure à l'annexe 1 décrit en détail les grandes initiatives stratégiques nécessaires pour réaliser pleinement la théorie du changement du GPE formulée dans le Plan stratégique 2016-2020 (GPE 2020) et le Cadre des résultats et des indicateurs.

2.2 Le plan de mise en œuvre actualisé s'inspire du programme de travail et du budget du Secrétariat de l'exercice 19 (voir les annexes 2 et 3) et est éclairé par le Rapport sur les résultats 2018, notamment les mesures proposées par la direction afin d'apporter les améliorations voulues dans les domaines recensés dans le rapport. Durant l'exercice 19, on s'attachera à faire en sorte que le partenariat transforme les engagements que le GPE a été en mesure d'obtenir à Dakar en résultats tangibles et à atteindre l'objectif d'allouer 2 milliards de dollars d'ici à 2020 afin de renforcer les

systèmes éducatifs dans les pays en développement, ainsi que l'a recommandé la Commission internationale pour le financement de possibilités d'éducation dans le monde en 2016. Il s'agira notamment d'achever et de poursuivre le déploiement des principaux éléments du cadre de mobilisation et d'allocation de financement et de continuer de renforcer le modèle opérationnel afin de consolider le soutien du GPE au niveau des pays pour accélérer les résultats obtenus en matière d'équité, d'efficience et d'acquis scolaires. Il s'agira également de mettre en place des mécanismes renforçateurs dans les domaines de l'échange de connaissances et d'innovations et du plaidoyer et de la responsabilité sociale, qui ont vocation à améliorer les progrès au niveau des pays.

2.3 Alors que le GPE se tourne vers l'exercice 20 (juillet 2019-juin 2020), encore une fois en s'inspirant des données issues du rapport annuel sur les résultats et de l'évaluation indépendante du plan GPE 2020, le partenariat se concentrera sur la préparation du prochain plan stratégique, notamment en présentant des arguments ambitieux en faveur d'investissements dans le cadre de la prochaine reconstitution fin 2020/début 2021. Durant l'exercice 2021, il faut espérer que dopé par un nouveau succès de la campagne de reconstitution des ressources, le partenariat aura mis en place la plupart des fonctions et moyens dont le GPE a besoin ou dont il peut avoir besoin à l'avenir pour réaliser l'ambition du plan GPE 2020 et s'engager dans son orientation future après 2020.

2.4 Le Plan de mise en œuvre sera actualisé tous les ans en fonction des progrès accomplis vers la réalisation des objectifs du plan stratégique et en s'inspirant des données issues du rapport sur les résultats. Le bureau de la Directrice générale, et plus précisément le Directeur général adjoint (ou la Directrice générale adjointe), une fois qu'il sera nommé, sera chargé de suivre l'évolution des progrès et des objectifs prioritaires, de proposer les mesures de la direction en réaction aux résultats et d'adapter le plan de mise en œuvre en conséquence pour assurer leur respect et la cohérence de l'ensemble de l'organisation.

2.5 Le programme de travail et le budget de l'exercice 19 fournissent une analyse plus fine des objectifs, activités et coûts nécessaires pour assurer la mise en œuvre de ce plan, et constituent le principal thème de ce document.

2.6 Le budget demandé pour l'exercice 19 (juillet 2018 – juin 2019) tient compte de la forte augmentation de la charge de travail du Secrétariat depuis l'adoption du plan GPE 2020. Les activités sont regroupées autour de 49 objectifs et 12 domaines fonctionnels pour l'exercice 19 (voir l'annexe 2). Parmi les grandes priorités, citons les suivantes :

- Mettre en œuvre le plan d'action proposé par la direction lié aux conclusions du Rapport sur les résultats (BOD-2018-06-DOC 05)

- Augmenter sensiblement les approbations de financements et le volume des décaissements tout en maintenant la qualité
- Mener à bien la mise en œuvre des mécanismes KIX/ASA et poursuivre le déploiement du Fonds à effet multiplicateur notamment en le développant ; poursuivre l'élaboration des arguments en faveur des investissements dans le secteur de l'éducation
- Résoudre les problèmes mis en lumière dans la revue de l'efficacité et de l'efficience des partenariats
- Obtenir des précisions sur les modalités institutionnelles et leurs conséquences futures
- Mener à bien la stratégie de suivi et d'évaluation et réagir aux nouveaux problèmes identifiés dans les évaluations
- Faire en sorte que les annonces de contributions des bailleurs de fonds se transforment en contributions et intensifier les efforts déployés pour mobiliser les ressources afin d'atteindre l'objectif de reconstitution des ressources
- Mettre en œuvre les recommandations du plan de ressources humaines qui ne font pas appel à des effectifs supplémentaires
- Mettre en œuvre la stratégie d'égalité hommes-femmes et la stratégie de collaboration avec les fondations et définir une stratégie de collaboration avec le secteur privé.

2.7 Alors que le Conseil a approuvé un effectif de 111 personnes au Secrétariat, la Banque mondiale en a autorisé 108 en attendant d'étudier davantage si les effectifs du Secrétariat sont suffisants. Cette question étant liée aux conclusions de l'examen relatif à un partenariat efficace et efficient et aux modalités institutionnelles, le Secrétariat a décidé de préparer le budget sur la base de 108 postes.

2.8 Sur ces 108 postes, 3 étaient déjà approuvés dans le cadre des initiatives d'échange de connaissances et de bonnes pratiques et financés à l'aide de contributions ciblées. Étant donné que le mécanisme d'échange de connaissances et d'innovation va se poursuivre sur les mêmes thèmes pendant les trois prochaines années, le Secrétariat propose de conserver ces postes à l'aide du budget de base une fois que le financement ciblé aura été épuisé. Ces postes continuent d'avoir un rôle essentiel en renforçant le soutien aux activités axées sur les pays dans les domaines thématiques fondamentaux de l'équité, l'inclusion et l'égalité entre les sexes, de l'éducation de la petite enfance et de l'amélioration des systèmes d'évaluation de l'apprentissage.

2.9 En décembre 2017, le Conseil a décidé de renouveler quatre postes temporaires approuvés au titre du budget supplémentaire pour la reconstitution des ressources jusqu'au 31 décembre 2018.

Ceci a facilité l'intensification des efforts de mobilisation des ressources – en particulier en nouant des relations avec les partenaires de la société civile qui mènent des actions de plaidoyer et les parlementaires ainsi que les défenseurs et les champions de l'éducation aussi bien dans les pays donateurs que dans les pays en développement partenaires – et s'est directement traduit par une augmentation des annonces de contributions, tant des bailleurs de fonds que des pays en développement partenaires. Ces efforts ont obligé à renforcer et gérer les relations, et les quatre personnes employées à titre temporaire ont fait la preuve de leur efficacité. Vu la nécessité constante de maintenir ces relations, le Secrétariat propose de régulariser ces postes en les intégrant aux 108 postes autorisés.

2.10 Pour l'exercice 19, le Secrétariat demande un budget de fonctionnement annualisé de 38,2 millions de dollars (les fonds supplémentaires demandés seront inférieurs de 1 million de dollars, et s'élèveront à 37,2 millions de dollars en raison de montants précédemment approuvés et reportés). Ceci représente une hausse de 4 % par rapport à l'exercice précédent, et un ralentissement important du rythme de croissance qui était de 32 % entre l'exercice 2017 et l'exercice 18, qui s'explique essentiellement par l'augmentation des charges liées au recouvrement des coûts imposé par la Banque mondiale pour les frais de personnel hors salaires, passées de 50 % à 70 % des salaires, et par des coûts liés à la reconstitution. Les frais de fonctionnement de l'exercice 19 devraient selon les prévisions représenter 6,3 % des dépenses totales, contre 6,6 % durant l'exercice 18, et être tout à fait dans la fourchette de 5 5 à 7 % adoptée par le Conseil car les décaissements des financements devraient s'accroître.

2.11 Bien que les effectifs n'augmentent pas, les frais de personnel devraient s'accroître de 2,2 millions de dollars durant l'exercice 19 car le GPE fonctionne avec un effectif complet ou quasiment complet, et il faut tenir compte de l'inflation salariale normale en application des politiques de la Banque mondiale. Le budget variable (consultants à court terme, déplacements, services contractuels) est supérieur de 1,7 million de dollars du fait de l'augmentation prévue du recours à des consultants pour répondre aux exigences et à l'ampleur accrues des travaux (essentiellement liés aux financements et aux pays) impossible à satisfaire avec les effectifs actuels. Les frais de déplacement seront également élevés en raison de l'importance accordée au soutien aux pays à la fois pour le portefeuille de financements actifs et pour les nombreuses requêtes de financement à venir (plus de 70 entre 2018 et 2020 contre 15 entre 2015 et 2017), et de la hausse des frais de gouvernance (déplacement et hébergement des représentants des pays partenaires en développement, des organisations de la société civile et du Secrétariat, interprétation, salles de réunion, support informatique, restauration, traduction de documents) liés à un séminaire de réflexion du Conseil supplémentaire, qui s'ajoute à une hausse sensible du nombre de réunions et

des audioconférences pour le Comité des financements et performances et le Comité des stratégies et de l'impact. Les frais d'assistance de cabinets externes devraient eux aussi être importants car on envisage de faire réaliser des travaux de suivi dans le cadre de la revue de l'efficacité et de l'efficience des partenariats.

2.12 En juin 2016, le Conseil a approuvé une stratégie pluriannuelle de suivi et d'évaluation assortie d'un budget de plus de 8 millions de dollars pour permettre de réaliser une évaluation indépendante du plan GPE 2020. L'augmentation soutenue des travaux d'évaluation va se poursuivre durant l'exercice 19, et de nouveau durant l'exercice 20. Le montant demandé de 2 251 000 dollars au titre de l'exercice 19 correspond au budget initialement fixé dans la stratégie. Tout comme les années précédents, le report à l'exercice 19 d'éventuels fonds non dépensés au titre du budget de suivi et d'évaluation de l'exercice 18 en cours est demandé.

2.13 Au cours de l'exercice 19, le Secrétariat va également engager des dépenses au titre de plusieurs programmes pluriannuels gérés par le Secrétariat et approuvés durant l'exercice 17. Les fonds ayant déjà été approuvés par le Conseil, les informations fournies ne sont qu'une estimation des dépenses de l'exercice 19 à des fins de transparence.

2.14 Dans le cadre de ce budget, les ressources restent axées sur les activités de conseil et d'appui aux pays qui couvrent différentes fonctions et représentent 43 % de la demande de financement globale, soit un niveau légèrement supérieur par rapport aux exercices 18 et 17, et en nette hausse par rapport aux 28 % de l'exercice 16.

2.15 Le budget a été préparé selon un processus descendant/ascendant comprenant plusieurs séries d'examens internes et ce processus a bénéficié des orientations du Comité des financements et du risque.

2.16 Pour l'exercice budgétaire 18, le Secrétariat prévoit un taux de dépenses proche de 100 %, avec des économies liées aux effectifs et aux déplacements dans le budget de base (qui s'expliquent essentiellement par des frais de déplacement imputés à la reconstitution) qui sont redéployées afin de compenser des dépassements de coûts au titre des capacités accrues nécessaires à la reconstitution des ressources et de la conférence de reconstitution car la dimension et les contours de la campagne et de la conférence ont largement dépassé les estimations réalisées initialement lors de la préparation du budget. Les fonds consacrés aux services contractuels ont également été plus élevés que prévus, des frais supplémentaires ayant été engagés du fait du périmètre plus vaste de la revue de l'efficacité et de l'efficience des partenariats demandée par le GPC, de l'examen externe de la gestion des risques, du recours à un cabinet de recrutement pour pourvoir le poste vacant de Directeur général adjoint/Directrice générale adjointe et du remplacement du Directeur technique

sortant, à quoi il faut ajouter une hausse des frais de gouvernance (due en particulier à l'augmentation du nombre des réunions des comités et des audioconférences et aux frais de traduction du fait du plus grand volume de documents).

2.17 Le Secrétariat continue de s'efforcer de faire des économies dans tous les domaines, notamment en appliquant les mesures décrites dans le Plan de ressources humaines destinées à améliorer l'efficience qui n'exigent pas d'effectifs supplémentaires, en proposant une rationalisation des processus et en délégant davantage de pouvoirs d'examen au GPC de façon à réduire la charge de travail du GPC et du Conseil ainsi que les frais de gouvernance correspondants, en restant vigilant quant au coût moyen des consultants à court terme, en prenant des billets d'avion dans des classes inférieures à celles prévues par la politique de la Banque mondiale et en s'efforçant davantage de recourir à la technologie audio et vidéo afin de limiter les déplacements.

3. DÉCISION RECOMMANDÉE

3.1 Le Secrétariat demande au Conseil d'administration d'envisager d'adopter la décision suivante :

BOD/2018/06-XX – Plan de mise en œuvre du plan stratégique et **Programme de travail et budget du Secrétariat : juillet 2018 – juin 2019** : Le Conseil d'administration :

1. Approuve le Plan de mise en œuvre qui décrit de façon détaillée les travaux en cours ou à mener à bien pour réaliser le plan GPE 2020 et au-delà tels qu'ils sont présentés à l'annexe 1 du document BOD/2018/06/DOC 11.
2. Note que le Plan de mise en œuvre continuera d'être actualisé tous les ans en fonction des progrès accomplis vers la réalisation des buts et objectifs du Plan stratégique du GPE et du Rapport sur les résultats.
3. Approuve un montant supplémentaire de 37 166 000 dollars pour financer le budget de fonctionnement de l'exercice budgétaire 19 décrit dans le document BOD/2018/06 DOC 11 pour la période du 1er juillet 2018 au 30 juin 2019, dont 2 251 000 dollars correspondant au troisième budget annuel de la stratégie de suivi et d'évaluation.
4. Autorise le Secrétariat du GPE à reporter sur l'exercice budgétaire 19 d'éventuels fonds non dépensés du deuxième budget annuel de la stratégie de suivi et d'évaluation de l'exercice 18.
5. Notant qu'il n'y aurait pas d'augmentation de l'effectif global par rapport à l'effectif actuel approuvé par le Conseil, convient de ce qui suit :
   a) sur la base de l'analyse des enseignements tirés de la campagne de reconstitution des ressources, quatre postes temporaires existants précédemment approuvés au titre du budget supplémentaire pour la reconstitution des ressources seront intégrés aux

effectifs permanents du Secrétariat pour poursuivre les efforts de plaidoyer et de mobilisation des ressources dans le cadre de la période actuelle de reconstitution des ressources et se préparer à la prochaine période de reconstitution.

b) compte tenu de la décision d'intégrer les initiatives d'échange de connaissances et de bonnes pratiques sur l'évaluation des apprentissages, l'éducation des jeunes enfants et la parité des sexes à travers les thèmes connexes dans le mécanisme d'échange de connaissances et d'innovations, les trois postes existants précédemment approuvés dans le cadre de ces initiatives et financés à l'aide de contribution ciblées pourront être intégrés aux effectifs permanents du Secrétariat une fois que le financement ciblé de ces trois postes aura été entièrement utilisé.

4. CONTEXTE

4.1 Le document relatif à la gouvernance du fonds du GPE stipule que le budget doit être approuvé chaque année. Comme pour l'exercice budgétaire 18, le budget de fonctionnement correspond à une période allant du 1er juillet au 30 juin, conformément aux obligations, politiques, procédures et systèmes en matière de comptabilité et de rapports de l'exercice budgétaire du Groupe de la Banque mondiale.

4.2 Le Secrétariat a adopté une approche descendante/ascendante pour formuler son budget de l'exercice 19. L'équipe de direction restreinte a identifié et fixé les principaux objectifs et priorités pour l'exercice 19, qui sont conformes au Plan stratégique GPE 2020 (annexe 2) et aux mesures proposées par la direction à la suite des conclusions du dernier rapport sur les résultats (BOD-2018-06-DOC 05). Suivant les conseils de l'équipe de direction restreinte, les équipes individuelles ont utilisé l'approche ascendante pour évaluer les frais de personnel et les charges variables connexes pour chaque activité, objectif et fonction. L'équipe de direction restreinte a effectué plusieurs examens pour peaufiner le budget et tenir compte des priorités afin de garantir efficacité et rentabilité et de s'assurer que les coûts supplémentaires restent dans la fourchette de 5 % à 7 % du total des dépenses définie par le Conseil.

4.3 Le Comité des financements et du risque a apporté une précieuse contribution sur le budget lors de sa réunion des 17 et 18 avril, que le Secrétariat a incorporée au présent document.

5. IMPLICATIONS POUR LES RESSOURCES DU SECRÉTARIAT

5.1 La proposition de budget annualisé pour l'exercice 19 est présentée dans le tableau 1 qui illustre également les budgets des exercices 18 et 17 à des fins de comparaison. Le budget se décompose en quatre grandes catégories :

A. Le budget de base – Frais de fonctionnement réguliers du Secrétariat et du Conseil et frais de réunion des comités et des groupes constitutifs des PDP.

B. Initiatives pluriannuelles – Frais de fonctionnement relatifs à des initiatives ou des investissements spéciaux qui s'étendent sur plusieurs exercices budgétaires comme la stratégie de suivi et d'évaluation, les capacités accrues nécessaires à la reconstitution des ressources et la conférence de reconstitution des ressources et les investissements dans les systèmes informatiques et les technologies de l'information.

Le budget de base et le budget des initiatives pluriannuelles constituent le budget de fonctionnement du Secrétariat.

C. Programmes gérés par le Secrétariat – Coût des programmes gérés par le Secrétariat liés à diverses initiatives qui ont été approuvées par le Conseil. Ces fonds ont déjà été approuvés mais le budget est valable pendant toute la durée du programme et il est mentionné dans un souci de transparence.

Tableau 1 : Comparaison entre les budgets révisés des exercices 17 et 18 et le budget proposé pour l'exercice 19 (en milliers de dollars)

Comparison of FY17, FY18 and Proposed FY19 Budget ($'000)	FY17 Revised	FY18 Revised	FY19 Proposed
Core: Fixed			
Fixed Staff Costs	15,964	21,167	23,390
Rent/IT/Equip/Communications	1,150	1,551	1,573
Total Fixed	17,114	22,718	24,963
Consultants	2,500	2,433	3,774
Travel	3,145	3,520	3,629
Contractual Services incl. Translation/Interpretation	2,792	2,303	2,549
Total Variable Costs	8,437	8,256	9,951
A. Total Core	**25,551**	**30,974**	**34,915**
Percentage Growth		**21%**	**13%**
Multi year Initiatives			
M&E Strategy	805	2,315	2,251
Replenishment Surge	890	1,639	-
Replenishment Event	-	700	-
Investment in Information Systems and Technology	425	1,028	1,000
B. Total Multi-Year Initiatives	**2,120**	**5,682**	**3,251**
A+B. Total Operating Budget	**27,671**	**36,656**	**38,166**
Percentage Growth		**32%**	**4%**

Comparison of FY17, FY18 and Proposed FY19 Budget ($'000)	FY17 Revised	FY18 Revised	FY19 Proposed
Secretariat Administered Program Costs			
Risk Financing	350	-	-
Gender - CIFF	750	582	274
BELDS	330	302	1,502
A4L	467	973	712
Knowledge and Innovation Exchange (KIX)	-	500	980
C. Total Secretariat Administered Program Costs	**1,897**	**2,357**	**3,468**
Total Budget	**29,567**	**39,013**	**41,633**
Of which already approved			**4,468**
Net Budget Request	**-**	**-**	**37,166**

Note: FY18 revised variable budget includes carry over of $398.9k for M&E from FY17, KIX funding of $1.5 million of which $500k for FY18 and $1.0 million for FY19
Secretariat Administered Programs except KIX include staff costs

(a) Budget annuel de base pour l'exercice 19

5.2 Le budget de base de l'exercice 19 s'élève à 34 915 000 dollars, soit une hausse de 3,9 millions de dollars, ou 12,7 %, par rapport à l'exercice 18. Les frais de personnel affichent la plus forte hausse (2,2 millions de dollars), le GPE prévoyant peu de postes vacants car le recrutement du personnel est pratiquement achevé, à quoi il faut ajouter l'inflation salariale normale due aux augmentations au titre de la hausse du coût de la vie et les augmentations liées aux performances en application des politiques de la Banque mondiale.

5.3 Le budget de l'exercice 19 repose sur un effectif global de 108 personnes, tel qu'il est actuellement approuvé par la Banque mondiale. Cet effectif est inférieur aux 111 personnes approuvées par le Conseil du GPE, car la Banque mondiale avait informé le Conseil et le Secrétariat qu'elle n'était pas favorable à la hausse des effectifs approuvée par le Conseil en décembre 2017 en attendant d'examiner sa justification à la suite des conclusions de l'examen relatif à un partenariat efficace et efficient.

5.4 Compte tenu de l'incertitude quant à la volonté de la Banque mondiale de soutenir de nouvelles augmentations des effectifs, le Secrétariat a décidé de ne pas demander de nouveaux postes à ce stade, en attendant que le Conseil examine davantage les résultats de l'examen relatif à un partenariat efficace et efficient ainsi que les délibérations sur les modalités institutionnelles. Le Secrétariat va s'efforcer de gérer ce surcroit de travail en faisant appel à des consultants en missions de courte durée lorsque cela est possible et va continuer à redéfinir les postes prioritaires de façon à les pourvoir dans les domaines prioritaires, en particulier en renforçant les capacités axées sur les pays, dans la mesure où cela est réalisable.

5.5 Il faut cependant savoir que les restrictions sur les effectifs ont des conséquences négatives sur la capacité à mettre en œuvre la Stratégie de collaboration avec les fondations (le Comité des stratégies et de l'impact ayant relevé son évaluation du risque à critique) et à achever l'élaboration du KIX, et limitent la capacité du GPE à desservir les pays intéressés et éligibles qui ne sont pas encore membres du GPE. Il sera important pour la planification à moyen et long termes de savoir avec précision si la Banque mondiale va faciliter des augmentations futures, puis que le Conseil réexamine le plan de ressources humaines afin de donner au Secrétariat des orientations sur les effectifs acceptables et les priorités afin de veiller à ce que la charge de travail soit supportable et que les attentes du Conseil vis-à-vis du Secrétariat soient proportionnées aux ressources disponibles.

5.6 Pour satisfaire l'accroissement des exigences et de l'ampleur des travaux, qui s'ajoute aux contraintes de personnel, les charges variables de l'exercice 19 vont augmenter de 1,7 million de dollars. Dans cette enveloppe, les consultants pour missions de courte durée et les frais de déplacement devrait s'accroître à court terme en raison de l'importance accordée au soutien aux pays à la fois pour le portefeuille de financements actifs et pour les nombreuses requêtes de financement à venir (plus de 70 requêtes de financement au titre de l'ESPIGS/du Fonds multiplicateur en 2018-2020 contre 15 en 2015-2017). De plus, la hausse des frais de gouvernance (déplacement et hébergement des représentants des pays partenaires en développement et des organisations de la société civile, salles de réunion, interprétation, restauration et traduction de documents) devrait se poursuivre en raison d'un séminaire de réflexion du Conseil supplémentaire et de la hausse du nombre de réunions et d'audioconférences, en particulier pour le Comité des financements et performances et le Comité des stratégies et de l'impact. Des frais d'assistance de cabinets externes devraient également s'imposer car il pourrait être nécessaire de réaliser des travaux de suivi dans le cadre de la revue de l'efficacité et de l'efficience des partenariats.

5.7 Les loyers connaîtront une augmentation nominale par rapport à l'exercice 18 pour tenir compte de l'inflation. Pour maintenir des loyers le plus bas possible, le Secrétariat a réduit la taille des bureaux des responsables, doublé le nombre de postes de travail par bureau et favorisé des dispositifs de travail plus flexibles comme le télétravail selon les besoins. À ce stade, le Secrétariat ne demande pas l'autorisation de chercher davantage de locaux à louer en attendant d'avoir des précisions sur les modalités institutionnelles. Il convient cependant de noter qu'à l'heure actuelle, le Secrétariat ne respecte pas les recommandations de la Banque mondiale sur l'espace de bureau alloué à chaque membre du personnel, et que cette situation n'est pas viable à long terme.

5.8 Plusieurs coûts potentiels ne sont pas inclus dans le budget proposé pour l'exercice 19 car ils font l'objet de décisions du Conseil distinctes. Ainsi, si le Conseil met en œuvre la proposition de décision sur les modalités institutionnelles en vertu de laquelle un expert extérieur et un cabinet apporteront leur concours et réaliseront des études et des analyses détaillées des différentes options, il faudra provisionner entre 300 000 dollars et 350 000 dollars supplémentaires. De plus, et en fonction de la stratégie du Conseil en matière de gestion des risques et de la réaction au rapport du cabinet externe, il pourrait être nécessaire d'engager des frais supplémentaires d'experts extérieurs de l'ordre de 150 000 dollars à 200 000 dollars afin de mettre en œuvre certaines recommandations. Cette question sera examinée en décembre 2018, ainsi que celle de tous frais liés à la réalisation de la stratégie de collaboration avec le secteur privé qui sera examinée alors, et pour laquelle seuls les frais d'élaboration ont été inclus dans la requête.

(b) Budget pluriannuel de l'exercice 19

5.9 La stratégie de suivi et d'évaluation a été approuvée en juin 2016 pour la période couvrant les exercices 17 à 21 avec un budget de 8 094 000 dollars, dont 805 000 dollars (exercice 17) et 1 916 000 dollars (exercice 18) ont été approuvés à ce jour. Une demande est formulée portant sur un montant de 2 251 000 dollars pour financer une intensification des activités d'évaluation prévue dans le cadre de la cadre de la stratégie de suivi et d'évaluation durant l'exercice 19, dans la perspective de l'évaluation indépendante qui aura lieu durant l'exercice 20. Les évaluations nationales ainsi que les évaluations programmatiques et thématiques seront remises. En outre, il est prévu d'accroitre sensiblement les travaux liés à la collecte, l'analyse et l'exploitation des données du cadre de résultats afin de guider la stratégie de collaboration avec les pays, l'analyse d'indicateurs et l'élaboration d'outils d'analyse en ligne afin de préparer et diffuser le Rapport sur les résultats et les publications connexes. Le montant demandé est conforme au budget de la stratégie approuvée. Un cabinet externe a déjà été engagé et est en bonne voie pour remettre plusieurs évaluations prospectives et sommatives au niveau des pays à l'étape suivante. Par ailleurs, le Secrétariat demande le report à l'exercice suivant d'éventuels fonds non dépensés au titre de l'exercice 18 car il s'agit d'une initiative pluriannuelle.

5.10 Les frais relatifs aux capacités accrues nécessaires à la reconstitution des ressources et à la conférence de reconstitution des ressources prennent fin cette année et il n'y a pas d'autre demande pour l'exercice 19 car la conférence est désormais achevée. Les travaux en cours de mobilisation des ressources et de plaidoyer sont inclus dans le budget de base.

5.11 Le budget pluriannuel consacré à l'investissement dans les systèmes d'information essentiels approuvé en décembre 2016 se prolonge jusqu'à la fin de l'exercice 19. Les estimations de frais sont communiquées par souci de transparence. Compte tenu de l'incertitude qui continue d'entourer les modalités institutionnelles susceptibles d'avoir un effet sur les conditions d'hébergement futures du GPE, le Secrétariat accorde énormément d'attention à la question de la portabilité de tout système en cours d'élaboration.

(c) Coût des programmes gérés par le Secrétariat

5.12 Il résulte de délibérations précédentes du Conseil et du FRC sur la distinction à faire entre les frais de fonctionnement et les frais des programmes gérés par le Secrétariat que le budget est communiqué par souci de transparence mais que les montants ne sont pas compris dans le calcul des frais de fonctionnement globaux. Une partie de ces programmes sont financés à l'aide de

contributions ciblées précédemment approuvées par le Conseil, et aucun budget supplémentaire n'est donc demandé.

5.13 Le budget de financement ciblé pluriannuel pour les trois initiatives a déjà été approuvé pendant l'exercice 17, l'essentiel des travaux étant lancé pendant l'exercice 18 et poursuivi pendant l'exercice 19. Il permettra de renforcer sensiblement la stratégie du GPE en matière d'échange de connaissances et de bonnes pratiques dans le cadre des initiatives BELDS (Initiative pour un meilleur apprentissage de la petite enfance à grande échelle), Parité des sexes et A4L (Évaluation au service des apprentissages). Les fonds de la CIFF financeront des éléments clés de la stratégie d'égalité entre les sexes en mettant l'accent sur le renforcement des capacités en matière de planification intégrant la notion de genre et sur le soutien aux activités multisectorielles qui intègrent les investissements dans la santé scolaire dans les ESP afin d'améliorer l'égalité entre les sexes et obtenir de meilleurs résultats en matière d'équité. Une organisation externe sera engagée pour concevoir et expérimenter un outil de diagnostic et de planification afin de renforcer la planification et les politiques en matière d'éducation de la petite enfance dans le cadre de l'initiative BELDS. Dans le cadre de l'initiative de l'évaluation au service des apprentissages, le GPE va tester un outil de diagnostic destiné à l'autoévaluation et va continuer d'apporter un concours aux réseaux d'évaluation régionaux durant l'exercice 19, qui ouvrent des possibilités importantes d'apprentissage et de développement des capacités dans les pays en développement partenaires.

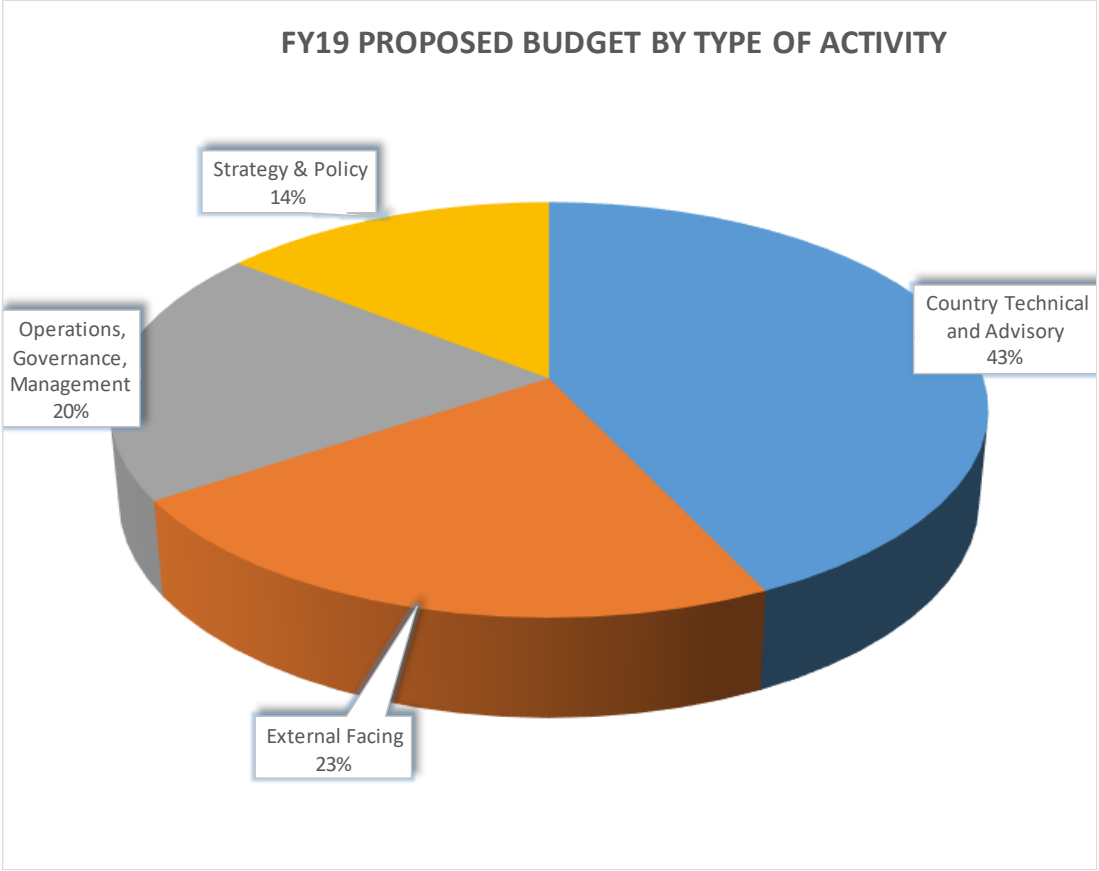
5.14 Le financement pluriannuel du mécanisme d'échange des connaissances et des innovations (KIX) a été approuvé en décembre 2017 afin de couvrir les frais administratifs et opérationnels initiaux et financer la poursuite du travail de conception technique nécessaire au lancement du KIX sur une période de 12 à 18 mois. Un tiers environ de ce budget a désormais été engagé pour couvrir le coût d'un cabinet extérieur et de techniciens de haut niveau qui vont parachever un schéma directeur de conception pour le KIX qui sera soumis à l'examen du Comité des stratégies et de l'impact à sa réunion de juillet.

Résumé

5.15 Le budget de base demandé s'élève à 34 915 000 dollars et représente environ 5,8 % de l'ensemble des dépenses prévues pour l'exercice budgétaire 19, soit un niveau conforme à la fourchette de 5 % à 7 % fixée par le Conseil. En intégrant le budget de suivi et d'évaluation (2 251 000 dollars), le budget total s'élève à 37 166 000 dollars, soit 6,2 %. Avec l'investissement pluriannuel dans les systèmes informatiques précédemment approuvé, cela porte les frais de fonctionnement à 38,2 millions de dollars, soit 6,3 % de l'ensemble des dépenses prévues.

5.16 Tenant compte des recommandations de l'examen organisationnel, le GPE a aligné ses fonctions et objectifs sur le plan stratégique. L'annexe 2 illustre les 12 fonctions, qui couvrent 49 objectifs, et les principales activités de ces domaines. Étant donné que les travaux d'assistance technique et de conseil couvrent plusieurs fonctions et objectifs, le graphique ci-dessous représente l'allocation budgétaire totale par catégorie, avec une allocation de 43 % à ce domaine. Ce niveau est légèrement supérieur à l'allocation des exercices 18 et 17, mais marque une hausse importante par rapport à l'exercice 16 et aux années précédant l'examen organisationnel, lorsque seulement 28 % des fonds étaient estimés alloués à ce domaine.

Graphique 1 : Ventilation du budget proposé pour l'exercice 19



6. RENSEIGNEMENTS SUPPLÉMENTAIRES

Gains d'efficacité

6.1 Comme les années précédentes, le Secrétariat s'efforce de parvenir à des gains d'efficacité dans toutes ses dépenses. La politique concernant les types de tarifs aériens reste plus restrictive que la politique standard de la Banque mondiale, et les missions sont combinées dans la mesure du possible. Les déplacements sont prévus le plus possible à l'avance afin que le personnel puisse

bénéficier de meilleurs tarifs. L'utilisation accrue de la technologie WebEx et l'interprétation simultanée lors des conférences téléphoniques ont permis de réduire les déplacements et les réunions en présentiel.

6.2 En outre, le Secrétariat continue de mettre pleinement en œuvre les mesures d'économies que doivent prendre tous les services du Groupe de la Banque mondiale, y compris le renforcement des contrôles afin de rationaliser les honoraires versés aux consultants. La direction du Secrétariat suit cette question de près afin de veiller au respect des directives du Groupe de la Banque mondiale concernant les honoraires des consultants.

6.3 Étant donné la croissance de ses effectifs, le GPE a entrepris de densifier les espaces de travail en multipliant par deux ou par trois le nombre de personnes dans les bureaux de taille intermédiaire et dans les grands bureaux et en encourageant des dispositifs de travail flexibles dans la mesure du possible. Même si cette décision ne correspond pas pleinement aux recommandations de la Banque mondiale pour l'occupation minimale des espaces de bureaux, elle permet au GPE de limiter ses frais de location.

6.4 Le Secrétariat continue d'intensifier ses efforts pour déployer le personnel avec efficacité en rationalisant et en systématisant les principaux processus, en investissant davantage dans des systèmes informatiques, en élaborant des modalités de fonctionnement standard et en s'appuyant sur le cadre des risques opérationnels afin d'adapter l'intensité des efforts selon qu'il s'agit d'activités d'assurance qualité ou de suivi.

6.5 Par ailleurs, le Secrétariat va s'attaquer aux problèmes mis en lumière dans la revue de l'efficacité et de l'efficience des partenariats afin d'obtenir des gains d'efficience et prendre des mesures de réduction des coûts. Le Secrétariat a fait des propositions au Comité des financements et performances afin de déléguer davantage de pouvoirs au GPC et au Secrétariat pour les petites transactions et celles qui présentent peu de risques qui, si elles étaient appliquées, pourraient alléger la charge de travail et les frais de gouvernance, en particulier les frais de traduction, ainsi que les frais liés aux audioconférences supplémentaires.

Effectifs

6.6 En décembre 2017, pour faciliter la mise en œuvre du plan GPE 2020, le Conseil a approuvé 3 nouveaux postes à durée indéterminée et à plein temps, à savoir les postes de Directeur général adjoint/Directrice générale adjointe, responsable de l'équipe de portefeuille-pays et spécialiste senior des activités d'échange de connaissances et d'innovations, ce qui a porté l'effectif approuvé par le Conseil à 111 personnes. Ces postes n'ont cependant pas été avalisés par la Banque mondiale

en attendant qu'elle examine les résultats de l'examen relatif à un partenariat efficace et efficient, et le nombre de postes reste donc limité à 108. Le GPE a redéployé les postes actuellement vacants pour tenter de répondre à ces besoins et a recruté un cabinet professionnel pour aider à recruter le Directeur général adjoint/la Directrice générale adjointe, ainsi qu'une personne pour remplacer le Directeur technique sortant.

6.7 Le Secrétariat a continué de mettre en œuvre les recommandations du plan de ressources humaines (BOD-2017-12-DOC 19) qui ne font pas appel à des effectifs supplémentaires afin d'obtenir des gains d'efficience en simplifiant les processus, et s'efforce de réaliser des économies d'échelle en fusionnant certaines fonctions et équipes subsidiaires.

6.8 Actuellement, seulement 6 % des effectifs disposent de contrats à durée indéterminée (contre 10 % sur l'exercice précédent). Les autres membres du personnel ont des contrats à durée déterminée renouvelables, d'une durée de 2 ou 3 ans. Ces contrats à durée déterminée offrent au Conseil la souplesse nécessaire pour augmenter les effectifs en cas de besoin à court ou moyen terme et de les réduire si nécessaire, de façon ordonnée, afin de limiter les incidences financières pour le GPE. Compte tenu de l'incertitude quant aux modalités d'hébergement à long terme, comme indiqué dans le document sur les modalités institutionnelles, l'équipe de direction du Secrétariat, après avoir consulté le FRC, a pris la décision de limiter la durée des contrats renouvelés de façon à ce que leur durée ne dépasse pas le 31 décembre 2020 jusqu'à ce que la situation devienne plus claire (d'ici décembre 2018 selon les prévisions).

6.9 Sur les 108 postes actuellement autorisés par la Banque mondiale, 3 avaient été approuvés par le Conseil dans le cadre des initiatives d'échange de connaissances et de bonnes pratiques et financés à l'aide de contributions ciblées. Étant donné que le mécanisme d'échange de connaissances et d'innovation va se poursuivre sur les mêmes thèmes pendant les trois prochaines années et que ces postes renforcent les activités axées sur les pays menées par le Secrétariat, ce dernier propose de conserver ces postes à l'aide du budget de base une fois que le financement ciblé aura été épuisé.

6.10 En décembre 2017, le Conseil a décidé de renouveler quatre postes temporaires approuvés au titre du budget supplémentaire pour la reconstitution des ressources jusqu'au 31 décembre 2018 en attendant les résultats de la conférence de reconstitution des ressources et les conclusions d'un rapport sur les leçons de l'expérience qui tiendrait compte des besoins pour la prochaine reconstitution. Un examen exhaustif de la campagne de reconstitution des ressources avant la Conférence de financement de Dakar est en cours. Une version actualisée sera présentée au Conseil, les membres du Conseil seront consultés pour recueillir leurs réactions et un rapport définitif sera disponible en septembre. Il apparaît déjà clairement que le développement des activités de plaidoyer,

en particulier en impliquant les partenaires de la société civile ainsi que les défenseurs et les champions de l'éducation aussi bien dans les pays donateurs que dans les pays en développement partenaires, a contribué à faire augmenter les annonces de contributions, tant des bailleurs de fonds que des pays en développement partenaires. Ces efforts ont obligé à renforcer et gérer les relations, et les quatre personnes employées à titre temporaire ont fait la preuve de leur efficacité. C'est pourquoi le Secrétariat propose de régulariser ces postes en les intégrant dans le plafond de 108 postes actuellement autorisés par la Banque mondiale.

7. ÉTAT DU BUDGET POUR L'EXERCICE 18 ET BUDGET PRÉVISIONNEL

7.1 En juin 2017, un montant de 33 590 000 dollars a été approuvé par le Conseil pour les activités principales du Secrétariat au titre du budget administratif de l'exercice 18, dont 1 916 000 dollars pour la deuxième année de la stratégie de suivi et d'évaluation, et 700 000 dollars pour les postes budgétaires supplémentaires afin de couvrir les coûts de la conférence de reconstitution des ressources. En outre, le Conseil a autorisé le Secrétariat à reporter d'éventuels fonds non dépensés durant l'exercice 17 liés au premier budget annuel de la stratégie de suivi et d'évaluation, qui totalisait 398 900 dollars.

7.2 Par la suite, en décembre 2017, le Conseil a approuvé 1 500 000 dollars devant servir d'allocation initiale prélevée dans l'enveloppe du KIX pour couvrir les coûts administratifs et opérationnels initiaux et financer la poursuite du travail de conception technique nécessaire au lancement du KIX sur une période de 12 à 18 mois. Sur cette allocation, 500 000 dollars ont été budgétisés pour l'exercice 18 et 1 000 000 dollars pour l'exercice 19. Si l'on y ajoute le coût des programmes gérés par le Secrétariat déjà approuvés, les capacités accrues nécessaires à la reconstitution des ressources et les investissements dans les systèmes informatiques et les technologies de l'information dans le cadre des initiatives pluriannuelles, le budget révisé de l'exercice 18 totalise 39 millions de dollars.

7.3 Par ailleurs, le Conseil a renouvelé quatre postes temporaires (d'un an) précédemment approuvés au titre du budget supplémentaire pour la reconstitution des ressources du GPE jusqu'au 31 décembre 2018 et a approuvé trois postes supplémentaires qui n'ont pas été avalisés par la Banque mondiale.

7.4 Le financement des initiatives pluriannuelles et le coût des programmes gérés par le Secrétariat (financement ciblé) ont été approuvés durant l'exercice 17, et le budget estimé de l'exercice 18 est mentionné par souci de transparence. Dans le cadre des initiatives pluriannuelles, les travaux d'évaluation ont fortement augmenté, y compris le portefeuille d'évaluations au niveau

des pays, les évaluations programmatiques, les évaluations thématiques et les rapports sur les résultats. Les coûts des capacités accrues nécessaires à la reconstitution des ressources et de la conférence de reconstitution des ressources ont pris fin durant l'exercice 18 avec la conférence qui s'est tenue en février 2018 et les investissements essentiels dans les systèmes informatiques et les technologies de l'information sont gérés sur la période de trois ans comprise entre l'exercice 17 et l'exercice 19. Le financement des programmes gérés par le Secrétariat (financement ciblé) a considérablement renforcé la stratégie d'échange de connaissances et de bonnes pratiques du GPE dans le cadre des initiatives BELDS (Initiative pour un meilleur apprentissage de la petite enfance à grande échelle), Parité des sexes et A4L (Évaluation au service des apprentissages).

7.5 Le financement révisé à la fois pour les activités de base et pour les activités pluriannuelles, plus les programmes gérés par le Secrétariat, ont totalisé 39 millions de dollars sur l'exercice 18. Fin avril, les dépenses réelles ressortaient à 27,8 millions de dollars, soit 71 % du budget total sur 83 % de la période écoulée. Il en résulte un taux d'utilisation de 86 % à ce jour. Le taux d'utilisation devrait *in fine* être proche de 100 % car un grand nombre de contrats vont arriver à échéance à la fin de l'exercice, à quoi il faut ajouter les frais liés aux réunions des PDP et du Conseil.

7.6 Les financements sont limités, mais il n'est pas prévu pour autant que le Secrétariat doive demander un budget supplémentaire au Comité des finances et du risque, ainsi que l'a autorisé le Conseil en décembre 2017

Tableau 2 : État du budget du Secrétariat pour l'exercice 18 au 30 avril 2018 et projections à la fin juin 2018 (en milliers de dollars)

Activities	FY18 Revised Budget	Actual Expenses July 1, 2017 - April 30, 2018	Projections May 1, 2018 - June 30, 2018	Actual + Projections as of June 30, 2018	Variance
Fixed					
Core Staff	21,167	17,077	3,411	20,488	679
Rent/IT/Equip/Communications	1,551	1,189	272	1,461	90
Total Fixed	**22,718**	**18,266**	**3,684**	**21,949**	**769**
Variable					
Consultants	2,433	1,741	821	2,562	(129)
Travel	3,520	1,790	385	2,175	1,345
Contractual Services incl. Translation/Interpretation	2,303	2,070	811	2,881	(577)
Total Variable	**8,256**	**5,600**	**2,017**	**7,618**	**638**
Total Core Budget	**30,974**	**23,866**	**5,701**	**29,567**	**1,407**
Multi year Initiatives					
M&E Strategy	2,315	356	1,556	1,912	403
Replenishment Surge	1,639	1,467	300	1,767	(129)
Replenishment Event	700	1,222	146	1,368	(668)
Investment in Information Systems and Technology	1,028	353	675	1,028	-
Total Multi-Year Initiatives	**5,682**	**3,398**	**2,677**	**6,076**	**(394)**
Total Operating Budget	**36,656**	**27,265**	**8,378**	**35,643**	**1,013**
Secretariat Administered Program Costs					
Gender - CIFF	582	133	1,246	1,379	(797)
BELDS	302	190	185	375	(73)
A4L	973	169	377	546	427
Knowledge and Innovation Exchange (KIX)	500	13	520	533	(33)
Total Secretariat Administered Program Costs	**2,357**	**505**	**2,328**	**2,833**	**(476)**
Total Budget	**39,013**	**27,824**	**10,706**	**38,476**	**537**
Burn Rate		**71%**		**99%**	

Note: FY18 revised variable budget includes carry over of $398.9k for M&E from FY17, KIX funding of $1.5 million of which $500k for FY18 and $1.0 million for FY19

Secretariat Administered Programs except KIX include staff costs

For Multi-year initiatives and Secretariat Administered Programs the full year projections are best estimates and any unspent funds will be carried over to FY19

7.7 Les économies réalisées sur les frais de personnel s'expliquent par le calendrier des recrutements, la rotation du personnel et d'autres gains d'efficience. Grâce à des réaffectations internes, ces économies ont compensé la hausse des coûts au titre des capacités accrues nécessaires à la reconstitution des ressources et de la conférence de reconstitution des ressources du fait de la dimension et de la nature de la campagne et de la conférence. Dans le budget variable, le poste déplacements présente des économies car de nombreux déplacements ont été passés en charges au titre de la conférence de reconstitution. Les trois postes ne s'étant pas concrétisés et une partie du personnel ayant été renouvelé, il a fallu faire appel à ces consultants pour réaliser le programme de travail, ce qui s'est traduit par un dépassement du poste consultants. Plusieurs contrats ont été attribués à des cabinets externes alors que cela n'était pas prévu dans le budget initial, notamment

pour faire face à l'ampleur plus vaste de l'examen relatif à un partenariat efficace et efficient et du fait des recherches des ressources humaines pour pourvoir les postes de Directeur général adjoint/Directrice générale adjoint et de Directeur technique/Directrice technique, de l'examen et de l'évaluation externes des politiques et procédures du GPE en matière de gestion des risques et de frais de gouvernance supplémentaires liés au nombre accru de réunions de comités, d'audioconférences et de documents à traduire.

7.8 La stratégie de suivi et d'évaluation a été approuvée en juin 2016 pour la période couvrant les exercices 17 à 21 avec un budget de 8 094 000 dollars, dont 805 000 dollars et 1 916 000 dollars ont été approuvés à ce jour. En 18, le cabinet Universalia a été chargé de réaliser les évaluations au niveau des pays. La première étape des évaluations a été achevée. Le rapport initial est terminé et est disponible sur le site web du GPE. Le Secrétariat collabore avec Universalia pour assurer que 8 évaluations prospectives et 2 évaluations sommatives au niveau des pays seront menées à bien durant la prochaine étape. Par ailleurs, le Secrétariat demande le report à l'exercice suivant d'éventuels fonds non dépensés au titre de l'exercice 18.

7.9 Conférence de reconstitution des ressources – La plus grande conférence de mobilisation des financements en faveur de l'éducation jamais organisée s'est tenue à Dakar (Sénégal) en février 2018. Les participants ont renouvelé leur engagement à accroître et améliorer les financements, qui s'est traduit par des annonces de contributions pour la période 2018-2020 totalisant 110 milliards de dollars de la part de plus de 50 pays en développement et 2,3 milliards de dollars de la part de plus de 20 pays donateurs. Dix chefs d'État et 1 200 ministres et hauts fonctionnaires appartenant à l'ensemble des pays membres y ont participé. Le budget initial de la conférence supposait une manifestation de taille beaucoup plus réduite avec 500 participants environ, et avait été préparé avant de connaître le pays hôte. Bien que les coûts aient été largement supérieurs aux montants budgétisés, le rendement global de l'investissement a été extrêmement élevé si l'on considère l'image du GPE et de l'éducation, ainsi que la valeur des annonces de contributions dont plusieurs ont été influencées par la dimension et le retentissement de cette manifestation.

7.10 Le financement initial de trois programmes gérés le Secrétariat (CIFF, BELDS and A4L) a été reçu durant l'exercice 17 et le Conseil a approuvé 1,5 million de dollars au titre du KIX en décembre 2017 pour couvrir les coûts administratifs et opérationnels initiaux et financer la poursuite du travail de conception technique nécessaire au lancement du KIX sur une période de 12 à 18 mois. Le deuxième cycle des travaux régionaux de planification sectorielle intégrant la notion de genre (GRESP) va commencer avec l'Initiative des Nations Unies pour l'éducation des filles (UNGEI) au dernier trimestre de l'exercice 18. Il s'agit de programmes pluriannuels dont les budgets annuels sont

estimés. Tout dépassement sera absorbé à l'aide d'économies du dernier exercice. Par ailleurs, le prochain cycle de financement de ces programmes est prévu entre mai et juillet 2018.

7.11 L'ensemble des fonds qui ne sont pas utilisés avant la fin de l'exercice du GPE et que le Conseil n'a pas le pouvoir spécifique de reporter sur le prochain exercice sont retournés à l'Administrateur et mis à disposition pour allocation.

8. VEUILLEZ CONTACTER

Padraig Power (ppower@globalpartnership.org) pour de plus amples informations.

9. ANNEXES ET INFORMATIONS COMPLÉMENTAIRES

Annexe 1 : Mise en œuvre du plan stratégique des exercices 2019-2021

Annexe 2 : Fonctions, objectifs et principales activités du programme de travail et du budget de l'exercice 19

Annexe 3 : Ventilation du budget proposé pour l'exercice 19 par fonction et objectif, frais fixes de personnel, loyer, TI et communications, consultants pour missions de courte durée, déplacements et autres services sous contrat.

Annex 1 – FY19-FY21 Strategic Plan Implementation Plan

*All targets are estimates/approximations and dependent on the outcome of the next replenishment.

The Secretariat's overarching objective for the planning period FY2019–2021 is to expand the partnership and diversify funding and support to engage effectively with 89 eligible low and lower–middle income countries to fulfil the GPE Strategic Plan 2016-2020 (GPE 2020) and beyond.

A key focus for FY 19 will be to ensure the partnership has the functions and capabilities it needs to transform the commitments that GPE was able to garner in Dakar into tangible results and to reach the goal of allocating US$2 billion a year by 2020 to strengthen education systems in developing countries, as recommended by the International Commission on Financing Global Education Opportunity in 2016.

<table>
<tr><td colspan="4">Strategic Objective 1: Strengthen education sector planning and policy implementation
Sub–objectives*/Indicators
❖ *Improved education sector plans (ESPs) meeting quality standards, including in countries affected by fragility and conflict
❖ ESPs contain strategies on teaching and learning, marginalized groups and efficiency
❖ National data collection strategies meet quality standards</td></tr>
<tr><td>Result</td><td>Objectives/
Milestones/
Targets FY 19</td><td>Objectives/
Milestones/
Targets FY 20</td><td>Objectives/
Milestones/
Targets FY 2021</td></tr>
<tr><td rowspan="2">(a) Support evidence – based nationally owned sector plans focused on equity, efficiency and learning.

(b) Enhance sector plan implementation through knowledge and good practice exchange, capacity</td><td>• 15-20[1] ESPs
• 20-25 Education Sector Plan Development Grants (ESPDGs) completed</td><td>• 15-20 ESPs
• 20-25 ESPDGs completed</td><td>• 15-20 ESPs
• 20-25 ESPDGs completed</td></tr>
<tr><td>• Pilot streamlined QA for ESPs/ESPIGs to support country processes, reduce</td><td>• QA refinements and implementation cont'd</td><td>• QA refinements implementation cont'd</td></tr>
</table>

[1] Higher range depends on expansion of the Partnership through endorsement of sector plans in new member countries; if high range is achieved in earlier years, the figure will be lower in later years. These figures also take into account that not all GPE partner countries will be developing new ESPs during the next three year period, as they will be implementing existing plans.

development and improved monitoring on equity and learning, leveraging social accountability to enhance the delivery of results.	transaction costs, and better utilize Partnership capacities. (ref S05)		
	• 3 knowledge products published and disseminated in the following areas: EMIS, learning assessment systems; best practices in refugee education; teacher allocation; results-based financing (RBF)/variable part, refinement of data strategy criteria, implement DCP financing and alignment tool and education management information system (EMIS) reviews (ref S05)	• 4 products and additional KIX related tools and products (pending finalization of KIX design)	• Pending finalization of KIX design
	• Design and implementation of Education Sector Investment Case (ESIC) • Pilot and launch ESIC (2 countries)	• additional 4 – 12 countries)	• Additional 4 - 12 countries
	• Launch KIX – Learning Exchange, including peer – exchange initiative pilot scale up (at least 2 batches of 3 countries peered – up in FY 19) • Design KIX – Thematic Funds in six areas (ref. also to SO5)	• Implement KIX – Learning Exchange pilots cont'd • Implement KIX Thematic Funds	• Implement KIX – Learning Exchange pilots cont'd • Implement KIX Thematic Funds
Strategic Objective 2: Support mutual accountability through effective and inclusive sector policy dialogue and monitoring **Sub-objectives*/Indicators** ❖ ***Improved joint sector reviews (JSRs) meet quality standards** ❖ **Local education groups (LEGs) include teacher and CSO representation**			
Results	**Objectives/**	**Objectives/**	**Activities/**

	Milestones/ Targets FY 19	**Milestones/ Targets FY 20**	**Milestones/ Targets 21**
(a) Promote inclusive and evidence based sector policy dialogue and sector monitoring, through government led local education groups and the joint sector review process, with participation from civil society, teacher organisations, the private sector and all development partners (b) Strengthen the capacity of civil society and teacher organisations to engage in evidence based policy dialogue and sector monitoring on equity and learning, leveraging social accountability to enhance the delivery of results	• Participate actively in 20-25 JSRs	• 25-30 JSRs	• 25-30 JSRs
	• Country-Level Process Guide (CLPG) updated • Publish and disseminate national education budget monitoring guidance • Disseminate guidance and self-assessment tools for effective JSRs • Develop LEG effectiveness guidance and self-assessment tools • 20 missions	• 30 ESP missions	• 30 ESP missions
	• Monitor Civil Society Education Fund (CSEF) program implementation	• Implement CSEF successor program	• Implement CSEF successor cont'd
Strategic Objective 3: GPE financing efficiently and effectively support the implementation of sector plans focused on improved equity, efficiency and learning **Sub-objectives*/Indicators** ❖ **Financing supports achievement of targets for equity, efficiency and learning** ❖ **Financing supports improved information management and learning assessment systems** ❖ **Textbooks purchased, teachers trained and classrooms built or rehabilitated, as planned** ❖ **Grant implementation on track**			
Results	**Objectives/ Milestones/ Targets FY 19**	**Objectives/ Milestones/ Targets FY 20**	**Objectives/ Milestones/ Targets 21**
a) GPE financing is used to improve national	• Portfolio Review (PFR)	• PFR • Data monitoring system maintained	• PFR

monitoring of outcomes, including learning b) GPE financing is used to improve teaching and learning in national education systems c) GPE financing is used to improve equity and access in national education systems d) GPE funding model is implemented effectively, leading to the achievement of country – selected targets for equity, efficiency and learning e) GPE financing is assessed based on whether implementation is on track	• Implement data monitoring system • 30-40 grant monitoring missions	• 40-45 grant monitoring missions	• Data monitoring system maintained • 40-45 grant monitoring missions
	• 25-30 ESPIG applications approved • Link to QA design/implementation (ref SO05)	• 18-20 ESPIG applications approved	• 15-20 ESPIG applications approved
	• 15-20 ESPDG applications	• 15-20 ESPDG applications	• 15-20 ESPDG applications
Strategic Objective 4: Mobilize more and better finance **Sub-objectives*/Indicators:** ❖ ***Increased donor contributions to GPE** ❖ **Increased number of donors, including from non – traditional sources** ❖ ***GPE financing aligns to national systems and uses pooled funding mechanisms** ❖ **Policy dialogue to increase domestic financing**			
Results	**Activities/ Milestones/ Targets FY 19**	**Activities/ Milestones/ Targets FY 20**	**Activities/ Milestones/ Targets FY 21**
a) Encourage increased, sustainable and better coordinated international	• Replenishment effort continues (meetings, publications and roadshows) (additional $ 400 million raised incl	• Replenishment effort (meetings, publications and roadshows) cont'd (additional $ 400 million raised incl targeted financing for KIX and the Multiplier)	• GPE 2025 replenishment campaign launch

financing for education by diversifying and increasing GPE's international donor base and sources of financing b) Advocate for improved alignment and harmonisation of funding from GPE and its international partners around nationally owned education sector plans and country systems c) Support increased, efficient and equitable domestic financing for education through cross – national advocacy, mutual accountability, and support for transparent monitoring and reporting	targeted financing for KIX and the Multiplier)		• Next replenishment event launched in late 2020/early 2021
	• Roll out expansion of Multiplier from US$100m to US$300m (NB subject to Board decision in June 2018) • Approve MCAs from the Multiplier based on Expressions of Interest from 6-10 more countries • Approve Grant Applications and commence implementation in the 10 countries with existing multiplier MCAs approved in FY18 • Pursue additional innovative finance opportunities	• Approve MCAs from the Multiplier based on Expressions of Interest from 6-10 more countries • Approve Grant Applications and commence implementation in the countries with existing multiplier MCAs approved in FY19 • Pursue innovative finance opportunities cont'd	• Approve MCAs from the Multiplier based on Expressions of Interest from 6-10 more countries • Approve Grant Applications and commence implementation in the countries with existing multiplier MCAs approved in FY20
	• 86 percent of countries that have increased their public expenditure on education or maintained sector spending at 20% or above • 61 percent of country missions addressing domestic financing issues	• 90 percent of countries that have increased their public expenditure on education or maintained sector spending at 20% or above • 65 percent of country missions addressing domestic financing issues	• 93 percent of countries that have increased their public expenditure on education or maintained sector spending at 20% or above • 68 percent of country missions addressing domestic financing issues
	• Pilot approach to disaster risk reduction based on FRC guidance in 1-2 countries	• Consider Scale up in approach to disaster risk reduction based on experience from initial countries	• Determine whether GPE should consider disaster risk reduction as a new mechanism

	• Ensure strategic communications to increase GPE visibility and positioning as most effecting funding mechanism	• Ensure strategic communications to increase GPE visibility and positioning as most effecting funding mechanism	• Ensure strategic communications to increase GPE visibility and positioning as most effecting funding mechanism
Strategic Objective 5: Build a stronger partnership **Sub-objectives*/Indicators:** ❖ ***Strengthened clarity of partners' roles, responsibilities and accountabilities in country processes** ❖ **Knowledge and good practice exchange to improve education policy** ❖ **Expanded advocacy with partners to strengthen global commitment to education** ❖ **Improved country support and grant oversight from the Secretariat** ❖ **Results report, evaluations and reviews published**			
Results	**Objectives/ Milestones/ Targets FY 19**	**Objectives/ Milestones/ Targets FY 20**	**Objectives/ Milestones/ Targets FY 21**
a). promote and coordinate consistent country – level roles, responsibilities, and accountabilities among governments, development partners, grant agents, civil society, teacher organisations, and the private sector through LEGs and a strengthened operational model b). Use global and cross-national knowledge and	To expand the partnership: • 1-6 Developing Country partners (DCPs) • Pipeline development to increase no. of non-traditional donors, incl. PSF	• 1-6 additional DCP members	• 1-6 additional DCP members • 3 new sovereign donors by 2020 • 5 new PS/F partners by 2020 • 3 High Net Worth Individuals (HNWI)
	To ensure the partnership has the functions and capabilities it needs fulfil GPE 2020: • Deliver human resources (HR) plan and implement efficiency gains • Implement Corporate Training program and increased focus on career development • Develop information systems to support Knowledge Management and core business processes	• Implement HR Plan cont'd • Implement changes to institutional arrangements as appropriate • Implement updated risk policy • Maintain increased fiduciary oversight in high risk countries • Support design/implementation of IFFEd • Close engagement with ECW cont'd	• Implement institutional arrangements as appropriate cont'd • Implement revised risk policy cont'd • Maintain increased fiduciary oversight in high risk countries • Complete ECW permanent hosting review and determine GPE engagement

	good practice exchange effectively to bring about improved education policies and systems, especially in the areas of equity and learning	• Complete review of Institutional Arrangements incl. hosting • Implement recommendations from review of risk policy and practices • Support design of IFFed • Continue close engagement with ECW		
	c). Expand the partnerships convening and advocacy role, working with partners to strengthen global commitment and financing for education. d). Improve GPE's organisational efficiency and effectiveness, creating stronger systems for quality assurance, risk management, country support and fiduciary oversight e). Invest in monitoring and evaluation to establish evidence of GPE results, strengthen mutual	To clarify roles, responsibilities and accountabilities in country processes to support pipeline growth (and deliver on GPE 2020): • Implement agreed recommendations from Efficient Partnerships study • Implement LEG guidelines and select options from effectiveness study/ other research • Implement roadmap to support greater alignment of development aid/GPE grants with national systems for the effective and efficient implementation of education sector plans • Implement roadmap to leverage the potential impact of the variable part at country level • Implement streamlined QA process (ref S01)	• Implementation cont'd	• Implementation cont'd

accountability and improve the work of the partnership .	• Implement a management tool to ensure that Secretariat resources are aligned to mitigate key risks • Design and implementation of the Operational Risk Framework (Ref S03) • Finalise and implement Value for Money roadmap (VFM).		
	• Participate in the Education 2030 Steering Committee and Chair the Education 2030 Finance Group. • Collaborate with UNESCO's Regional Coordination Groups • Participate in UNESCO Teacher Task force for global policy dialogue • Collaborate with the Global Alliance for Monitoring Learning to ensure coordinated approach to the delivery of Global Metrics	• Participate in Education 2030 Steering Group cont'd • Collaborate with UNESCO's Regional Coordination Groups cont'd	• Participate in Education 2030 Steering Group cont'd • Collaborate with UNESCO's Regional Coordination Groups cont'd
	• Design and implementation of Advocacy and Social Accountability	• Implement ASA cont'd	• Implementation of ASA cont'd
	• Facilitate consultation on diagnostic and good practice exchange activities with DCP and southern civil society (CSO) partners • Implement KIX and related diagnostic and good practice exchange activities incl. 15 knowledge products (ref S01)	• Facilitate implementation of diagnostic and good practice exchange activities with DCP and southern CSO partners/ • 6 ongoing thematic platforms/ 15 knowledge products	• Facilitate implementation of diagnostic and good practice exchange activities with DCP and southern CSO partners • 6 ongoing thematic platforms/15 knowledge products

	• Produce monthly webinar series to communicate GPE's identity, added value, and to showcase country level experiences	• Integrate Webinar series into KIX learning exchange and ensure ongoing webinar series as well as learning modules developed cont'd	Webinar series cont'd
	• Enhance key strategic partnerships with multilateral organizations, private sector, foundations, regional entities and other external stakeholders	• Enhanced strategic partnerships to realize shared objectives	• Enhanced strategic partnerships to realize shared objectives cont'd
	• Cultivate and sustain political will for GPE and education at global, regional and national level	• Cultivate and sustain political will for GPE and education at global, regional and national level	• Cultivate and sustain political will for GPE and education at global, regional and national level
	• Mobilize and support global, regional and national CSO partners and youth networks	• Mobilize and support global, regional and national CSO partners and youth networks	• Mobilize and support global, regional and national CSO partners and youth networks
	• Establish and support a critical network of champions and influencers	• Establish and support a critical network of champions and influencers	• Establish and support a critical network of champions and influencers
	• Complete recommendations for improving the effectiveness of DCP pre-Board meetings • Membership policy updated • Continue to provide effective governance support to the DCP constituencies • Continue to enhance Board and Committee coordination and planning • Ensure all governance related events are planned, and executed in an	• Review of GPE governance arrangements (in line with long-term hosting decision) • Substantive discussions at Board level (to support the development of new strategic plan and replenishment campaign, including development of the Case for Investment • Launch and complete in - depth constituency review/ new Board and Committee nomination process • Review of effectiveness of committee workload under current structure • Vice Chair term over in June '20 (so launch new process or reappoint) • CEO Term Mar '20, re-advertise • Board Chair elect identified (to support new replenishment campaign)	• New Board/committees arrangements in place

	economic, efficient and effective manner • New Vice Chair in place • Board Chair extended • June 2019 search for Board Chair launched • Ongoing work on options related to hosting decision		
	• 2019 Results Report and management actions to address areas for improvement • CSEF evaluation, 1 ESPDG program evaluation (desk study); country-level evaluations (12 summative; 8 prospective baseline); updated M&E strategy • Launch GPE 2020 independent evaluation	• 2020 Results Report and management actions to address areas for improvement • Evaluations cont'd (country-level evaluations synthesis; ESPDG evaluation) • Independent evaluation continued	2021 Results Report and management actions to address areas for improvement • Country evaluations completed; • Independent evaluation completed
	• Gender equality strategy implementation/ launch KIX theme on gender • Private Sector strategy development • Private Foundation strategy implementation • Other strategies and policies (TBC)	• Gender equality strategy implementation cont'd • PS/F strategies implemented cont'd • Next Strategic Plan finalized (2021 to 2025 – or to 2030 TBC)	• Implement Strategic Plan

Annex 1 – FY19 Functions, Objectives and Key Activities

FUNCTION	OBJECTIVE	Activities
1. Strategy and Policy	1.1 Support roll out and updates to GPE 2020 1.2 Ensure effective participation in the rollout of SDG4 and Education 2030 1.3 Support development of ECW and IFFED, and explore new opportunities 1.4 Implement foundations engagement strategy 1.5 Complete development of private sector strategy and begin implementation 1.6 Provide education policy and strategy guidance to the Board, Chair/Vice Chair, and CEO to ensure coherence and alignment with GPE activities 1.7 Implement GPE Gender Equality Strategy 1.8 Finalize and roll out value for money strategy	• Technical and policy engagement in global and regional processes such as SDG, G7, G20, UNGA, etc. • Position GPE in global initiatives (UNESCO TTF, Norway Teacher Initiative, Education Commission, Disability Forum, Be2, CIES, etc) • Convene and broker global dialogue on GPE2020 thematic areas and good practices (aid modalities and alignment, results based financing, sector diagnosis and planning tools etc) • Develop new GPE policy briefs to position GPE on key thematic areas and communicate on what GPE does (Results- based financing; policy dialogue at country level-LEG; Teachers; learning assessment systems; Equity and inclusion) • Update to GPE policy briefs (domestic financing; gender; Fragile States) • Develop issue papers (Economic returns for education) • Provide ongoing support to ECW Secretariat/ECW Executive Committee • Engage with Education Commission on IFFED and Other Initiatives • Implement the foundation engagement strategy as approved by the Board • Deliver Private Sector Strategy • Implement the GPE gender equality strategy and action plan as approved by the Board • Complete VFM strategy
2. Technical Leadership and Knowledge and Innovation Exchange	2.1 Provide technical leadership by mobilizing evidence on areas of GPE's strategic goals and 2.2 Provide technical support to enhance GPE country processes and inclusive policy dialogue (methodologies, guidelines & tools) 2.3 Implement Knowledge and Innovation Exchange Mechanism Learning Exchange 2.4 Implement Knowledge and Innovation Exchange Mechanism - Thematic funds 2.5 Implement Advocacy and Social Accountability Mechanism and manage CSEF grants and provide technical assistance to	• Mobilize evidence in developing working papers on key GPE2020 thematic areas (teacher deployment; education financing flows at country level; EMIS; multi-stakeholders' partnerships accountability; aid modalities and alignment) • Identify practices and generate knowledge through country case studies on different GPE2020 thematic areas (economic costs of gender inequality; domestic financing for primary education; review of the 20% benchmark for domestic financing, etc) • Build knowledge on GPE investments in key thematic areas by taking stock of ESP policies and ESPDG investments (Gender equality; disability'; health-education; learning assessment systems; language policy; ECCE; etc) • Development of guidance and tools in support of country processes (EMIS; LEG effectiveness; teacher development etc)

FUNCTION	OBJECTIVE	Activities
	support CSO engagement in country policy processes	• Piloting of technical tools (Learning Assessment Tool; LEG guidance; Sector Diagnosis tool; ESA volume 3; etc) • Develop repositories of external resources for LEG member use (Teacher policies; learning assessment systems; budget programming and monitoring; results based financing; etc) • Develop methodologies for better capturing disability data • Develop Learning Strategy for ASA, • Support for mutual accountability in country level CSO-government relations, including country planning processes and missions • ASA Grant Agent Evaluation, Selection, Assessment and Accreditation • ASA Call for Proposals Process and Business System Development • Technical Advisory Panel support for ASA • CSEF III Programmatic and Financial management, including project close out (evaluation and reporting) • GPE's knowledge and innovation exchange work including operationalizing KIX initiatives, develop partnerships and negotiate contractual relationships to strengthen GPE's KIX work, prepare blogs, conduct webinars, participate in DCP meetings • Produce webinar series to share good practices, innovations, and research from GPE partners at the national and global level; share and explore technical and country-facing work that the GPE Secretariat is supporting; and reinforce the link between country level processes and the work of the Partnership at the global level • Coordination of the Data Roundtable
3. GPE Grant Management and Monitoring of Country Level Results	3.1 Conduct programmatic and fiduciary oversight of all GPE-funded activities. 3.2 Provide grant management for country-level support. 3.3 Monitor GPE grants and country support.	• Review of implementation status reports, • Review all audit reports, • Ensure completion of standard reporting requirements • regular meetings with Grant Agents, and participation in monitoring missions • Support and monitor implementation of CSEF
4. Measuring GPE Impact	4.1 Implement M&E Strategy 4.2 Report on GPE results	• Data collection, consolidation and quality control of the results framework, including: implementation of methodologies, maintenance and fine-tuning of results framework database; includes ESP monitoring. • Implementation of the evaluation sub-strategy, including: country-level evaluations portfolio, programmatic evaluations, and thematic evaluation

FUNCTION	OBJECTIVE	Activities
		• Implementation of reporting sub-strategy, including annual Results Report and Portfolio Review
5. Country Advisory	5.1 Ensure improved sector analysis, planning, and monitoring 5.2 Ensure effective and inclusive sector policy dialogue and monitoring 5.3 Ensure quality GPE-financed programs and their effective implementation 5.4 Design and Implement the Education Sector Investment Case 5.5 Complete follow on work and commence implementation of recommendations to ensure clarity, efficiency, and effectiveness of Country Level Partner roles to deliver on GPE 2020	• Support design and roll-out efforts of initial pilot ESIC country including managing external firm support • Advisory support to countries for applications for Education Sector Plan Development Grants • Assist countries in conducting education sector analysis, in line with the requirements of the GPE Funding Model • Country missions to support ESP preparation • Participate in missions to support development of Education Sector Program Implementation Grants • Participate in Joint Sector Review missions to monitor implementation of ESP and GPE grants • Mission support for policy dialogue • Ensure effective communication and coordination of Country Leads with Civil Society including through CSEF. • Manage external firm work to review efficiency/effectiveness of Country Level Partner Roles and report to Board • Provide technical support to priority countries according to "country engagement approach" • Develop a roster of consultants on GPE 2020 thematic areas Support for monitoring of domestic finance pledges • Engage in collaboration to develop synergies between GPE's operational model and the Big Results Now approach at country level • Support for mutual accountability in country level CSO-government relations, including country planning processes and missions • Establish profiles of priority countries regarding the effectiveness in different thematic areas (LEG, JSR, civic engagement; etc..)
6. Quality Assurance	6.1 Quality assurance of education sector analysis, planning and monitoring 6.2 Quality assurance of GPE grant processes	• QA Work stream 1: QAR ESP Process, including assessment of ESP (Training, quality checks) • Revision of ESP Preparation & Appraisal Guidelines, Complete QAR Phase 2 Assessments

FUNCTION	OBJECTIVE	Activities
		• Annual GPE/IIEP Appraisal face-to-face peer learning activity/ training, develop and applications of QA screening tools, and participate in KGPE activities (DCP meetings /KGPE/KIX workshops etc.). • Manage QAR III process • Ensure QARs for all grants completed, including enhanced processes for high risk ESPIGs including country missions • Capacity Assessments and accreditation of New Grant Agents as required
7. GPE Strategic Finance	7.1 Secure new pledges to reach GPE 2020 fundraising target and prepare the ground for next replenishment 7.2 Diversify GPE's funding base 7.3 Secure delivery of pledges 7.4 Implement the GPE Multiplier and pursue additional innovative finance opportunities	• Support Data requests from partners, research and analytical work • Organize/participate in key high-level events • Develop and implement national advocacy strategies and campaigns to build support for GPE pledges in key markets • Build relationships with non-traditional donor countries Implement next phase of Disaster Risk Reduction Initiative; • Support Expressions of Interest to facilitate expansion of GPE Multiplier • Support DCPs and Partners to better understand how to access the Multiplier • Continue to identify opportunities for engagement in suitable innovative finance initiatives (e.g. impact bonds, debt swaps)
8. Advocacy and External Relations	8.1 Strengthen global and national commitment and financing for education 8.2 Ensure a public policy environment that positions education and GPE as key for achieving the Global Goals and especially SDG#4 8.3 Strengthen the partnership and enhance mutual accountability to deliver on GPE 2020	• Build and manage relationships with developing country region advocacy partners and global ambassador and high-level champions • Build and manage relationships with advocacy partners; Ensure GPE profile at key global development events • Provide resources/tools to strengthen DCPs and southern CSOs in the partnership, and facilitate continued dialogue and engagement between DCPs and southern CSOs • Follow on work on effective/efficient partnership recommendations • Develop clear DCP consultation strategy to allow for stronger partnership • Develop and implement national advocacy strategies and campaigns to build support for GPE pledges in key markets • UN HQ liaison • Relationship development and management as part of PS constituency building. • Research and analysis on PS organizations • Support to PS team meetings, events and activities

FUNCTION	OBJECTIVE	Activities
9. Strategic Communications	9.1 Strengthen understanding of GPE's identity and added value 9.2 Turn up the volume on the value of education to development and position GPE as the best vehicle for investment 9.3 Strengthen internal communications within the Secretariat and with its governance structures	• Monitor and manage media • Prepare and produce high quality materials • Strengthen outreach with partner constituencies (Donors/DCPS) • Support to undertake key areas of communications work • Produce high quality publications and web content • ongoing social media production, management, promotion and monitoring • maintain website; necessary website updates • translation of blog post, website content, brochures, factsheets I French; other languages as required • video production, photos, media support in France, Germany, Canada, Africa; copy editing, graphic design, French social media and web support, writing; strategic • comms mission to accompany CEO and Board Chair; travel of videographer and photographer
10. Governance	10.1 Provide effective governance support to the Board, and Committees, ensuring appropriate governance documentation, communication, and implementation of related processes. 10.2 Enhance Board and Committee coordination and planning ensuring alignment with GPE 2020 implementation plan. 10.3 Provide effective governance support to the DCP constituencies, including facilitating meetings, and on-going communications with respect to Board papers and decisions. 10.4 Ensure all governance related events are planned, and executed in an economic, efficient, and effective manner.	• Orchestrate 3 successful Board Meetings. Orchestrate 12 successful Committee meetings. Assist in drafting ancillary papers, meeting reports, and supporting the committee chairs. • Orchestrate 2 successful DCP meetings • Facilitate the work of the Coordinating Committee • Develop and maintain medium term workplan for key events and decision-making. • Support Board and Committee Chairs • Coordinate the process to renew Board and Committee membership, and provide induction for new Board / Committee members • Review / update core governance and policy documents to reflect Board decisions and ensure posting to the website. • Complete review of GPE Membership considerations • Monitor and report on implementation of transparency policy • Monitor and report on conflict of interests

FUNCTION	OBJECTIVE	Activities
11. Secretariat Management and Operations	11.1 Ensure effective leadership and management of the Secretariat 11.2 Ensure robust financial planning, management, and reporting of GPE resources 11.3 Develop GPE's information systems to support knowledge management and core business processes 11.4 Ensure successful implementation of a Corporate Training program and increased focus on career development 11.5 Ensure adequate systems and processes for HR, IT, administration, and facilities management for the Secretariat 11.6 Ensure successful implementation of HR Plan Recommendations 11.7 Ensure GPE's Institutional arrangements are fit for purpose	• Provide operational oversight, guide organizational and staff development and ensure the Secretariat is fit for purpose • Implement key changes under the HR Plan • Ensure organizational improvements are supported with appropriate change management plan • Develop, Monitor, analyze, and report on secretariat administrative budget to ensure effective and efficient use of resources. • Manage and oversee GPE Finances through regular contribution reports, disbursement reports, liquidity management with Treasury Department of World Bank, Liaison with Donors, Trustee, and Contributors on Contribution Agreements, and FPAs, and prepare the semi-annual financial forecasts • Continue to maintain and enhance the core GPE information system "GPE Exchange" and complete GPE Intranet Development. Results Reporting enhancements • Continue to Implement Knowledge Management Strategy • Strengthen work planning, monitoring, and prioritization • Continue documentation of all core business processes across GPE through Standard Operating Procedures • Ensure an efficient and compliant process for the recruitment of new staff. • Lead a range of "organizational development" activities to improve the workplace climate, including surveys, all-staff retreats, change management, and projects focused on specific improvement opportunities. • Strengthen internal communication through staff meetings, blogs etc. • Administer the physical workplace, including IT equipment, office space, office supplies, etc. • Continue to engage with World Bank on Institutional Arrangements and support implementation of any Board approved processes/reviews
12. Risk Management	12.1 Embed a culture of risk management across the organization 12.2 Enhance the design and implementation of the Operational Risk Framework 12.3 Ensure successful implementation of recommendations arising from review of risk policy and practices.	• Implement key recommendations of external risk review • Strengthen operational risk framework through linkage to results report • Conduct training of staff on risk management • Prepare semi-annual reports to FRC and Board ensuring coordination of feedback from other Committees • Complete annual assessment and update to country risk management plans for all countries

Annex 2: Proposed FY19 Budget by Function, Objective and Cost Categories

FY19 Core Budget

Function	Objective	Staff	Rent/IT/Equip/ Comm	Total Fixed	Consultants	Travel	Contractual Services	Total Variable	Total Budget
Strategy and Policy	1.1 Support roll out and updates to GPE 2020	263,895	17,747	281,642	-	-	-	-	281,642
	1.2 Ensure effective participation in the rollout of SDG4 and Education 2030	339,290	22,817	362,107	197,602	97,666	33,333	328,601	690,708
	1.3 Support development of ECW and IFFED, and explore new opportunities	134,905	9,072	143,978	-	24,000	-	24,000	167,978
	1.4 Implement foundations engagement	227,853	15,323	243,176	105,368	43,184	-	148,552	391,728
	1.5 Complete development of private sector strategy and begin implementation	41,534	2,793	44,328	67,500	56,950	54,000	178,450	222,778
	1.6 Provide education policy and strategy guidance to the Board, Chair/Vice Chair, and CEO to ensure coherence and alignment	206,533	13,889	220,423	-	-	-	-	220,423
	1.7 Implement GPE Gender Equality Strategy	252,144	16,957	269,101	29,840	49,346	40,000	119,186	388,287
	1.8 Finalize and roll out value for money	77,249	5,195	82,444	17,440	-	-	17,440	99,884
Technical Leadership and Knowledge and Innovation Exchange	2.1 Provide technical leadership by mobilizing evidence on areas of GPE's	471,512	31,709	503,221	161,150	10,565	33,333	205,048	708,269
	2.2 Provide technical support to enhance GPE country processes and inclusive policy dialogue (methodologies, guidelines & tools)	708,366	47,637	756,003	224,475	333,905	204,333	762,713	1,518,716
	2.3 Implement Knowledge and Innovation Exchange Mechanism Learning Exchange	279,364	18,787	298,151	137,280	18,000	-	155,280	453,431
	2.4 Implement Knowledge and Innovation Exchange Mechanism - Thematic funds	303,704	20,424	324,128	-	-	-	-	324,128
	2.5 Implement Advocacy and Social Accountability Mechanism and manage CSEF grants and provide technical assistance to support CSO engagement in country policy processes	292,702	19,684	312,387	77,865	85,787	35,000	198,652	511,039
GPE Grant Management and Monitoring of Country Level Results	3.1 Conduct programmatic and fiduciary oversight of all GPE-funded activities.	498,581	33,529	532,110	-	136,000	-	136,000	668,110
	3.2 Provide grant management for country-level support.	1,086,889	73,093	1,159,982	-	-	244,000	244,000	1,403,982
	3.3 Monitor GPE grants and country support.	778,384	52,346	830,730	61,500	104,000	-	165,500	996,230

Function	Objective	Staff	Rent/IT/Equip/ Comm	Total Fixed	Consultants	Travel	Contractual Services	Total Variable	Total Budget
Measuring GPE Impact	4.1 Implement M&E Strategy	809,286	54,424	863,710	-	-	-	-	863,710
	4.2 Report on GPE results	1,274,063	85,680	1,359,743	3,000	-	26,000	29,000	1,388,743
Country Advisory	5.1 Ensure improved sector analysis, planning, and monitoring	733,564	49,332	782,896	489,420	-	-	489,420	1,272,316
	5.2 Ensure effective and inclusive sector policy dialogue and monitoring	695,392	46,765	742,157	41,776	41,972	30,000	113,748	855,905
	5.3 Ensure quality GPE-financed programs and their effective implementation	593,154	39,889	633,044	-	400,000	-	400,000	1,033,044
	5.4 Design and Implement the Education Sector Investment Case	69,874	4,699	74,573	52,320	32,000	-	84,320	158,893
	5.5 Complete follow on work and commence implementation of recommendations to ensure clarity, efficiency, and effectiveness of Country Level Partner roles to deliver on GPE 2020	85,329	5,738	91,067	-	-	-	-	91,067
Quality Assurance	6.1 Quality assurance of education sector analysis, planning and monitoring	795,291	53,483	848,774	124,470	102,577	15,000	242,047	1,090,821
	6.2 Quality assurance of GPE grant processes	1,812,082	121,862	1,933,944	136,280	70,698	40,000	246,978	2,180,922
GPE Strategic Finance	7.1 Secure new pledges to reach GPE 2020 fundraising target and prepare the ground for next replenishment	1,537,256	103,380	1,640,636	346,500	358,000	260,000	964,500	2,605,136
	7.2 Diversify GPE's funding base	480,690	32,326	513,016	60,000	-	5,000	65,000	578,016
	7.3 Secure delivery of pledges	333,861	22,452	356,314	75,000	-	-	75,000	431,314
	7.4 Implement the GPE Multiplier and pursue additional innovative finance opportunities	266,047	17,892	283,938	-	88,000	-	88,000	371,938
Advocacy and External Relation	8.1 Strengthen global and national commitme	489,925	32,947	522,873	504,850	-	-	504,850	1,027,723
	8.2 Ensure a public policy environment that positions education and GPE as key for achieving the Global Goals and especially SDG#4	435,907	29,315	465,221	-	102,000	60,000	162,000	627,221
	8.3 Strengthen the partnership and enhance mutual accountability to deliver on GPE 2020	280,628	18,872	299,501	168,210	270,000	250,000	688,210	987,711

Function	Objective	Staff	Rent/IT/Equip/ Comm	Total Fixed	Consultants	Travel	Contractual Services	Total Variable	Total Budget
Strategic Communications	9.1 Strengthen understanding of GPE's identity and added value	626,812	42,153	668,965	-	-	-	-	668,965
	9.2 Turn up the volume on the value of education to development and position GPE as the best vehicle for investment	674,816	45,381	720,197	326,000	40,000	324,000	690,000	1,410,197
	9.3 Strengthen internal communications within the Secretariat and with its governance structures	84,318	5,670	89,988	55,020	-	-	55,020	145,008
Governance	10.1 Provide effective governance support to the Board, and Committees, ensuring smooth renewal/replacement of Board and Committees, appropriate governance documentation, communication, and implementation of related processes.	332,425	22,355	354,780	-	192,000	280,500	472,500	827,280
	10.2 Enhance Board and Committee coordination and planning ensuring alignment with GPE 2020 implementation plan.	595,201	40,027	635,228	-	187,100	-	187,100	822,328
	10.3 Provide effective governance support to the DCP constituencies, including facilitating meetings, and on-going communications with respect to Board papers and decisions.	320,465	21,551	342,017	-	754,000	95,000	849,000	1,191,017
	10.4 Ensure all governance related events are planned, and executed in an economic, efficient, and effective manner.	439,387	29,549	468,935	78,750	-	400,000	478,750	947,685
Secretariat Management and Operations	11.1 Ensure effective leadership and management of the Secretariat	616,566	41,464	658,030	-	-	33,800	33,800	691,830
	11.2 Ensure robust financial planning, management, and reporting of GPE resources	766,864	51,571	818,435	100,101	30,984	-	131,085	949,520
	11.3 Develop GPE's information systems to support knowledge management and core business processes	380,866	25,613	406,479	-	-	-	-	406,479
	11.4 Ensure successful implementation of a Corporate Training program and increased focus on career development	65,348	4,395	69,743	-	-	85,500	85,500	155,243
	11.5 Ensure adequate systems and processes for HR, IT, administration, and facilities management for the Secretariat	934,256	62,829	997,085	-	-	-	-	997,085
	11.6 Ensure successful implementation of HR Plan Recommendations	346,445	23,298	369,743	132,000	-	-	132,000	501,743
	11.7 Ensure GPE's Institutional arrangements are fit for purpose	225,164	15,142	240,306	-	-	-	-	240,306

Function	Objective	Staff	Rent/IT/Equip/ Comm	Total Fixed	Consultants	Travel	Contractual Services	Total Variable	Total Budget
Risk Management	12.1 Embed a culture of risk management across the organization	101,157	6,803	107,960	-	-	-	-	107,960
	12.2 Enhance the design and implementation of the Operational Risk Framework	90,632	6,095	96,727	-	-	-	-	96,727
	12.3 Ensure successful implementation of recommendations arising from review of risk policy and practices.	134,430	9,040	143,470	-	-	-	-	143,470
Total		**23,390,406**	**1,573,000**	**24,963,406**	**3,773,717**	**3,628,734**	**2,548,799**	**9,951,250**	**34,914,656**

FY19 Multi-Year Initiatives

Function	Objective	Staff		Rent/IT/Equip /Comm	Total Fixed	Consultants	Travel	Contractual Services	Total Variable	Total Budget
Measuring GPE Impact	4.1 Implement M&E Strategy	-			-	249,555	12,000	1,822,411	2,083,966	2,083,966
	4.2 Report on GPE results	-			-	58,655	8,000	100,411	167,066	167,066
Secretariat Management and Operations	11.3 Develop GPE's information systems to support knowledge management and core business processes	-			-			1,000,000	1,000,000	1,000,000
Total		**-**	**-**	**-**	**-**	**308,210**	**20,000**	**2,922,822**	**3,251,032**	**3.251.032**

Proposed FY19 Secretariat Administered Program Costs Gender -CIFF, BELDS, A4L and KIX Budget by Function, Objectives and Cost Categories

Function	Objective	Staff		Rent/IT/Equip /Comm	Total Fixed	Consultants	Travel	Contractual Services	Total Variable	Total Budget
Strategy and Policy	1.2 Ensure effective participation in the rollout of SDG4 and Education 2030	64,612			64,612					64,612
	1.7 Implement GPE Gender Equality Strategy	213,272			213,272	50,355	-	10,000	60,355	273,627
Technical Leadership and Knowledge and Innovation Exchange	2.1 Provide technical leadership by mobilizing evidence on areas of GPE's strategic goals and objectives	86,149			86,149	129,660	108,548	1,545,000	1,783,208	1,869,357
	2.2 Provide technical support to enhance GPE country processes and inclusive policy dialogue (methodologies, guidelines & tools)	86,149			86,149				-	86,149
	2.3 Implement Knowledge and Innovation Exchange Mechanism Learning Exchange	43,075			43,075				-	43,075
	2.4 Implement Knowledge and Innovation Exchange Mechanism - Thematic funds	43,075			43,075	230,650	8,352	740,998	980,000	1,023,075
Country Advisory	5.2 Ensure effective and inclusive sector policy dialogue and monitoring	64,612			64,612				-	64,612
Governance	10.2 Enhance Board and Committee coordination and planning ensuring alignment with GPE 2020 implementation plan.	21,537			21,537				-	21,537
Secretariat Management and Operations	11.2 Ensure robust financial planning, management, and reporting of GPE resources	21,537			21,537				-	21,537
Total		**644,018**	**-**	**-**	**644,018**	**410,665**	**116,900**	**2,295,998**	**2,823,563**	**3,467,581**