

# CADRE OPÉRATIONNEL POUR UN APPUI EFFICACE AUX ÉTATS FRAGILES ET TOUCHÉS PAR UN CONFLIT

Décembre 2018

# CADRE OPÉRATIONNEL POUR UN APPUI EFFICACE AUX ÉTATS FRAGILES ET TOUCHÉS PAR UN CONFLIT

## 1. INTRODUCTION

### 1.1. Contexte

La communauté mondiale doit impérativement apporter un soutien plus important et plus efficace au secteur éducatif dans les États fragiles et touchés par un conflit, notamment dans les situations d'urgence et de reconstruction initiale afin d'atteindre les objectifs du programme Éducation pour tous et les OMD en matière d'éducation. Selon les estimations, plus de la moitié des enfants qui ne sont pas scolarisés dans le monde vivent dans des pays en situation d'urgence ou de reconstruction initiale<sup>1</sup>.

Le Plan stratégique du Partenariat mondial pour l'éducation (le « Partenariat mondial » ou « GPE ») pour 2012-2015 a donc pour objet d'assurer que les États fragiles ou en conflit seront en mesure de formuler et de mettre en œuvre leurs plans d'éducation. Le plan de mise en œuvre du Plan stratégique vise trois réalisations pour les contextes fragiles : i) un appui plus efficace aux États fragiles et touchés par un conflit, ii) un meilleur alignement des modalités de financement et une meilleure concertation sur l'action à mener dans ces États, et iii) la mobilisation de plus amples financements pour l'éducation dans ces États. La première de ces réalisations est poursuivie par le biais du présent Cadre opérationnel ainsi que par l'élargissement prévu de la gamme des entités qui peuvent agir en tant qu'Entité de supervision ou Entité de gestion et le développement d'une communauté de praticiens par ces partenaires. Il importerait de mettre l'accent sur un renforcement optimal des capacités nationales et, lorsqu'il est fait recours à une Entité de gestion, sur le passage progressif à de solides modalités de mise en œuvre pilotées par le pays.

Bien que les contextes fragiles présentent des caractéristiques qui peuvent être extrêmement différentes selon les pays, ils posent des problèmes particuliers qui se manifestent sous différentes formes et à divers degrés, notamment les suivants :

- **Des problèmes de gouvernance**, qui peuvent tenir à la présence de gouvernements non reconnus, à l'instabilité politique, au manque de responsabilisation et à la corruption, au blocage de l'accès de segments de population par les équipes au pouvoir, à la politisation des programmes d'aide, à l'existence de conflits entre différents segments de la population, etc.

---

<sup>1</sup> Institut international de la planification de l'éducation, « Guidebook for planning in emergencies and reconstruction » (2010), UNESCO.

- **Des problèmes de capacité**, qui peuvent compromettre, par exemple, la collecte et l'analyse des données, la prise de décisions rationnelles sur l'action à mener, la formulation de plans sectoriels, la mise en œuvre de plans et de programme et la présentation de rapports à leur titre. Les partenaires de développement présents sur le terrain et les capacités des Groupes locaux des partenaires de l'éducation (GLPE) peuvent également différer.
- **Des problèmes de sécurité**, qui peuvent avoir un impact sur l'accès aux établissements scolaires et aux communautés, limiter la mise en œuvre des programmes sectoriels et accroître le coût de cette dernière. Le manque de sécurité peut aussi exposer les écoles, les enseignants et les élèves à des actes de violence et à des attaques.
- **Des problèmes liés aux politiques et à la coordination des bailleurs de fonds**, qui ont trait à l'aptitude des bailleurs à financer des programmes ; à l'aptitude des bailleurs et des maîtres d'ouvrage à poursuivre leurs opérations et leurs travaux dans un pays, ou certaines régions d'un pays ; et à l'existence de mécanismes de coordination permettant d'assurer un appui cohérent et concerté.

Tous ces problèmes sont source de risques, politiques, fiduciaires, opérationnels et, de manière plus générale, de risques qui peuvent compromettre l'obtention des résultats et des impacts escomptés des programmes et des Plans sectoriels de l'Éducation. Il est nécessaire de reconnaître qu'il n'est pas possible de travailler dans les États fragiles et touchés par un conflit sans courir de risques. Plutôt que de chercher à les éviter, il est particulièrement important d'améliorer les capacités requises pour les atténuer et les gérer.

Pour tenir l'engagement qu'il a pris de mener une action dans les situations de fragilité dont témoigne le Plan stratégique pour la période 2012-2015, le Partenariat mondial devra fournir un appui efficace, cohérent et équitable malgré les problèmes et les risques rencontrés. Il lui sera ainsi possible, fondamentalement, d'affirmer sa volonté d'obtenir des résultats dont bénéficieront les enfants. L'ajustement de l'appui du Partenariat mondial au contexte, sa contribution au renforcement des capacités et son soutien à l'éducation en tant que moyen d'atténuer les conflits et de rétablir la stabilité seront des facteurs essentiels au succès des efforts menés.

## **1.2. Objectif**

Dans le cadre plus général du Plan stratégique pour la période 2012-2015 et de son Plan de mise en œuvre, ce Cadre opérationnel fait état des adaptations des processus du GPE réalisées pour les États fragiles et touchés par un conflit. Le Cadre opérationnel comprend les principes, modalités et procédures concernant les requêtes de Financement pour la préparation du plan sectoriel de l'éducation, ainsi que les révisions apportées aux programmes durant la mise en œuvre par suite de l'existence d'une situation de fragilité. L'objectif consiste à fournir des directives claires au

GLPE et aux Partenaires techniques et financiers (les « PTF », qui comprennent les partenaires de développement locaux mais non les administrations locales) pour assurer un appui efficace dans ces contextes.

### **1.3 Champ d'application**

La possibilité d'adapter les modalités opérationnelles sera envisagée dans les situations énoncées ci-après. Si l'une quelconque de ces dernières se matérialise, le Secrétariat contactera l'Agence de coordination pour attirer son attention sur le Cadre opérationnel et faciliter l'examen de la nécessité éventuelle de procéder à des adaptations :

- Coup d'État ou autres formes de prise de pouvoir inconstitutionnelle
- Situations caractérisées par des violences perpétrées sur une grande échelle ou un conflit armé dans le pays, y compris au niveau infranational dans le cas des États fédéraux, ou entre différents pays
- Situation dans laquelle la communauté internationale se déclare fortement préoccupée par des violations des droits de la personne humaine
- Situations d'urgence de vaste portée telles que définies par Bureau de la coordination des affaires humanitaires des Nations Unies (OCHA)
- Situations dans lesquelles la corruption, le non-respect des conventions internationales ou d'autres problèmes amènent les bailleurs de fonds à suspendre leur aide
- Situations dans lesquelles le manque de capacités administratives exige la poursuite d'une démarche par étapes à l'appui des activités dans le secteur de l'éducation, parallèlement au renforcement au renforcement progressif des capacités des autorités nationales

L'application des critères énoncés ci-dessus reposera sur les informations émanant d'organismes internationaux, notamment OCHA/Groupements de l'éducation, Transparency International et le Conseil des droits de l'homme des Nations Unies.

## **2. PRINCIPES DE L'ENGAGEMENT DU GPE DANS LES ÉTATS FRAGILES ET TOUCHÉS PAR UN CONFLIT**

### **2.1 Adaptations des Principes du Partenariat mondial**

Certains principes directeurs du Partenariat mondial définis dans la Charte doivent faire l'objet d'ajustements particuliers en fonction du contexte des États fragiles ou touchés par un conflit :

**L'adhésion des pays aux programmes** (*Section 1.3.a de la Charte du GPE*) : si les autorités nationales ne sont pas en mesure d'assurer la mise en œuvre d'un programme financé par le GPE parce qu'elles n'ont pas les capacités requises ou parce que l'une quelconque des situations énoncées à la Section 1.3 ci-dessus existe, les GLPE ou les PTF peuvent décider de faire appel à une Entité de gestion. L'Entité de gestion doit optimiser la collaboration technique avec l'administration chargée de l'éducation dans le pays afin de renforcer les capacités

institutionnelles et la viabilité des interventions. Une attention particulière doit être portée à l'analyse des conflits et au principe consistant à ne prendre aucune mesure qui pourrait avoir des effets néfastes. Le recours à une entité de gestion ne doit pas être considéré comme durable dans le temps, et les efforts pour revenir à une entité de supervision doivent être poursuivis et fréquemment réévalués.

- **L'aide liée aux résultats** (Section 1.3.c de la Charte du GPE) : les États fragiles ou touchés par un conflit se heurtent à plus de difficultés que les autres pays pour obtenir des résultats qui peuvent être mesurés par l'amélioration des indicateurs d'éducation. Il conviendra d'adopter une approche progressive en établissant des critères de résultat réalistes et réalisables qui permettront aux pays d'améliorer peu à peu leurs résultats. Lorsqu'un pays passe d'une situation stable à une situation instable et que les indicateurs d'éducation se dégradent, le droit des enfants à recevoir une éducation de qualité prend le pas sur la nécessité pour les pays d'afficher des progrès globaux au niveau des indicateurs, et il est crucial de limiter l'impact de la crise sur l'éducation.
- **Des coûts de transaction moins élevés** (Section 1.3.d de la Charte du GPE), **des résultats au plan du développement et l'optimisation des ressources** (Section 1.3.f de la Charte du GPE) : l'obtention de résultats implique généralement des coûts de transaction plus élevés dans les États fragiles ou touchés par un conflit que dans les pays stables. Il peut être donc nécessaire d'ajuster les frais de supervision, les commissions des entités et les budgets opérationnels des Entités de gestion sur la base d'une évaluation réaliste des coûts. L'apport d'un soutien dans ces contextes exige en outre souvent une participation accrue du Secrétariat.

## **2.2 Principes de l'OCDE pour l'engagement international dans les États fragiles et les situations précaires**

Le Partenariat mondial adhère aux Principes pour l'engagement international dans les États fragiles et les situations précaires de l'OCDE, qui présentent une série de directives aux acteurs coopérant à l'appui du développement, de l'édification de la paix, du renforcement de l'État, et de la sécurité dans les États fragiles et touchés par un conflit.

Deux de ces principes, à savoir l'alignement sur les priorités locales et la coordination de l'action des acteurs internationaux, sont intégrés dans les processus et les procédures du Partenariat mondial ; il n'est donc pas nécessaire de les examiner plus en détail dans le présent Cadre opérationnel. Les mesures supplémentaires qui doivent être prises pour appuyer l'application des

principes de l'OCDE sont énoncées dans la Section 1.2 du Plan de mise en œuvre du Plan stratégique pour la période 2012-2015<sup>2</sup> et comprennent, notamment, les engagements suivants :

- Poursuivre des efforts systématiques pour recenser et convenir de moyens d'analyse des conflits et d'outils favorisant la capacité de résistance pour appuyer l'élaboration de plans sectoriels de l'éducation (PSE) et de Plans de transition pour le secteur de l'éducation prenant en compte les situations de conflit, en portant une attention particulière à la formulation d'orientations pour les mesures requises dans le secteur de l'éducation ;
- Aider les pays à formuler des Plans de transition pour le secteur de l'éducation, lorsque cela est nécessaire et approprié ; et travailler à l'établissement d'un PSE intégral durant la mise en œuvre de plans de transition ;
- Utiliser les normes minimales du Réseau interinstitutionnel pour l'éducation dans les situations d'urgence (INEE) et d'autres outils tels que l'analyse des conflits et la capacité de résistance, si nécessaire, pour formuler les plans de transition pour le secteur de l'éducation ; et
- Renforcer la collaboration entre les Groupements de l'éducation et les GLPE au niveau des pays.

Les Directives du Partenariat mondial pour la préparation et l'évaluation des plans sectoriels de l'éducation<sup>3</sup> appuient les principes de l'OCDE de la manière suivante :

- Les Directives pour la préparation des plans sectoriels insistent sur le fait que :
  - pour être crédible, un plan sectoriel de l'éducation doit être contextuel et comprendre une analyse des vulnérabilités propres à un pays : conflits, catastrophes naturelles, crises économiques, etc. Il doit aussi aborder les aspects liés à l'état de préparation, la prévention et l'atténuation des risques ; et
  - l'analyse du secteur de l'éducation doit comprendre des données sur les groupes marginalisés : filles, enfants handicapés ou vivant dans une extrême pauvreté, enfants qui travaillent, etc.
- Les Directives pour l'évaluation des plans sectoriels ont pour objet de déterminer si :
  - l'analyse du secteur de l'éducation révèle une vulnérabilité du système éducatif par rapport à des risques politiques, économiques, sociaux ou environnementaux, et si une analyse de vulnérabilité a été réalisée;
  - les stratégies envisagées prévoient de limiter la vulnérabilité du système éducatif aux facteurs politiques, sociaux et environnementaux mis en évidence dans le diagnostic sectoriel; et

---

<sup>2</sup> Les Directives de l'OCDE consistent notamment à : 1) prendre le contexte comme point de départ ; 2) veiller à ce qu'aucune activité ne puisse nuire ; 3) faire du renforcement de l'État l'objectif fondamental ; 4) accorder la priorité à la prévention ; 5) reconnaître qu'il existe des liens entre les objectifs politiques, sécuritaires et de développement ; 6) promouvoir la non-discrimination comme fondement de sociétés stables et sans exclus ; 7) s'aligner sur les priorités locales d'une manière différente et dans différents contextes ; 8) s'accorder sur des mécanismes concrets de coordination de l'action des acteurs internationaux ; 9) agir vite... mais rester engagé assez longtemps pour avoir des chances de réussite ; et 10) éviter de créer des poches d'exclusion.

<sup>3</sup>Formulé en collaboration avec l'Institut international de planification de l'éducation (IIPÉ) de l'UNESCO,

- des objectifs ont été fixés pour chacun des groupes marginalisés ou à risque recensé (tels que communautés mal desservies, filles, populations pauvres, enfants présentant un handicap, orphelins, enfants de communautés difficiles à atteindre, minorités ethniques, réfugiés et populations déplacées, enfants affectés par le VIH et le SIDA) et si le PSE comprend une stratégie visant à assurer une fourniture équitable des intrants de base à ces différents groupes, en prévoyant si nécessaire des transferts budgétaires ciblés.

Le GPE adhère aussi aux principes du « Nouvel Accord sur le Dialogue international pour la construction de la paix et le renforcement de l'État »

### **3. Modalités de mise en œuvre des programmes dans des situations de fragilité**

#### **3.1 Justification des modalités adaptées**

Les situations de fragilité couvrent un éventail de situations particulières dans lesquelles l'entité à laquelle le Partenariat mondial a recours pour procéder au financement pour la mise en œuvre du Programme – l'Entité de supervision<sup>4</sup>— peut ne pas être la plus appropriée. Il importe de prendre en compte plusieurs facteurs pour bien comprendre les répercussions que pourrait avoir le seul recours à une Entité de supervision dans les situations fragiles :

- En cas de recours à une Entité de supervision, la mise en œuvre des programmes financés par le GPE est essentiellement réalisée par l'intermédiaire des capacités du pays en développement partenaire. L'insuffisance des capacités nationales pourra faire obstacle à l'exécution des activités dans les délais requis. Elle peut également limiter ces activités aux régions du pays où les capacités sont les plus importantes, ce qui peut accroître les disparités.
- Dans les États fragiles et touchés par un conflit qui sont en proie à des conflits/tensions politiques, les autorités peuvent ne pas pouvoir ou vouloir travailler avec certaines catégories de population, ou faire preuve de l'engagement nécessaire à cette fin. Il se peut également que les autorités ne contrôlent pas l'ensemble du territoire national et ne soient donc pas en mesure de fournir un appui dans les régions qui échappent à leur contrôle. Il s'agit là de questions délicates qu'il peut être très difficile d'aborder avec les autorités. Dans ce cas, recourir uniquement à une Entité de supervision pourrait signifier que certaines catégories de population ne peuvent pas être atteintes.

---

<sup>4</sup>Le recours à une Entité de supervision peut revêtir des formes diverses (projet, fonds communs, appui budgétaire), mais il se distingue principalement du recours à une Entité de gestion par le fait que le financement passe entièrement par l'État et ses systèmes administratifs en vertu d'un Accord de Financement.

- En cas de forte instabilité politique ou de conflit, l'Entité de supervision peut devoir suspendre ses activités. Le maintien de l'appui, qui est essentiel pour limiter l'impact des crises sur l'éducation, ne peut pas être garanti par le seul biais de l'Entité de supervision.
- Dans les pays dépourvus de gouvernements reconnus par la communauté internationale, la poursuite des activités par le biais d'une Entité de supervision peut ne pas être envisageable. Outre les problèmes de capacité et de stabilité, l'engagement sur les plans juridique et opérationnel de ce gouvernement pour promouvoir tant les buts et les objectifs du programme (négocié avec une équipe gouvernementale antérieure) que sa mise en œuvre peut en effet ne pas être acquise.

Les situations précédentes s'accompagnent de risques importants. S'ils ne sont pas pris en compte de manière adéquate, ils peuvent attiser les tensions et les désaccords politiques.

### **3.2 Options relatives aux modalités applicables dans les États fragiles et touchés par un conflit**

Pour les raisons énoncées précédemment, les GLPE ou les PTF pourront envisager trois options dans les États fragiles et touchés par un conflit :

- (i) La poursuite de l'appui par l'intermédiaire d'une Entité de supervision;
- (ii) L'adoption d'un système hybride dans le cadre duquel les activités sont mises en œuvre en partie par les autorités nationales, avec l'appui d'une Entité de supervision, et en partie par le biais d'une Entité de gestion ; ou
- (iii) L'adoption du système de l'Entité de gestion pour toutes les activités financées par un Financement pour la mise en œuvre du programme.

L'option (ii) peut donner lieu au recours à la même entité qui assume alors à la fois les fonctions d'Entité de gestion et d'Entité de supervision, ou à deux entités différentes. Lorsque cette option est retenue, il importe de s'assurer tout particulièrement de l'aptitude de l'entité ou des entités devant assumer les fonctions d'Entité de gestion ou d'Entité de supervision à fonctionner dans le contexte considéré, à renforcer les capacités et à rapidement accroître l'ampleur de l'appui fourni.

Quelle que soit l'option adoptée, les GLPE ou les PTF doivent clairement expliquer les modalités de mise en œuvre retenues dans le Document du programme soumis au Partenariat mondial, en précisant : 1) la manière dont le système retenu est adapté au contexte opérationnel, 2) les dispositions de mise en œuvre et les mesures d'atténuation des risques qui seront prises pour assurer une mise en œuvre efficace et permettre ainsi d'avancer de manière optimale en direction des objectifs du programme, 3) les mécanismes de suivi mis en place pour permettre de procéder



à des ajustements en fonction de l'évolution de la situation, 4) les stratégies qui seront poursuivies pour se rapprocher progressivement du stade où il sera possible de s'aligner dans une plus large mesure sur les priorités locales et d'utiliser les systèmes nationaux.

### **3.3 Considérations particulières en cas de recours à une Entité de supervision dans les États fragiles et touchés par un conflit**

Dans les pays où le risque de fragilité ou d'instabilité est élevé, la formulation de requêtes de Financement pour la mise en œuvre du Programme, lorsqu'il est fait recours à une Entité de supervision, doit donner lieu à l'établissement de plans de rechange qui permettent de déterminer à l'avance la stratégie qui sera poursuivie en cas de situation d'instabilité, sur la base des options énoncées précédemment.

### **3.4 Considérations particulières en cas de recours à une Entité de gestion**

Le système de l'Entité de gestion ne donne pas lieu à la conclusion d'un accord de financement aux termes duquel les autorités mettent les activités en œuvre. En fait, une entité éligible gère directement le Financement pour la mise en œuvre du Programme. Les modalités de mise en œuvre peuvent être diverses et donner lieu, conjointement, à des opérations directes de mise en œuvre, à l'acheminement d'une partie des fonds par l'intermédiaire de comptes de l'État et à des opérations de sous-traitance avec des organisations de la société civile et d'autres partenaires non gouvernementaux.

Il importe de maintenir la souplesse du système de recours à une Entité de Gestion, et de se conformer aux principes énoncés à la Section 2 ci-dessus. En particulier :

- Les programmes donnant lieu au recours à une Entité de gestion doivent être alignés sur un plan sectoriel de l'éducation ou un plan de transition pour le secteur de l'éducation approuvé ou, en cas de financement accéléré dans les situations d'urgence et de reconstruction initiale, sur une évaluation des besoins d'urgence.
- L'Entité de gestion est tenue de collaborer dans toute la mesure du possible avec le ministère chargé de l'éducation et de renforcer les capacités nationales.
- Il importe d'assurer le même degré d'inclusion et de transparence dans le cadre de la formulation des programmes et de la mise en œuvre et du suivi des activités, qu'il soit fait recours à une Entité de gestion ou à une Entité de supervision.
- Il importe de suivre une démarche progressive, en ajustant la mise en œuvre en fonction des capacités effectives du ministère et en transférant la responsabilité à ce dernier

dans la mesure du possible et par étapes. Le GLPE ou les PTF doivent définir les critères et les processus du transfert de la gestion des programmes financés par le GPE de l'Entité de gestion et des organismes non gouvernementaux chargés de la mise en œuvre à l'État et aux institutions locales, et du renforcement des capacités des organisations de la société civile et d'autres partenaires non gouvernementaux (se reporter à la Section 1.1 du Plan de mise en œuvre du Plan stratégique du GPE).

Lorsqu'il est fait recours à une Entité de gestion, le risque fiduciaire est géré par l'Entité de gestion pour toutes les activités du programme, notamment l'utilisation des fonds communs, les activités de renforcement des capacités du ministère, les activités mises en œuvre par les bureaux du ministère, ainsi que les activités directement mises en œuvre au niveau des projets.

#### **4. RÉVISIONS DU PROGRAMME PAR SUITE DE SITUATIONS DE FRAGILITÉ**

Lorsqu'un financement pour la mise en œuvre d'un programme a déjà été approuvé par le Conseil d'administration, qu'un Accord de Financement ait été conclu entre l'Entité de Supervision et le gouvernement ou non, et que ce pays passe d'une stabilité (relative) à une situation instable — par exemple si un coup d'État a lieu ou si un conflit éclate —, il convient d'avoir la latitude nécessaire pour revoir le programme, y compris son contenu et les modalités de soutien, en fonction de l'évolution de la situation.

Les procédures ci-après doivent être suivies dans ce type de situation :

**(i) Notification :** si une situation d'urgence amène une Entité de supervision ou de gestion à suspendre les activités dans un pays en vertu de ses règles, ladite Entité de supervision ou de gestion en informera le GLPE et le Secrétariat par écrit dans un délai de 24 heures. À réception de ladite notification, le processus prendra immédiatement effet (si ce n'est déjà le cas) et le CCF et le Conseil d'administration en seront informés en conséquence.

**(ii) Communication avec les pays où les activités sont suspendues :** à partir du moment où la suspension des activités est notifiée, le Secrétariat peut communiquer avec le pays concerné en s'adressant, par l'intermédiaire de l'Agence de coordination, aux PTF plutôt qu'au GLPE. Les PTF décideront dans quelle mesure il convient de communiquer officiellement ou officieusement avec les autorités en place.

**(iii) Période d'évaluation :** pendant une période ne pouvant être inférieure à deux semaines et supérieure à quatre semaines à compter de la notification, les PTF (ou le GLPE si cela est possible) suivront l'évolution de la situation dans le pays pour déterminer si l'on peut

raisonnablement s'attendre à une stabilisation. Aucune décision ne sera prise au sujet de la signature de financements (si l'Accord de Financement n'a pas déjà été signé), de la révision du programme ou d'autres activités de mise en œuvre et de suivi du programme durant cette période. Le Secrétariat engagera des discussions avec les PTF (ou le GLPE si cela est possible) au sujet de l'adoption éventuelle d'autres modalités d'exécution du programme.

**(iv) Détermination de la marche à suivre** : à la fin de la période d'évaluation, les PTF (ou le GPLÉ) si cela est possible) détermineront si le programme déjà approuvé peut être exécuté comme prévu ou s'il est nécessaire de le restructurer ou d'en revoir la conception. L'une des options ci-après pourra être retenue :

- a. Dans le cas où un programme déjà approuvé devait être mis en œuvre sous la direction d'une Entité de supervision, il importe de considérer les autres Options énoncées à la Section 3.2 ci-dessus. Le cas échéant, les PTF (ou le GLPE si cela est possible) peuvent présenter des arguments à l'appui du maintien du recours à une Entité de supervision et aux systèmes nationaux de gestion financière.
- b. Si les PTF (ou le GPLÉ si cela est possible) jugent nécessaire de revoir le programme en raison d'une situation d'urgence, le Secrétariat collabore avec les PTP (ou le GPLÉ si cela est possible) pour fixer un calendrier jugé raisonnable au regard de la situation du pays et en informe le Comité consultatif financier (CCF) et le Conseil d'administration pour permettre la formulation et l'approbation d'une recommandation révisée.
- c. Il est possible de revoir la conception d'un programme en continuant d'avoir recours à une Entité de supervision, suivant les instructions énoncées à l'alinéa *a* ci-dessus, **ou** de revoir sa conception et de le placer sous la direction d'une Entité de gestion, qui peut être l'Entité de supervision en place ou une entité différente. Il est également possible d'adopter une solution hybride donnant lieu au recours à une Entité de supervision et à une Entité de gestion, réunies en une seule entité ou constituée par deux entités différentes. Dans tous les cas, la *Politique applicable aux dates de signature des accords de financement et de mise en œuvre des financements et les Procédures de révision des programmes de financement au titre de la mise en œuvre* (la « Politique applicable en cas de révision des programmes ») s'applique. Les calendriers établis dans le cadre de la Politique applicable en cas de révision des programmes peuvent être raccourcis si le Président du CCF et le Président du Conseil d'administration en conviennent ainsi.

- d. Dans tous les cas, l'attention requise sera portée aux Accords de Financement en vigueur et aux engagements juridiques pris par l'Entité de supervision ou l'Entité de gestion avant la situation d'urgence.
- e. Si aucun Accord de Financement n'a été signé, la Politique applicable en cas de révision des programmes doit être suivie, ce qui signifie que toute révision devra être achevée avant la date limite de six mois, cette période pouvant être prolongée de trois mois sur demande, en vue de la signature de l'Accord de Financement. Si un Accord de Financement n'a pas été signé à l'issue de cette période de neuf mois, l'allocation sera annulée et une nouvelle requête devra être préparée et soumise.

## **5. FINANCEMENT ACCÉLÉRÉ DANS LES SITUATIONS D'URGENCE ET DE RECONSTRUCTION INITIALE**

Si une allocation n'a pas encore été approuvée par le Conseil d'administration ou si le pays doit présenter une nouvelle requête parce que la situation décrite à l'alinéa 4.e ci-dessus s'est matérialisée, le pays en question peut solliciter un montant à hauteur de 20 % de l'allocation indicative prévue par le Cadre d'évaluation des besoins et de la performance, sur la base des *Directives pour un financement accéléré dans les situations d'urgence et de reconstruction initiale*. Le pays peut ensuite présenter une requête pour le solde des fonds en suivant la procédure habituelle

## BUREAUX

### Washington

1850 K Street NW  
Suite 625  
Washington, DC 20006  
USA

### Paris

66 Avenue d'Iéna  
75116 Paris  
France

### Bruxelles

Avenue Marnix 17, 2<sup>ème</sup> étage  
B-1000, Bruxelles  
Belgique

## ADRESSE POSTALE

### Partenariat mondial pour l'éducation

MSN IS 6-600  
1818 H Street NW  
Washington, DC 20433  
États-Unis