

BUDGET ET PROGRAMME DE TRAVAIL POUR L'EXERCICE 2021

1. OBJECTIF

N.B. : Les documents du Conseil sont de nature délibérative et, conformément à la Politique de transparence du PME, ne sont pas considérés comme des documents publics tant que le Conseil ne les a pas examinés. Il est entendu que les groupes constitutifs distribueront, à des fins de consultation, les documents du Conseil à leurs membres avant la réunion du Conseil.

1.1 Le Conseil est prié d'examiner et d'approuver le budget de fonctionnement et programme de travail pour l'exercice 2021.

2. DECISION RECOMMANDEE

BOD/2020/06 XX– Budget de fonctionnement et programme de travail : juillet 2020 – juin 2021 : Le Conseil d'administration :

- Approuve un montant supplémentaire de 40 972 000 dollars pour financer le budget de fonctionnement de l'exercice 2021, tels que défini dans le document BOD/2020/06 DOC 02 Annexe 3 pour la période allant du 1^{er} juillet 2020 au 30 juin 2021, dont 800 000 dollars pour le budget de la cinquième année de la Stratégie d'évaluation et de suivi.
- Autorise le Secrétariat du PME à reporter tous les fonds non dépensés de l'exercice 2020 liés aux initiatives pluriannuelles et aux activités de programmes gérées par le Secrétariat.

3. CONTEXTE

3.1 On trouvera dans le présent document le budget de fonctionnement et programme de travail de l'exercice 2021 soumis à l'approbation du Conseil. Le document de gouvernance du PME stipule que le budget doit être approuvé sur une base annuelle. Comme pour l'exercice 2020, le budget de fonctionnement suivra un exercice budgétaire allant du 1^{er} juillet au 30 juin, aligné donc sur l'exercice budgétaire de la Banque mondiale. Le budget total affiche une légère hausse de 2,2 % par rapport à l'exercice 2020, et le Secrétariat a élaboré ce budget de façon à maintenir les dépenses de fonctionnement dans une fourchette de 5 à 7 % des dépenses totales du fonds, décaissements compris. Le budget proposé représente 6,1 % des dépenses totales, mais il est à noter que les décaissements échappent au contrôle du Secrétariat et que tout retard ou perturbation dans les financements en cours ou les requêtes attendues peut avoir un impact sur les décaissements.

3.2 Il est à noter que le budget et programme de travail de l'exercice 2021 a été élaboré dans le contexte d'une période de transition couvrant les six derniers mois du Plan stratégique en cours (PME 2020) et les six premiers mois du nouveau plan (PME 2025). Les répercussions de la pandémie de Covid-19, notamment sur les déplacements et les réunions, sont difficiles à déterminer au-delà du premier trimestre de l'exercice 2021 (juillet-septembre 2020). L'équipe de direction du Secrétariat suivra de près la mise en œuvre du programme de travail et ses incidences budgétaires au cours de l'exercice et apportera les modifications nécessaires. Une mise à jour sera présentée au Comité des finances et du risque à sa prochaine réunion.

3.3 La charge de travail du Secrétariat devrait être considérable pendant l'exercice 2021, compte tenu de l'accroissement du portefeuille de financements pour faire face aux réalités de la pandémie de Covid-19, de l'élaboration et de la mise en œuvre du nouveau plan stratégique (y compris les ajustements apportés au modèle opérationnel), de la nouvelle campagne de financement, et de l'obligation pour le personnel de s'adapter aux nouvelles conditions de travail créées par la pandémie. Néanmoins, **le Secrétariat ne propose à ce stade aucune augmentation du personnel permanent du PME.** Il recrutera essentiellement du personnel temporaire pour faire face à la charge de travail supplémentaire, tout en continuant à mettre l'accent sur les gains d'efficacité. A mesure que les effets à long terme de la mise en œuvre du nouveau plan stratégique et les perspectives de reconstitutions des ressources deviennent plus clairs, les besoins du Secrétariat en ressources humaines pourront être estimés de manière plus précise et examinés avec le Conseil.

3.4 Ce budget ne comprend pas les coûts liés à la campagne de financement prévue au milieu de 2021. Les informations sur les coûts liés à la conférence de reconstitution des ressources sont fournies à titre d'information seulement et sont des estimations préliminaires. Un budget pour la conférence de reconstitution des ressources sera présenté pour approbation au plus tard en décembre 2020, lorsqu'on en saura davantage sur les coorganisateur et les détails pratiques de la conférence.

4. ANNEXES

Annexe 1 - Programme de travail et priorités pour l'exercice 2021

Annexe 2 - Gains d'efficacité

Annexe 3 - Vue d'ensemble du budget de fonctionnement

Annexe 4 - État d'avancement de l'exécution du budget de l'exercice 2020 et prévisions

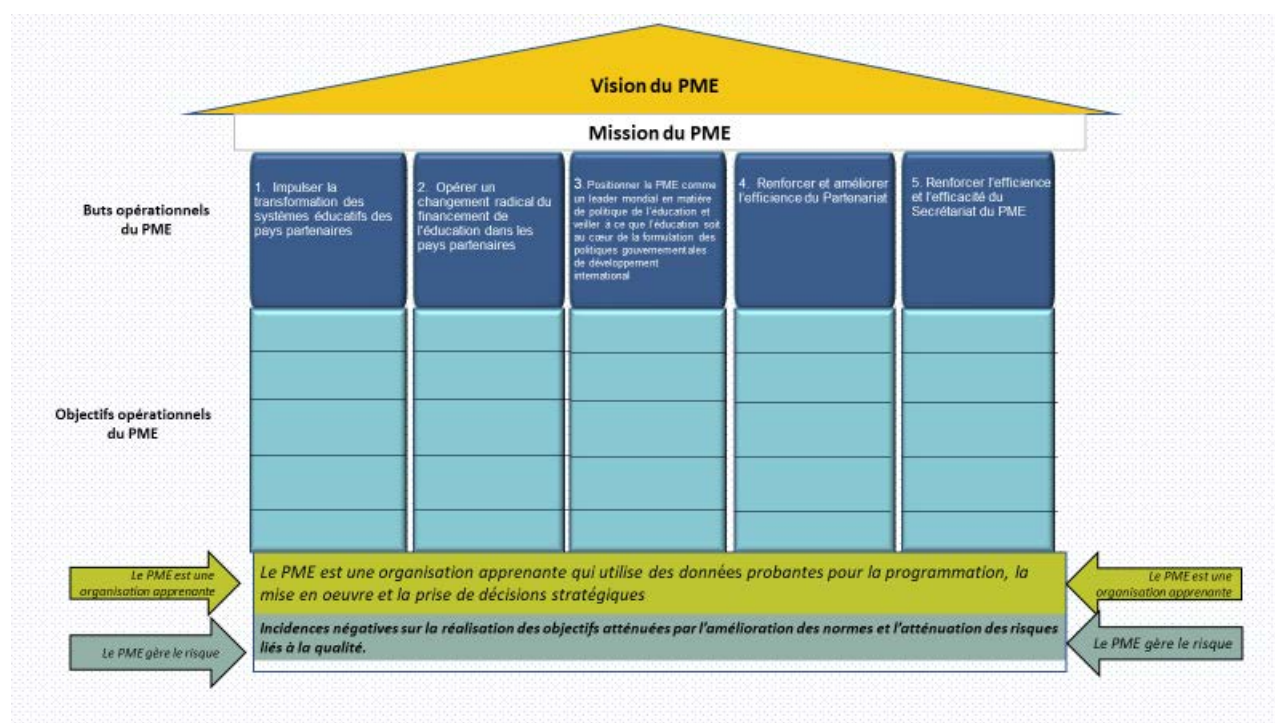
Annexe 5 - Budget et programme de travail de l'exercice 2021, ventilés par buts et objectifs

ANNEXE 1 — PROGRAMME DE TRAVAIL ET PRIORITES POUR L'EXERCICE 2021

1.1 Le Secrétariat privilégie de plus en plus une gestion axée sur les résultats. Le programme de travail de l'exercice 2021 repose sur ce principe, avec un groupe de buts opérationnels interdépendants, d'objectifs opérationnels et d'objectifs fondamentaux au sein du Secrétariat élaborés parallèlement à la stratégie 2025 du PME. Nous avons adopté une budgétisation par objectif et, pour les objectifs prioritaires, de grands indicateurs obligatoires que l'équipe de direction utilisera pour le suivi des progrès accomplis.

1.2 Nos buts et objectifs opérationnels pour l'exercice 2021 sont à l'image d'une maison, les structures supérieures représentant la vision et la mission du PME, supportées par des piliers qui sont les buts et objectifs du Secrétariat, et fermement ancrés dans les objectifs fondamentaux au sein du Secrétariat concernant l'apprentissage et la gestion des risques.

La « Maison PME »



1.3 Le tableau I ci-dessous décrit nos buts et objectifs pour l'année à venir. Les objectifs prioritaires (en caractères gras dans le tableau) sous-tendent les orientations générales de la Stratégie 2025 du PME et la prochaine campagne de financement. Les buts 1 à 4 sont essentiellement tournés vers l'extérieur, l'accent étant mis sur l'aide fournie au Partenariat pour transformer les systèmes éducatifs, sur l'augmentation et la diversification de ses financements, sur la mobilisation pour attirer l'attention sur l'éducation et la valeur ajoutée du PME aux plus hauts niveaux des politiques gouvernementales de développement international, et sur le renforcement du Partenariat. Le but 5 est essentiellement tourné vers l'intérieur, l'accent étant mis sur le renforcement des processus du Secrétariat en vue de l'adoption éventuelle d'un nouveau modèle opérationnel pour le Partenariat et sur l'efficacité et l'efficacité de nos processus internes

de base. Les objectifs fondamentaux pour l'ensemble du Secrétariat soulignent notre vision globale de l'apprentissage et de la gestion des risques au sein du Partenariat.

Tableau I : Programme de travail du PME pour l'exercice 2021
(les objectifs en gras sont prioritaires)

Buts opérationnels	Objectifs opérationnels
1. Impulser la transformation des systèmes éducatifs des pays partenaires	1.1 Une nouvelle approche de la mobilisation des pays est conçue et mise en œuvre
	1.2 Le système éducatif est renforcé grâce à une planification conjointe et un suivi sectoriel menés par les gouvernements et fondés sur des données probantes
	1.3 Un dialogue inclusif facilite l'apprentissage mutuel des partenaires et garantit la responsabilité mutuelle
	1.4 Les requêtes de financement de haute qualité sont accélérées et le soutien aux pays est renforcé
	1.5 Détection rapide des problèmes de mise en œuvre des programmes et mesures appropriées grâce au suivi renforcé des financements
Objectifs fondamentaux pour l'ensemble du Secrétariat	
Apprentissage	<i>CSL 1.1 Le PME dispose de données pertinentes et rigoureuses pour évaluer la pertinence et l'efficacité de ses processus et de l'allocation de ses financements.</i>
	<i>CLS 1.2 Les pays suivent et dirigent les évaluations des progrès accomplis dans la réalisation de leurs objectifs en matière d'éducation.</i>
Gestion des risques	<i>CSS 1.1 Incidences négatives sur la réalisation des objectifs atténuées par l'amélioration des normes et l'atténuation des risques liés à la qualité</i>
2. Opérer un changement radical du financement de l'éducation dans les pays partenaires	2.1 Le financement du Fonds du PME est augmenté et diversifié
	2.2 La campagne de financement est lancée et mise en œuvre avec succès
	2.3 Soutien/impact coordonné concernant le financement intérieur

Buts opérationnels	Objectifs opérationnels
	<p>2.4 Volonté politique renforcée en faveur de l'éducation et du PME, sous l'impulsion d'un ensemble d'influenceurs publics et privés, mondiaux, régionaux et nationaux</p> <p>2.5 Financement extérieur accru et mieux aligné sur les plans sectoriels publics</p>
Objectifs fondamentaux pour l'ensemble du Secrétariat	
<p><i>Apprentissage</i></p> <p><i>Gestion des risques</i></p>	<p><i>CSL 2.1 Un solide plaidoyer en faveur de l'investissement est étayé par des preuves de l'impact de la programmation du PME.</i></p> <p><i>CSS 2.1 Incidences négatives sur la réalisation des objectifs atténuées par l'amélioration des normes et l'atténuation des risques liés à la qualité.</i></p>
<p>3. Positionner le PME comme un leader mondial en matière de politique de l'éducation et veiller à ce que l'éducation soit au cœur de la formulation des politiques gouvernementales de développement international</p>	<p>3.1 Plaidoyer en faveur de l'éducation fondé sur des données probantes, suscité et partagé à l'échelle du Partenariat</p> <p>3.2 Le PME est reconnu aux plus hauts niveaux politiques comme un leader du secteur mondial de l'éducation, offrant une valeur ajoutée démontrée</p> <p>3.3 Le PME gagne en influence et en visibilité dans les initiatives mondiales en faveur de l'éducation et dans les instances internationales</p> <p>3.4 L'éducation et le PME occupent une place importante dans les politiques publiques mondiales et régionales, y compris dans les secteurs privé et philanthropique</p> <p>3.5 Maintenir la communication externe de l'organisation dans un souci de transparence et accroître la visibilité et la réputation du PME</p>
Objectifs fondamentaux pour l'ensemble du Secrétariat	
<p><i>Apprentissage</i></p>	<p><i>CSL 3.1 Des orientations, des solutions et des innovations éducatives fondées sur des données probantes sont accessibles aux décideurs nationaux grâce à l'échange de connaissances et à l'apprentissage collégial aux niveaux mondial et régional.</i></p>

Buts opérationnels	Objectifs opérationnels
<i>Gestion des risques</i>	<i>CSS 4.1 Incidences négatives sur la réalisation des objectifs atténuées par l'amélioration des normes et l'atténuation des risques liés à la qualité.</i>
4. Renforcer et améliorer l'efficacité du Partenariat	4.1 Les partenaires sont conscients de leurs responsabilités mutuelles et l'adhésion est facilitée par le suivi
	4.2 Communication ouverte, consultation et partage d'expériences au sein des groupes constitutifs et entre ceux-ci
	4.3 Les outils et les messages de l'EPR sont communiqués de manière cohérente et déployés efficacement à l'échelle du Partenariat
	4.4 Le Conseil et les Comités travaillent de manière efficace pour assurer un impact maximum dans des cadres renforcés de conduite éthique
	4.5 Les activités de gouvernance sont souples et efficaces sur le plan des coûts, avec une empreinte écologique réduite et une meilleure gestion de la mémoire institutionnelle.
Objectifs fondamentaux pour l'ensemble du Secrétariat	
<i>Apprentissage</i>	<i>CSL 4.1 La collecte, l'analyse et la communication des données sont centralisées.</i> <i>CSL 4.2 Le PME dispose de données pertinentes et rigoureuses pour favoriser l'apprentissage et prendre des décisions éclairées quant à son efficacité.</i>
<i>Gestion des risques</i>	<i>CSS 4.1 Incidences négatives sur la réalisation des objectifs atténuées par l'amélioration des normes et l'atténuation des risques liés à la qualité.</i>
5. Renforcer l'efficacité et l'efficacité du Secrétariat du PME	5.1 Réforme des processus internes de base et modifications importantes des méthodes de travail pour s'adapter à un nouveau modèle de fonctionnement
	5.2 Le Fonds du PME est géré de manière efficace et efficiente.
	5.3 Les services administratifs du Secrétariat gagnent en efficacité.
	5.4 Le lieu de travail et la culture du Secrétariat reflètent la diversité et l'inclusion, reconnaissent et récompensent les bons résultats, et incitent et aident les membres du personnel à développer leurs compétences et à progresser dans leur carrière.

Buts opérationnels	Objectifs opérationnels
	5.5 La direction du Secrétariat est soutenue pour s'acquitter de ses mandats stratégiques et opérationnels (Bureau exécutif)
<i>Objectifs fondamentaux pour l'ensemble du Secrétariat</i>	
<i>Gestion des risques</i>	<p><i>CSS 5.1 Une culture de sensibilisation et de gestion des risques ancrée dans l'ensemble du Secrétariat.</i></p> <p><i>CSS 5.2 Le Conseil et les Comités disposent en temps utile de mises à jour sur le risque institutionnel.</i></p> <p><i>CSS 5.3 Incidences négatives sur la réalisation des objectifs atténuées par l'amélioration des normes et l'atténuation des risques liés à la qualité.</i></p>

1.4 Sous chaque objectif, les équipes du Secrétariat définissent les activités et tâches spécifiques auxquelles elles s'attelleront pendant l'exercice 2021 et présentent le budget correspondant. Le budget détaillé sur la base des objectifs susmentionnés figure à l'annexe 5.

ANNEXE 2 – GAINS D’EFFICIENCE

2.1 Le Secrétariat s’efforce constamment de trouver des modes de travail plus efficaces et efficients. Au cours de l’exercice 2020, il a :

- Procédé à un examen approfondi de l’ensemble du processus de financement, qui va de l’allocation maximale par pays au premier décaissement. Les conclusions de cet examen ont conduit à apporter des modifications au processus qui ont contribué aux concepts de base des propositions soumises pour le nouveau plan stratégique et système opérationnel.
- Redéployé le personnel existant et réaffecté les postes vacants pour répondre aux nouvelles priorités, s’agissant notamment d’accroître les capacités de notre équipe de soutien aux pays en matière de communication avec les pays non-membres admis à recevoir des financements, de promotion de l’égalité des sexes et de collaboration avec les entreprises et les fondations privées.
- Simplifié nos processus internes d’approbation des requêtes de financement de faible montant (environ 80 par an) et délégué les pouvoirs correspondants, ce qui a sensiblement réduit le travail et les délais de traitement de ces requêtes.
- Continué de suivre une approche économique restrictive en ce qui concerne les déplacements et les honoraires des consultants sous contrat.
- Entamé un processus de réorganisation pour régler les problèmes structurels et non structurels.
- Réuni les équipes de projet au sein du Secrétariat pour relever les nouveaux défis, l’accent étant mis sur l’approbation des financements et les décaissements, avec plus récemment la création d’une équipe spéciale Covid-19. L’équipe chargée des approbations et des décaissements se réunit deux fois par semaine pour déterminer ce qui retarde les approbations et les décaissements et éliminer ces obstacles. L’équipe spéciale Covid-19 créée fin mars a supervisé tous les aspects des mesures prises par le Secrétariat en réponse à la pandémie, notamment l’approbation par le Conseil et la mise en œuvre d’un guichet de financement accéléré Covid-19 de 250 millions de dollars. L’équipe Covid-19 a appliqué les concepts prévus pour la réorganisation – une équipe chargée des opérations de financement, des processus simplifiés mais rigoureux, délégation des pouvoirs, adaptation et collaboration entre équipes – afin de répondre rapidement à la pandémie. Cette riposte rapide et le net accroissement des requêtes de financement depuis le début de 2020, qui devrait être une année record en termes d’approbations de financement, témoignent de l’impact de ces mesures.
- Poursuivi la mise en application d’un partenariat efficace. Le Secrétariat a notamment lancé un programme de communication pour garantir que tous les acteurs nationaux comprennent leur rôle, élaboré le plan stratégique et organisé une formation conjointe

avec le HCR. Il examine actuellement avec d'autres partenaires la possibilité d'élargir ces initiatives communes de formation sur la mise en application d'un partenariat efficace.

- À noter également que la décision prise par le Conseil en décembre, et plus récemment la décision d'élargir les pouvoirs délégués au Secrétariat pour l'approbation des requêtes de financement Covid-19, a fortement réduit la charge de travail – ouvrant ainsi des possibilités de simplification des processus - et accéléré la réponse du PME aux besoins des pays.
- Pris des mesures pour améliorer les communications internes en effectuant un sondage auprès du personnel sur les besoins d'information, en permettant au personnel d'avoir facilement accès aux documents essentiels sur l'intranet, en organisant des « rencontres-café » mensuelles avec le directeur général adjoint (remplacées depuis la mi-mars par des rencontres hebdomadaires pour l'ensemble du personnel) et en remplaçant les courriels hebdomadaires du directeur général adjoint par un bulletin d'information du Secrétariat.
- Introduit un processus de budgétisation et de planification du travail fondé sur la gestion par objectifs, ce qui permettra au Secrétariat de mieux suivre l'état d'avancement des activités et de faire des ajustements sur la base d'une meilleure information.
- Le bureau de la directrice générale a engagé une série de réformes visant à mieux assister la directrice générale et le directeur général adjoint, à améliorer le déroulement et le suivi des tâches, et à utiliser l'intranet pour mieux guider le personnel du Secrétariat dans son travail et améliorer son accès aux documents importants.
- Sensiblement accru et facilité le recours de tous les membres du personnel aux systèmes de visioconférence et autres moyens de collaboration basés sur le télétravail pour assurer la continuité des opérations, renforcer la collaboration entre différents fuseaux horaires et fournir un appui au Conseil et aux comités. Le Secrétariat a utilisé ces technologies pour aider un représentant des PDP siégeant au Conseil à organiser une conférence sur la pandémie de Covid-19 avec plus d'une vingtaine de ministres de l'éducation. Les enseignements et les avantages tirés de cette expérience, y compris une forte réduction des coûts, seront mis à profit même après le retour dans les bureaux.
- Lancé un nouveau système de gestion de la relation-client, en commençant par l'équipe des relations extérieures et le bureau exécutif.
- Commencé à travailler sur une stratégie de gestion du personnel couvrant un large éventail de questions telles que notamment le développement des compétences et les perspectives de carrière, la mobilité et les promotions, la diversité et la reconnaissance.

2.2 Pour l'exercice 2021, les priorités concernant les gains d'efficience sont les suivantes :

- La pandémie de Covid et l'obligation de travailler à domicile ont accéléré l'adoption de nouvelles méthodes de télétravail pour l'ensemble du Secrétariat. Le maintien de ces outils, lorsque c'est approprié et pertinent, produira des gains d'efficacité.
- Nous mettons en place un nouveau système pour gérer plus efficacement nos relations, avec un système de gestion de la relation-client à l'échelle du Secrétariat.
- Nous continuerons de réviser nos processus internes de base et nos procédures pour garantir qu'ils sont efficaces et efficaces, l'accent étant mis sur la définition et l'adaptation du nouveau modèle opérationnel pour faciliter la mise en œuvre de la stratégie 2025 du PME et l'automatisation des processus d'exécution des tâches.
- Nous continuerons de rationaliser nos communications internes.
- Nous mettrons à profit le nouveau processus d'élaboration du budget et programme de travail pour introduire des examens trimestriels du portefeuille (programmes et situation financière).
- Nous fournirons un appui pour l'examen de la gouvernance qui débouchera sur des décisions du Conseil en décembre. Ces décisions, même celles concernant la structure et les processus du Conseil et des comités, auront des répercussions importantes sur l'aptitude du Secrétariat à optimiser son efficacité et son efficacité.

2.3 En ce qui concerne la dotation en personnel et les structures, nous apportons un certain nombre de modifications pour mettre en œuvre la stratégie 2025 du PME et être sûrs d'avoir les personnes voulues aux endroits voulus, avec les compétences voulues. En 2021, nous mettrons en place des dispositifs de gestion des compétences, de développement des compétences de direction, d'organisation des carrières et d'apprentissage, et de promotion de la diversité et de l'inclusion. Notre objectif est d'avoir un Secrétariat qui est le plus efficace et le plus efficace possible pour continuer à tirer parti de nos meilleurs atouts pour atteindre nos buts.

2.4 Des changements structurels seront introduits dans notre organisation à partir du 1er juillet pour améliorer et consolider notre appui aux autorités des pays en développement partenaires, renforcer la fonction d'évaluation et d'apprentissage, et améliorer l'efficacité de nos financements. Les principaux changements sont les suivants :

- Regroupement de l'équipe Politiques de l'éducation et de l'apprentissage avec l'équipe de soutien aux pays au sein d'une nouvelle équipe Soutien aux pays et politiques d'apprentissage dirigée par notre directeur technique Jo Bourne. Cette équipe sera principalement chargée de favoriser la transformation des systèmes au niveau des pays pour accélérer l'apprentissage et un accès inclusif en apportant aux autorités des pays en développement partenaires des connaissances, des conseils et un appui dans les domaines suivants : engagement du PME au niveau des pays, principaux domaines d'action et financements, notamment diagnostics sectoriels et formulation, mise en œuvre et suivi des politiques sectorielles, et concertation et coordination avec tous ceux concernés au niveau du secteur. L'équipe contribuera également à engager un dialogue mondial sur les

politiques d'éducation, éclairé par les besoins des pays, les enseignements tirés de l'expérience et les innovations, pour mobiliser un soutien politique mondial en faveur de solutions techniquement valables au niveau des pays.

- Nous créerons une équipe spécialement chargée de rendre compte des résultats et de la performance au directeur général adjoint. Elle supervisera les efforts faits pour satisfaire à l'impératif de la nouvelle stratégie de renforcer le PME en tant qu'organisation apprenante qui s'emploie à renforcer l'apprentissage au niveau des pays.
- Nous regrouperons également nos activités de financement dans une seule équipe Mobilisation et allocation de financements dirigée par notre directeur financier Pdraig Power. Cette équipe sera principalement chargée de maximiser l'impact du Fond du PME par les moyens suivants : bonne planification financière, gestion et analyse des ressources, rigoureux contrôle fiduciaire et surveillance des risques, financements novateurs, processus simplifié, bien orchestré, clair et cohérent d'accès aux financements du PME, examen de la qualité, systèmes d'appui et outils, suivi et données, et méthodes de gestion évolutive pour identifier rapidement les besoins de reprogrammation et y répondre.
- Des changements non structurels, notamment la possibilité de déléguer davantage les pouvoirs, la simplification des processus et une plus grande collaboration entre équipes, sont également prévus.

2.5 Au cours de l'exercice 2020, nous avons poursuivi la dotation en personnel de notre bureau de Paris. Ce bureau emploie actuellement sept personnes et l'effectif devrait atteindre un minimum de dix ou onze personnes cet été. L'impact de la pandémie de Covid-19 et les restrictions de voyage détermineront la date à laquelle certaines personnes peuvent déménager. En termes d'effectif total, nous devrions avoir environ 25 personnes en place d'ici à l'exercice 2022, principalement recrutées à l'extérieur. Le déménagement à Paris de membres du personnel en poste à Washington a posé des difficultés en raison des modifications apportées aux politiques de la Banque mondiale en matière de rémunération et de prestations sociales, à quoi s'ajoute le fait que les affectations temporaires sont limitées par la Banque (50% des effectifs initialement prévus). Ces modifications sont liées au processus de décentralisation engagé par la Banque au début de l'exercice 2020. Nous avons également des difficultés à recruter des candidats de haut niveau aux postes à pourvoir, en raison des salaires offerts.

2.6 En ce qui concerne le coût de fonctionnement du bureau, nos dépenses sont restées faibles jusqu'ici puisque la plupart des postes du bureau ont été pourvus par recrutement plutôt que par transfert et que les locaux occupés existaient déjà. Il est prévu d'aménager des locaux supplémentaires pour répondre à l'augmentation d'effectif, ce qui va alourdir les coûts (aménagement et transferts de personnel). Ces dépenses ponctuelles devraient être entièrement couvertes par la contribution de la France. En termes de rapport coût-efficacité global, les salaires moyens étant 15 à 20 % moins élevés à Paris qu'à Washington, nous réaliserons certaines économies sur les salaires et les frais de déplacement, mais cela n'aura pas d'incidence sensible avant que l'effectif du bureau soit au complet.

ANNEXE 3 – VUE D'ENSEMBLE DU BUDGET DE FONCTIONNEMENT

3.1 Le budget annualisé proposé pour l'exercice 2021 est présenté au tableau 1, ainsi que les budgets des exercices 2020 et 2019 à des fins de comparaison. Le budget se divise en trois grandes catégories :

- A. Budget de base : coûts de fonctionnement ordinaires du Secrétariat et des réunions du Conseil, des Comités et des groupes constitutifs des PDP.
- B. Initiatives pluriannuelles : coûts de fonctionnement pour les investissements qui portent sur plusieurs années, comme la stratégie de suivi et d'évaluation, les coûts supplémentaires liés à la reconstitution des ressources et les investissements dans les systèmes d'information.
- C. Programmes gérés par le Secrétariat /Initiatives spéciales : coûts administrés par le Secrétariat liés à diverses initiatives programmatiques qui ont été approuvées par le Conseil et au Bureau de Paris, qui est financé par des contributions ciblées. Ces fonds ont déjà été approuvés, mais le budget est valable pour toute la durée du programme et est présenté par souci de transparence.

Tableau 1 : Budgets révisés des exercices 2019 et 2020 et budget proposé pour l'exercice 2021 (en milliers de dollars)

Comparaison entre les exercices 19 et 20 et le budget proposé pour l'exercice 21 (milliers de dollars)	Exercice 19 révisé	Exercice 20 révisé	Exercice 21 proposé
Coûts fixes (personnel, loyer/TI/communications)	24 963	25 279	26 500
Coûts variables (consultants/voyages/services contractuels)	9 952	10 994	12 334
A. Total budget de base	34 915	36 273	38 834
Stratégie de S&E	3 463	4 006	800
Supplément pour la reconstitution des ressources		734	2 700
Conférence de reconstitution des ressources (**sera sollicité dans le courant de 2020)		-	-
Investissement dans les systèmes et technologies de l'information	1 000	1 423	1 538
B. Total des initiatives pluriannuelles	4 463	6 163	5 038
A+B. Budget de fonctionnement total	39 378	42 436	43 872
Note – Le poste sur le S&E de l'exercice 20 comprend un report de 1,6 M\$ de l'exercice 19. Les TI pour l'exercice 20/21 comprennent 200 000 \$ par an en report d'amortissement			
Supplément pour la reconstitution des ressources approuvé en décembre 2019.			
Comparaison entre les exercices 19 et 20 et le budget proposé pour l'exercice 21 (milliers de dollars)	Exercice 19 révisé	Exercice 20 révisé	Exercice 21 proposé
C. Coût total des programmes administrés par le Secrétariat/Initiatives spéciales (Genre-CIFF, BELDS, A4L, KIX, bureau de Paris)	3 468	1 003	540
Budget total	42 846	43 439	44 412
Croissance annuelle (%)		1,4%	2,2%
<i>Dont déjà approuvés (reconstitution des ressources 2 700 000, Paris 540 000, budget informatique 200 000)</i>			3 440
Requête incrémentielle pour l'exercice 21			40 972

*** Le budget de la conférence de reconstitution des ressources sera demandé d'ici la fin de 2020 et aura une incidence sur le budget des exercices 2021/2022. Sur la base de la Conférence de Dakar en 2018, un budget similaire se monterait à environ 1,4 million de dollars.

Budget de l'exercice 2021

3.2 Le budget total proposé, soit 44,4 millions de dollars, représente une augmentation de moins de 1 million de dollars (2,2 %) par rapport à l'exercice 2020. L'augmentation la plus importante concerne les coûts variables de base, ce qui s'explique par le recours accru à des contrats de consultants temporaires plutôt qu'à des contrats de personnel permanent pour répondre à une charge de travail supplémentaire liée au grand nombre de requêtes de financement à l'étude, à l'élaboration et à la mise en œuvre du plan stratégique, et à la campagne de financement. Le niveau des effectifs de base a été maintenu pour l'exercice 2020 et aucune création de poste n'est demandée. Les dépenses de personnel ont cependant augmenté pour les raisons suivantes : quasi plein emploi, inflation annuelle des salaires et achèvement de plusieurs initiatives de financement ciblées qui avaient couvert certaines dépenses de personnel pour les exercices précédents.

3.3 La charge de travail au cours de l'exercice 2021 devrait être égale ou supérieure à celle de l'exercice 2020, l'accent étant mis sur le soutien aux pays tant pour le portefeuille de financements en cours que pour le grand nombre de requêtes de financement à l'étude. Malgré les efforts faits pendant l'exercice 2020 pour traiter un grand nombre de requêtes de financement, de nombreux dossiers sont encore à l'étude et ne seront pas traités avant le premier trimestre de 2021 en raison des retards dus au coronavirus. Le nombre de financements en cours sera également beaucoup plus élevé pendant l'exercice 2021 car le Secrétariat devra suivre et rendre compte de l'impact de l'enveloppe Covid-10 de 250 millions de dollars, tout en répondant à un grand nombre de demandes de reprogrammation de financements en raison de la pandémie.

3.4 Outre la lourde charge de travail liée aux financements, la finalisation du plan stratégique et sa mise en œuvre, notamment les modifications apportées au modèle opérationnel, exerceront une pression sur les ressources et des crédits ont été inscrits au budget pour financer la finalisation et la mise en œuvre du plan. Le Secrétariat continuera de veiller à la mise en application d'un partenariat efficace et des mécanismes d'échange de connaissances et d'innovations, ainsi que de l'Éducation à voix haute, qui sont pleinement opérationnels.

3.5 Bien que des crédits aient déjà été inscrits au budget pour les coûts supplémentaires liés à la reconstitution des ressources, la campagne de financement proprement dite mobilisera de nombreux services du Secrétariat, ce qui alourdira la charge de travail au-delà des relations extérieures.

3.6 Une rubrique du budget qui affichera une baisse par rapport à l'exercice 2020 est celle des déplacements, en raison de l'impact de la pandémie de Covid-19 sur les missions. Au-delà de l'impact sur les déplacements et les réunions au cours des trois premiers mois de l'exercice 2021 (juillet - septembre 2020), il est difficile de dire quelles seront les retombées sur l'ensemble de l'année.

Budget pluriannuel de l'exercice 2021

3.7 La stratégie de suivi et d'évaluation a été approuvée en juin 2016 pour la période couvrant les exercices 2017 à 2021 avec un budget de 8,1 millions de dollars, dont 7,3 millions de dollars pour les exercices 2017 à 2020 ont été approuvés à ce jour. Une demande est formulée portant sur un montant de 0,8 million de dollars pour soutenir le travail d'évaluation en cours, mais les dépenses et les activités seront sensiblement réduites par rapport à l'exercice 2020 du fait que l'évaluation indépendante a été menée à bien. Dans la mesure où il s'agit d'une initiative pluriannuelle, le Secrétariat demande, conformément à la pratique actuelle, que tous les fonds non dépensés pendant l'exercice 2020 soient reportés sur l'exercice suivant. Une nouvelle stratégie pluriannuelle de suivi et d'évaluation sera présentée l'année prochaine pour le prochain plan stratégique.

3.8 Le budget supplémentaire pour la reconstitution des ressources a été approuvé par le Conseil en décembre 2019 afin de couvrir les coûts de la campagne qui aboutira à une conférence pour l'annonce de contributions en 2021. Bien que le budget soit un budget pluriannuel couvrant les exercices 2020 à 2022 et qu'il ait déjà été approuvé, la plus grande partie des dépenses relatives à la campagne seront engagées pendant l'exercice 2021. Les dépenses au titre de la conférence proprement dite, qui doit se tenir au milieu de 2021, n'ont pas encore été budgétisées mais un budget sera présenté avant la fin de l'année une fois que les détails de la conférence seront mis au point avec les coorganisateur.

3.9 Pour l'exercice 2021, un budget d'un an est présenté pour l'investissement dans les systèmes d'information propres au PME et ses méthodes de gestion des connaissances, notamment le site Web externe et l'intranet. Le budget portera sur trois principaux domaines : 1) exploitation et maintenance des systèmes existants ; 2) poursuite de l'amélioration du système de gestion des financements de base (avec notamment un guichet de financement accéléré Covid-19 et des modules de gestion des résultats, des risques et des déplacements), modification de l'intranet, et outils de collaboration du PME pour permettre la restructuration, prochaine phase du système de gestion de la relation-client ; 3) modification du site Web externe pour l'adapter à la nouvelle image de marque et préparer la campagne de reconstitution des ressources, nouvelle plateforme de gouvernance fonduagique du PME qui hébergera les documents des comités et le système de vote affirmatif, tableaux de bord et systèmes améliorés de gestion de l'information pour la directrice générale et le bureau exécutif du PME. Un budget pluriannuel sera présenté pour garantir que les systèmes d'information du PME répondent aux besoins de notre prochain plan stratégique pour l'exercice 2022 lorsque les incidences opérationnelles de ce plan seront plus claires.

Coût des programmes gérés par le Secrétariat / Initiatives spéciales

3.10 Compte tenu des délibérations précédentes du Conseil et du FRC sur la distinction à faire entre les dépenses de fonctionnement et les dépenses au titre des programmes gérés par le Secrétariat ou des initiatives couvertes par des financements ciblés, le budget est communiqué par souci de transparence. Ces initiatives ayant été approuvées par le Conseil, aucun budget supplémentaire n'est présenté.

3.11 Aucun budget n'est présenté pour l'exercice 2021 au titre d'initiatives déjà approuvées dans le cadre du mécanisme d'échange de connaissances et de bonnes pratiques puisque ces activités sont terminées ou les programmes touchent à leur fin. Les dépenses du Secrétariat, y compris le temps passé par le personnel chargé d'aider à clôturer ces programmes, sont inscrites au budget de base.

3.12 Le financement pluriannuel du mécanisme d'échange de connaissances et d'innovations (KIX) a été approuvé en décembre 2017 afin de couvrir les frais administratifs et opérationnels initiaux et de financer la poursuite du travail de conception technique nécessaire au lancement du KIX. Maintenant que le programme est opérationnel, les dépenses du Secrétariat seront inscrites au budget de base.

3.13 Avec la décision d'approuver l'installation du siège européen du PME à Paris, le Conseil a approuvé un budget ad hoc pour la mise en place du bureau au cours des exercices 2020 à 2022. Ces coûts ponctuels seront couverts par une contribution spéciale du gouvernement français. Les frais de transfert de personnel ont été relativement faibles jusqu'à présent mais ils augmenteront lorsque l'aménagement du bureau est pris en compte. Les préparatifs sont en cours pour aménager des locaux dans l'immeuble de la Banque mondiale à Paris à l'intention des 25 personnes qui travailleront là-bas. Puisqu'il s'agit d'une initiative pluriannuelle, les fonds non utilisés pendant l'exercice 2020 seront reportés sur l'exercice 2021.

Résumé

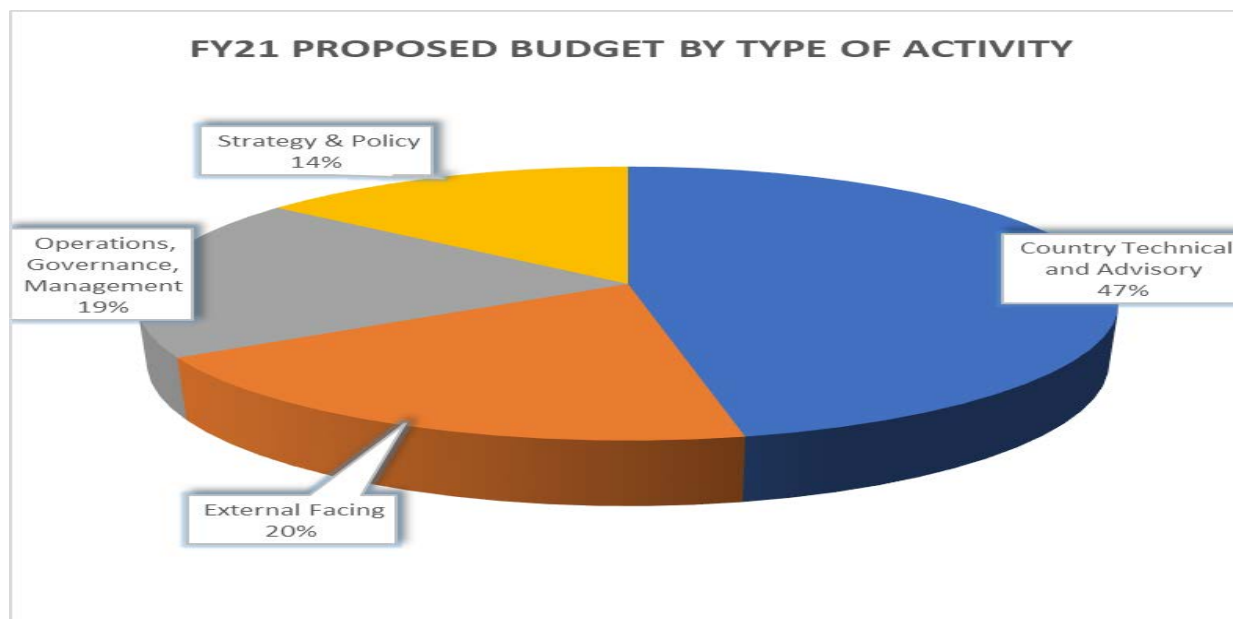
3.13 Le budget total de l'exercice 2021 s'élève à 44,4 millions de dollars, soit environ 6,1 % du montant total des dépenses prévues pour l'exercice, ce qui se situe dans la fourchette de 5 à 7 % fixée par le Conseil pour l'établissement du budget. Bien que les prévisions de décaissement tiennent compte dans la mesure du possible de l'impact des retards liés au coronavirus et de la demande de fonds au titre de l'enveloppe Covid-19, le montant effectif des décaissements de l'exercice 2021 est très incertain compte tenu des risques liés à la pandémie et du fait que le Secrétariat n'a aucun contrôle sur le rythme des décaissements. Cela étant, même si les décaissements sont inférieurs de 100 millions de dollars aux prévisions, les dépenses de fonctionnement devraient se maintenir aux alentours de 7 %.

Dépenses prévues pour l'exercice 2021	Montant (en millions de dollars)	%
ESPIGS / Fonds à effet multiplicateur	638,8	87,2 %
KIX/ASA/petits financements/autres	49,7	6,8 %
Dépenses de fonctionnement	44,4	6,1 %
Total	732,9	100 %

3.14 Pour établir le programme de travail et le budget de l'exercice 2021, nous avons adopté une nouvelle approche qui utilise les buts et objectifs fixés par le Secrétariat pour appuyer la mise

en œuvre de notre plan stratégique, comme indiqué à l'annexe 2. Ce budget détaillé figure à l'annexe 5. Étant donné que les travaux d'assistance technique et de conseil recouvrent plusieurs fonctions et objectifs, le graphique ci-dessous représente l'allocation budgétaire totale par catégorie, avec une allocation de 47 % à ce domaine d'activité, ce qui est légèrement supérieur au taux de 46 % inscrit au budget de l'exercice 2020 et poursuit la trajectoire ascendante amorcée en 2016, lorsque seulement 28 % des fonds étaient alloués à ces activités.

Graphique 1 : Ventilation du budget proposé pour l'exercice 2021



ANNEXE 4 - ÉTAT D'AVANCEMENT DE L'EXÉCUTION DU BUDGET DE L'EXERCICE 2020 ET PRÉVISIONS

4.1 Sur les 43,4 millions de dollars disponibles pour l'exercice 2020, 31,5 millions avaient été dépensés ou engagés à la fin mars. Le taux de dépense fin mars, soit 89 % du budget à cette date, est plus élevé que pour la période correspondante l'année dernière (81 %). Pour l'année, le Secrétariat prévoit un taux de dépense final d'environ 90 % du budget.

4.2 La sous-utilisation du budget s'explique notamment par l'incidence de la pandémie sur les frais de déplacement et de réunion, et on s'attend également à un report de certaines dépenses inscrites aux budgets pluriannuels tels que le budget pour la stratégie de suivi et d'évaluation, le budget supplémentaire pour la reconstitution des ressources et les dépenses liées au bureau de Paris, dont les paiements pourraient ne pas être effectués avant les premiers mois de l'exercice 2021.

Tableau 2 : État d'avancement de l'exécution du budget du Secrétariat pour l'exercice 2020 au 31 mars 2020 et prévisions à la fin juin 2020 (en milliers de dollars)

Description	(milliers de dollars)
Budget approuvé pour l'exercice 20 (report compris)	43 439
Dépenses effectives	
Personnel	17 083
Autres dépenses fixes	1 255
Dépenses variables	10 514
	28 853
Engagements	2 681
Total des dépenses effectives et des engagements	31 534
Solde disponible	11 905
Dépenses en % du budget total	66%
Taux d'utilisation ajusté pour la période de juillet 2019 à mars 2020	89%
Taux d'utilisation projeté pour l'exercice 20	90%

4.3 L'ensemble des fonds qui ne sont pas utilisés avant la fin de l'exercice du PME et pour lesquels le Conseil n'a pas donné le pouvoir spécifique de les reporter sur l'exercice suivant sont restitués à l'Administrateur et mis à disposition pour allocation.

ANNEXE 5 – BUDGET VENTILÉ PAR OBJECTIF

BUT	OBJECTIF	Dépenses de personnel	Coût loyers/TI/équipement /communications	Total coûts fixes	Consultants	Frais de déplacement	Services contractuels	Total coûts variables	Budget total
1. Impulser la transformation des systèmes éducatifs des pays partenaires	1.1 Une nouvelle approche de la mobilisation des pays est conçue et mise en œuvre **	1 264 007	131 667	1 395 674	55 381	31 808	218 265	305 454	1 701 128
	1.2 Le système éducatif est renforcé grâce à une planification conjointe et un suivi sectoriel menés par les gouvernements et fondés sur des données probantes.	930 669	96 945	1 027 614	115 501	315 368	23 665	454 534	1 482 148
	1.3 Un dialogue inclusif facilite l'apprentissage mutuel des partenaires et garantit la responsabilité mutuelle.	859 680	89 550	949 230	470 119	388 928	776 065	1 635 112	2 584 342
	1.4 Les requêtes de financement de haute qualité sont accélérées et le soutien aux pays est renforcé (allocations maximales par pays existantes)	4 374 421	455 669	4 830 089	1 230 570	338 937	170 728	1 740 235	6 570 324
	1.5 Détection rapide des problèmes de mise en œuvre des programmes et mesures appropriées grâce au suivi renforcé des financements.	1 761 361	183 475	1 944 836	96 473	215 184	11 270	322 927	2 267 763
	CSL 1.1 Le PME dispose de données pertinentes et rigoureuses pour évaluer la pertinence et l'efficacité de ses processus et de l'allocation de ses financements.	95 691	9 968	105 659	27 690	29 638	8 678	66 007	171 666
	CLS 1.2 Les pays suivent et dirigent les évaluations des progrès accomplis dans la réalisation de leurs objectifs en matière d'éducation **	228 478	23 800	252 278	27 690	16 358	8 678	52 727	305 004
	CSS 1.1 Incidences négatives sur la réalisation des objectifs atténuées par l'amélioration des normes et l'atténuation des risques liés à la qualité.	15 377	1 602	16 979	33 400	0	9 000	42 400	59 379

BUT	OBJECTIF	Dépenses de personnel	Coût loyers/TI/équipement /communications	Total coûts fixes	Consultants	Frais de de déplacement	Services contractuels	Total coûts variables	Budget total
2. Opérer un changement radical du financement de l'éducation dans les pays partenaires	2.1 Le financement du Fonds du PME est augmenté et diversifié.	810 693	84 447	895 140	356 528	70 968	200 000	627 496	1 522 636
	2.2 La campagne de financement est lancée et mise en œuvre avec succès. **	2 022 969	210 726	2 233 695	1 423 138	328 121	691 324	2 442 583	4 676 278
	2.3 Soutien/impact coordonné concernant le financement intérieur.	350 346	36 494	386 841	61 145	22 115	18 339	101 599	488 440
	2.4 Volonté politique renforcée en faveur de l'éducation et du PME, sous l'impulsion d'un ensemble d'influenceurs publics et privés, mondiaux, régionaux et nationaux.	540 218	56 273	596 491	108 936	80 198	35 000	224 134	820 624
	2.5 Financement extérieur accru et mieux aligné sur les plans sectoriels publics.	516 134	53 764	569 898	41 420	59 656	15 000	116 076	685 974
	CSL 2.1 Un solide plaidoyer en faveur de l'investissement est étayé par des preuves de l'impact de la programmation du PME, des échanges et de l'apprentissage mutuel**	11 650	1 214	12 863	0	0	0	0	12 863
	CSS 2.1 Incidences négatives sur la réalisation des objectifs atténuées par l'amélioration des normes et l'atténuation des risques liés à la qualité.	15 377	1 602	16 979	0	0	0	0	16 979
3. Positionner le PME comme un leader mondial en matière de politique de l'éducation et veiller à ce que l'éducation	3.1 Plaidoyer en faveur de l'éducation fondé sur des données probantes, suscité et partagé à l'échelle du Partenariat.	377 749	39 349	417 097	165 174	76 302	17 356	258 832	675 930
	3.2 Le PME est reconnu aux plus hauts niveaux politiques comme un leader du secteur mondial de l'éducation, offrant une valeur ajoutée démontrée.	640 132	66 680	706 812	572 473	466 729	47 356	1 086 557	1 793 370
	3.3 Le PME gagne en influence et en visibilité dans les initiatives mondiales en faveur de l'éducation et dans les instances internationales.	820 151	85 432	905 583	443 168	87 538	53 265	583 971	1 489 554

BUT	OBJECTIF	Dépenses de personnel	Coût loyers/TI/équipement /communications	Total coûts fixes	Consultants	Frais de de déplacement	Services contractuels	Total coûts variables	Budget total
soit au cœur de la formulation des politiques gouvernementales de développement international	3.4 L'éducation et le PME occupent une place importante dans les politiques publiques mondiales et régionales, y compris dans les secteurs privé et philanthropique.	352 088	36 676	388 764	462 892	75 330	352 500	890 722	1 279 486
	3.5 Maintenir la communication externe de l'organisation dans un souci de transparence et accroître la visibilité et la réputation du PME.	1 344 296	140 031	1 484 327	492 278	39 225	236 000	767 503	2 251 830
	CSL 3.1 Des orientations, des solutions et des innovations éducatives fondées sur des données probantes sont accessibles aux décideurs nationaux grâce à l'échange de connaissances et à l'apprentissage collégial aux niveaux mondial et régional**.	669 179	69 706	738 885	56 235	50 720	11 778	118 734	857 618
	CSS 3.1 Incidences négatives sur la réalisation des objectifs atténuées par l'amélioration des normes et l'atténuation des risques liés à la qualité.	34 251	3 568	37 819	0	0	0	0	37 819
4. Renforcer et améliorer l'efficacité du Partenariat	4.1 Les partenaires sont conscients de leurs responsabilités mutuelles et l'adhésion est facilitée par le suivi. **	242 800	25 292	268 092	55 800	125 306	150 000	331 106	599 198
	4.2 Communication ouverte, consultation et partage d'expériences au sein des groupes constitutifs et entre ceux-ci.	275 968	28 747	304 715	281 000	10 010	80 000	371 010	675 725
	4.3 Les outils et les messages de l'EPR sont communiqués de manière cohérente et déployés efficacement à l'échelle du Partenariat.	411 377	42 852	454 228	13 845	9 088	3 430	26 363	480 592
	4.4 Le Conseil et les Comités travaillent de manière efficace pour assurer un impact maximum dans des cadres renforcés de conduite éthique.	578 464	60 257	638 720	88 178	102 470	1 120 000	1 310 648	1 949 368

BUT	OBJECTIF	Dépenses de personnel	Coût loyers/TI/équipement /communications	Total coûts fixes	Consultants	Frais de de déplacement	Services contractuels	Total coûts variables	Budget total
	4.5 Les activités de gouvernance sont souples et efficaces sur le plan des coûts, avec une empreinte écologique réduite et une meilleure gestion de la mémoire institutionnelle.	531 329	55 347	586 676	58 520	0	190 000	248 520	835 196
	CSL 4.1 La collecte, l'analyse et la communication des données sont centralisées (rapport sur les résultats, examen du portefeuille, évaluations).	557 693	58 093	615 786	58 800	0	0	58 800	674 586
	CSL 4.2 Le PME dispose de données pertinentes et rigoureuses pour favoriser l'apprentissage et prendre des décisions éclairées quant à l'efficacité de ses processus et de l'allocation de ses financements.	489 877	51 029	540 906	95 250	10 010	5 000	110 260	651 166
	CSS 4.1 <i>Incidences négatives sur la réalisation des objectifs atténuées par l'amélioration des normes et l'atténuation des risques liés à la qualité.</i>	15 377	1 602	16 979	0	0	0	0	16 979
5. Renforcer l'efficacité et l'efficacité du Secrétariat du PME	5.1 Réforme des processus internes de base et modifications importantes des méthodes de travail pour s'adapter à un nouveau modèle de fonctionnement. **	689 418	71 814	761 232	250 518	17 267	1 197 981	1 465 767	2 226 999
	5.2 Le Fonds du PME est géré de manière efficace et efficiente.	408 380	42 540	450 920	482 378	0	150 000	632 378	1 083 298
	5.3 Les services administratifs du Secrétariat gagnent en efficacité.	748 652	77 985	826 637	0	0	330 000	330 000	1 156 637
	5.4 Le lieu de travail et la culture du Secrétariat reflètent la diversité et l'inclusion, reconnaissent et récompensent les bons résultats, et incitent et aident les membres du personnel à développer leurs compétences et à progresser dans leur carrière.	283 605	29 542	313 147	117 563	0	660 000	777 563	1 090 710

	OBJECTIF	Dépenses de personnel	Coût loyers/TI/équipement /communications	Total coûts fixes	Consultants	Frais de de déplacement	Services contractuels	Total coûts variables	Budget total
	5.5 La direction du Secrétariat est soutenue pour s'acquitter de ses mandats stratégiques et opérationnels.	129 943	13 536	143 479	25 400	0	0	25 400	168 879
	CSL 5.1 Le personnel du Secrétariat est bien informé et intègre dans son travail les innovations et les progrès faits dans le secteur de l'éducation.	184 210	19 188	203 398	27 690	16 358	8 678	52 727	256 125
	CSL 5.2 Le Secrétariat du PME dispose de données pertinentes et rigoureuses pour favoriser l'apprentissage et prendre des décisions éclairées sur l'efficacité de ses processus et de l'allocation de ses financements.	211 080	21 988	233 068	264 440	26 368	8 678	299 487	532 555
	CSS 5.1 Une culture de sensibilisation et de gestion des risques ancrée dans l'ensemble du Secrétariat.	65 010	6 772	71 782	0	0	0	0	71 782
	CSS 5.2 Le Conseil et les Comités disposent en temps utile de mises à jour sur le risque institutionnel.	107 647	11 213	118 860	0	0	0	0	118 860
	CSS 5.3 <i>Incidences négatives sur la réalisation des objectifs atténuées par l'amélioration des normes et l'atténuation des risques liés à la qualité.</i>	34 251	3 568	37 819	0	35 184	0	35 184	73 003
Total		24 000 000	2 500 000	26 500 000	8 059 595	3 045 186	6 808 033	17 912 814	44 412 814



BOD/2020/06 DOC 02- Annex 3-Rév.1
Réunion du Conseil d'administration
9-11 juin 2020
Pour décision

BUDGET PRÉVISIONNEL DE L'ADMINISTRATEUR DU FONDS DU PARTENARIAT MONDIAL POUR L'ÉDUCATION POUR LA PÉRIODE ALLANT DU 1^{ER} JUILLET 2020 AU 30 JUIN 2021, ET RAPPORT ACTUALISÉ SUR LE BUDGET APPROUVÉ POUR L'EXERCICE ALLANT DU 1^{ER} JUILLET 2019 AU 30 JUIN 2020.

1. OBJET

Le présent document a pour objet de demander au Conseil d'administration d'approuver le montant estimé des frais administratifs encourus par la Banque mondiale agissant en qualité d'Administrateur fiduciaire du Fonds du Partenariat mondial pour l'éducation (le « Fonds du PME ») du 1^{er} juillet 2020 au 30 juin 2021 (exercice 21) et de faire le point à l'intention du Conseil d'administration sur le montant estimé des frais administratifs du 1^{er} juillet 2019 au 30 juin 2020 (exercice 20).

2. DÉCISION RECOMMANDÉE

L'Administrateur demande au Conseil d'administration d'approuver la décision suivante :

BOD/2020/06— : Le Conseil d'administration approuve le montant estimé des frais administratifs de ~~587~~ **761** 000 dollars pour les services d'Administrateur fiduciaire durant l'exercice allant du 1^{er} juillet ~~2019~~**20** au 30 juin ~~2020~~**21**, et un budget supplémentaire de 199 400 dollars pour l'exercice allant du 1^{er} juillet 2019 au 30 juin 2020 pour couvrir une augmentation des coûts de gestion des placements résultant d'un montant plus élevé que prévu du solde moyen du Fonds et d'activités accrues de l'Administrateur fiduciaire tels que défini dans le document BOD/2020/06 DOC 02 Annexe 3.

3. CADRE GÉNÉRAL

3.1 Selon le document relatif à la gouvernance du Fonds du PME, l'Administrateur fiduciaire est tenu de présenter une fois par an son projet de budget au Conseil d'administration pour approbation.

3.2 De même que pour tous les Fonds d'intermédiation financière dont la Banque mondiale est l'Administrateur fiduciaire, les coûts et les frais associés aux services rendus à ce titre sont remboursés selon la modalité de recouvrement intégral des coûts.

4. BUDGET DE L'ADMINISTRATEUR FIDUCIAIRE DU 1^{ER} JUILLET 2019 AU 30 JUIN 2020

4.1 Le tableau 1 ci-dessous présente en détail le budget approuvé pour l'exercice 20¹ et le compare aux coûts réels encourus.

4.2 Les coûts réels estimés de l'exercice 20 sont supérieurs aux montants inscrits au budget approuvé en raison d'une augmentation des coûts de gestion des placements résultant d'un montant plus élevé que prévu du solde moyen du Fonds sur l'ensemble de l'exercice. Plus précisément, le budget de l'exercice 20 supposait un solde moyen du Fonds de 550 millions de dollars, alors que le solde moyen réel du fond s'est élevé à 882 millions de dollars, ce qui représente un coût supplémentaire de 149 000 dollars. Ce coût supplémentaire a été compensé par le revenu des placements généré par le solde du Fonds qui selon les estimations, devrait dépasser 26 millions de dollars durant l'exercice 20. Les frais administratifs de l'exercice 20 ont également été légèrement supérieurs aux prévisions du fait d'une intensification des activités de l'Administrateur fiduciaire (le nombre d'allocations de financement, de reçus de contributions, d'engagements et de demandes de transferts monétaires a augmenté d'environ 60 % par rapport à l'exercice 19) et de l'achèvement par l'Administrateur fiduciaire de son examen d'un indice d'équité qui intègre des facteurs environnementaux, sociaux et de gouvernance (ESG) pour éventuellement l'inclure dans la stratégie de gestion des investissements du PME.

5. BUDGET DE L'ADMINISTRATEUR FIDUCIAIRE DU 1^{ER} JUILLET 2020 AU 30 JUIN 2021

5.1 Le tableau 1 ci-dessous présente également le budget prévisionnel pour les services que devra rendre l'Administrateur fiduciaire durant l'exercice 21.

5.2 Le projet de budget pour **l'exercice 21 de 761 000 dollars** est inférieur de 25 400 dollars aux chiffres réels estimés pour l'exercice 20. Le projet de budget repose sur la meilleure estimation des coûts pour l'exercice 21. Le champ d'action et les objectifs du

¹ BOD/2019/06 – Réunion du Conseil d'administration, Stockholm, Suède, 11-13 juin 2019.

PME ayant été élargis, les activités sous-jacentes de l'Administrateur fiduciaire et les facteurs de coûts connexes relatifs à la gestion financière et programmatique, à la comptabilité et aux rapports et aux services juridiques devraient augmenter durant l'exercice 21. Cette augmentation est compensée par une baisse prévue des coûts de gestion de placements due à un montant plus faible que prévu du solde moyen du Fonds durant l'exercice 21.

Tableau 1 : Budget requis pour les services de l'Administrateur fiduciaire (en dollars)			
Services rendus par l'Administrateur fiduciaire	Budget de l'exercice 20	Chiffres réels de l'exercice 20	Budget proposé pour l'exercice 21
Gestion financière et programmatique	231 000	274 400	324 000
Gestion des placements	248 000	397 000	293 000
Comptabilité et rapports	30 000	30 800	54 000
Services juridiques	78 000	84 200	90 000
Total	587 000	786 400	761 000

5.3 Ces estimations budgétaires seront ajustées à la fin de l'exercice, en fonction des coûts et frais engagés pour les services suivants rendus par l'Administrateur fiduciaire au PME :

- **Les services de gestion financière et programmatique** recouvrent la gestion et l'exécution des transactions financières, y compris la réception et le traitement des justificatifs des contributions des bailleurs de fonds, l'enregistrement des allocations et des engagements, le traitement des transferts monétaires au profit des agents partenaires à l'aide des procédures et systèmes financiers de la Banque mondiale et la résolution de tout problème d'ordre financier ou lié aux opérations réalisées avec ces partenaires ; la coordination avec le Secrétariat et les agents partenaires afin de formuler et mettre en œuvre des procédures opérationnelles relatives aux transactions financières.
- **Gestion des placements :** Depuis l'exercice 20, les frais de gestion des placements sont calculés sur la base d'un taux fixe de 4,5 points de base (soit 0,045 %) sur le solde annuel moyen des liquidités non décaissées du Fonds fiduciaire. Le solde annuel moyen prévu durant l'exercice 21 est estimé à

650 millions de dollars. Les coûts réels de gestion des placements peuvent varier en fonction du niveau réel des liquidités durant l'exercice 21.

- **Les services de comptabilité et de présentation des rapports** recouvrent la gestion du modèle comptable du Fonds du PME, y compris la tenue des dossiers, des comptes et des systèmes requis afin d'identifier les contributions et autres justificatifs, ainsi que les obligations du Fonds du PME envers les agents partenaires et le soutien à la présentation de rapports financiers.
- **Les services juridiques** comprennent la rédaction et la finalisation des accords/ententes avec les bailleurs de fonds et des accords sur les procédures financières avec les agents partenaires. Ils comprennent également la formulation d'avis sur la politique à suivre, l'examen juridique des documents financiers et, le cas échéant, la rédaction de nouveaux documents juridiques.

5.4 La Banque mondiale est en train d'examiner une approche actualisée de détermination des prix des services rendus par l'Administrateur fiduciaire aux Fonds d'intermédiation financière, y compris le PME. Cette approche actualisée visera à accroître la transparence et la prévisibilité tout en respectant la politique de la Banque mondiale de recouvrement intégral des coûts. Toute révision du projet de budget de l'Administrateur fiduciaire résultant de l'approche révisée de détermination des prix sera présentée à la fin de l'exercice 21, conformément à l'usage consacré du PME.