

**ÉTUDE POUR UN PARTENARIAT EFFICACE :
DECENTRALISATION DE LA REDDITION DE COMPTES ET REDUCTION DES
COUTS DE TRANSACTION**

Pour décision

Note : De par leur nature, les documents du Conseil font partie intégrante des délibérations et, conformément à la Politique de transparence du GPE, ne sont publiés qu'à l'issue de leur examen par le Conseil. Il est entendu que les groupes constitutifs diffusent les documents du Conseil auprès de leurs membres, pour consultation, avant que le Conseil se réunisse.

1. OBJECTIF STRATÉGIQUE

1.1 Le présent document a pour objet de présenter une série de recommandations (voir Annexe 1) et de mesures de suivi destinées à améliorer l'efficacité et l'efficience des opérations au niveau des pays du Partenariat mondial pour l'éducation. Ces recommandations sont fondées sur une évaluation des principaux problèmes rencontrés et des options proposées pour les résoudre, l'accent étant mis plus particulièrement sur les rôles, les responsabilités, les compétences, les obligations de redevabilité, les ressources et les risques des gouvernements partenaires, des Agences de coordination, des Agents partenaires, des partenaires de développement et du Secrétariat.

1.2 Depuis 2011, le **modèle opérationnel du Partenariat mondial pour l'éducation (GPE) au niveau des pays** a fait l'objet de nombreuses études, conduites à des dates différentes, qui dressent toutes un constat similaire : **le modèle est solide en théorie, mais dans la pratique, il présente des incohérences dans la manière dont il est appliqué et invariablement des lacunes en termes d'efficacité et d'efficience**. L'étude conduite par Oxford Policy Management à la fin de 2017/début 2018 et les travaux plus récents du cabinet IOD PARC soulignent que s'il existe certes des leviers pour atteindre les objectifs en matière d'équité et d'apprentissage, ainsi que les trois objectifs au niveau des pays, du GPE 2020, ces leviers ne sont pas bien compris et ne fonctionnent pas comme ils le devraient. **Les**

responsabilités, les mécanismes de reddition de comptes et les processus décisionnels qui leur sont associés **sont définis en termes peu clairs, voire contradictoire, ou ne sont pas spécifiés.** Ces observations sont présentées en détail dans les annexes ci-jointes ; elles répondent directement aux points A et B de la résolution de novembre et forment la base des recommandations formulées à la fin du présent document.

1.3 L'examen des différentes pistes d'amélioration impose un choix critique entre deux orientations : respecter des règles et des obligations de redevabilité centralisées, ou exercer des responsabilités mutuelles décentralisées, impulsées par le partenariat. **Le Conseil est invité à opter pour une approche décentralisée mettant en œuvre des mécanismes qui renforcent la responsabilité mutuelle et la transparence au niveau des pays tout en réduisant les processus et les coûts de transaction.** Cette démarche est conforme à l'objectif du modèle du GPE.

1.4 Globalement, les incidences sur les ressources à mobiliser ne sont pas jugées excessives ou onéreuses, cette orientation permettant à la fois de renforcer la reddition de comptes et de réduire les processus grâce à l'optimisation du Secrétariat dont le rôle sera modulé en fonction des besoins et des risques au niveau des pays.

1.5 Les recommandations formulées dans le présent document présupposent que l'option retenue est celle d'une approche décentralisée assortie d'un renforcement des responsabilités mutuelles au sein du partenariat. Elles devraient donc rester pleinement applicables indépendamment de ce que décidera le Conseil s'agissant de savoir si le GPE continue d'être hébergé par la Banque mondiale ou s'il doit s'en séparer pour constituer une entité juridique distincte. Des recommandations fondées sur le choix du respect de règles et d'obligations de redevabilité centralisées pourraient poser problème dans le cadre institutionnel actuel.

1.6 La question de l'assouplissement des critères d'éligibilité du GPE pour permettre à des entités publiques et/ou des ONG nationales de recevoir et de gérer des fonds du GPE directement, et non plus par le biais habituel de l'Agent partenaire comme le veut la pratique actuelle, n'est pas traitée en détail dans le cadre du présent exercice. Il a donc été jugé prématuré, à ce stade, d'inclure cette mesure dans la liste des recommandations. Si le Conseil souhaite examiner dans quelles circonstances cet assouplissement pourrait éventuellement être bénéfique et quels risques il pourrait présenter, il pourra commanditer une étude spécifique sur la question, sachant que celle-ci est directement liée aux modalités institutionnelles.

2. CONTEXTE

2.1. Suite à l'analyse approfondie conduite par les consultants d'Oxford Policy Management, le Conseil d'administration a décidé en juin 2018 ce qui suit :

BOD/2018/06-09– Étude pour un partenariat efficace : Le Conseil d'administration :

1. *Se félicite du rapport préparé par Oxford Policy Management décrit dans le document BOD/2018/06 DOC 07A et juge inutile de conduire une seconde phase de l'étude.*
2. *Convient de la nécessité de prendre des mesures concrètes pour renforcer davantage l'efficacité et l'efficience du modèle opérationnel du GPE au niveau des pays, et en particulier de mieux s'adapter au contexte national et d'améliorer l'approche du renforcement des capacités des pays en développement partenaires.*
3. *Prend note des conclusions du Comité des financements et performances (GPC) concernant le projet de rapport présenté dans le document BOD/2018/06 DOC 07B, notamment du fait que les axes d'intervention dirigés par le GPC, le Comité des finances et du risque (FRC) et le Comité des stratégies et de l'impact (SIC) tiennent déjà compte de certaines recommandations. Demande que lors de la retraite du Conseil de novembre 2018 le Secrétariat lui présente un bilan actualisé des axes d'intervention concernant le renforcement de l'efficience et de l'efficacité et la réduction des coûts de transaction.*
4. *Demande au GPC d'élaborer d'ici à la fin juillet 2018 un plan d'action chiffré, assorti de mesures et d'un calendrier clairement définis, en vue de son approbation par le Conseil, y compris :*
 - a. *afin de renforcer la responsabilité mutuelle, une proposition visant à examiner et clarifier les rôles, les responsabilités, les compétences, les obligations de redevabilité, les ressources et les risques au niveau national ; il en découlera une révision des mandats des principaux acteurs, notamment les pays en développement partenaires, les agents partenaires, les agences de coordination et les responsables-pays du Secrétariat ;*
 - b. *une stratégie de communication pour que tous les partenaires comprennent bien les buts, les objectifs, le modèle opérationnel et les rôles connexes, les responsabilités et les obligations de redevabilité ;*
 - c. *les mesures qui devront être mises en œuvre à la suite de la décision qui sera prise en décembre 2018 sur les modalités institutionnelles.*
5. *Demande que le plan d'action chiffré explique clairement comment les membres du Conseil, les comités compétents et leurs groupes constitutifs assumeront la responsabilité de son exécution.*

2.2. Le Secrétariat a retenu les services du cabinet-conseil IOD PARC qu'il a chargé de formuler des propositions pour améliorer l'efficacité et l'efficience des opérations du GPE au niveau des pays. À l'issue des premiers entretiens menés avec les membres du Conseil et les agents du Secrétariat et des tests de pression réalisés auprès des principaux usagers et parties prenantes du GPE en septembre et début octobre, IOD PARC a présenté au Comité des financements et performances, à sa réunion d'octobre, une série d'options, avant de conduire une consultation auprès des représentants des pays en développement partenaires. Sur la base de ces discussions,

IOD PARC a peaufiné le rapport contenant ces propositions avant de le transmettre au Conseil pour que celui-ci l'examine durant sa retraite. L'ensemble de ces consultations est décrit en détail dans l'Annexe 7. Les résultats des entretiens spécifiques conduits avec les principaux Agents partenaires du GPE sont présentés dans l'Annexe 5.

2.3. Le Conseil a défini de nouvelles orientations lors de sa retraite de novembre 2018. Le présent document a pour objet de répondre à la résolution du Conseil en date du 7 novembre 2018, dont le texte intégral figure ci-après (des renvois indiquent les sections dans le corps du document et les annexes correspondant à chaque point traité) :

Le Conseil d'administration, notant ses responsabilités en ce qui concerne les résultats au plan financier et à l'échelon des programmes spécifiés dans la Charte du GPE, demande au Secrétariat et aux consultants chargés de l'Étude pour un partenariat efficace, en consultation avec le président du GPC et le Comité de coordination :

a. d'indiquer dans quelle mesure les obligations de reddition de comptes, les compétences et les risques associés à chaque financement du GPE et aux différents aspects de la planification et du cycle de vie du programme sont clairement définis dans le modèle actuel. Référence devra être faite aux principaux documents de gouvernance du GPE, en particulier la Charte, le document de gouvernance du Fonds du GPE, l'Accord sur les modalités financières et d'autres documents pertinents. Voir l'Annexe 2, sections 1-4, l'Annexe 3 et l'Annexe 4 ;

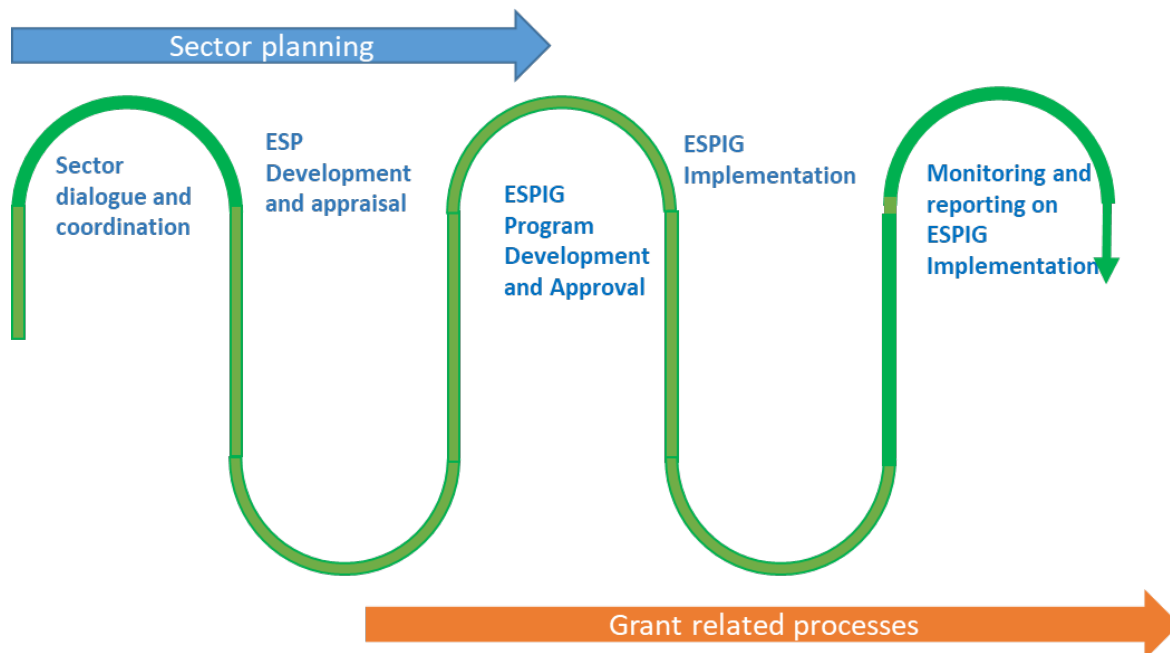
b. d'identifier tous les aspects présentant des insuffisances (inefficacités, doubles emplois, défauts d'alignement ou lacunes dans la reddition de comptes). Voir l'Annexe 2, sections 1-4 ; l'Annexe 4. L'analyse devra être étayée par des consultations auprès de représentants des principaux agents partenaires. Ces consultations chercheront à établir s'il existe des obstacles institutionnels éventuels à la reddition de comptes, à l'exercice des compétences et à la gestion des risques. Voir l'Annexe 2, sections 1-4 ; l'Annexe 4 ; et l'Annexe 5 ;

c. d'identifier les options, incidences et recommandations associées au traitement des questions soulevées dans l'analyse et un nouveau plan de travail pour mettre les recommandations en œuvre ou, au besoin, approfondir l'analyse dans le cadre de l'axe d'intervention portant sur l'Étude pour un partenariat efficace. Voir la section 3 du présent document ; l'Annexe 1 pour une liste détaillée des recommandations et des mesures de suivi ; l'Annexe 2 ; l'Annexe 4.

2.4. **Les recommandations** formulées dans ce document à l'intention du Conseil, y compris les annexes, sont **présentées conjointement par le Secrétariat et le cabinet-conseil IOD PARC**, conformément à la demande du Conseil dans sa résolution du 7 novembre 2018. Le Secrétariat a consulté le président du Comité des financements et performances durant le processus de préparation. **L'Annexe 2**, qui décrit en détail les options proposées et les recommandations correspondantes, **contient de nombreuses références à la résolution de novembre du Conseil**. Les auteurs du rapport ont pris grand soin de s'acquitter des tâches décrites dans la résolution de novembre du Conseil.

3. RÉSUMÉ ANALYTIQUE DES RECOMMANDATIONS

3.1. Le modèle opérationnel du GPE au niveau des pays peut être schématisé comme suit :



L'analyse présentée dans le corps du document et dans l'Annexe 2 est fondée sur cette simple représentation graphique. Il convient de noter que la planification sectorielle et les processus de financement se chevauchent habituellement davantage que dans ce schéma simplifié. Ce graphique illustre le processus idéal d'un modèle fonctionnant de manière harmonieuse et efficace et produisant des résultats nettement améliorés. Dans la pratique toutefois, ce processus peut être problématique pour les acteurs à l'échelon national, du fait notamment de contraintes de capacité ou parce que les rôles et obligations de reddition de comptes des parties prenantes donnent lieu à des interprétations différentes ou ne sont pas clairement définis. Ce document propose un certain nombre de mesures concrètes pour s'attaquer à ces problèmes.

3.2. La recherche de solutions aux difficultés actuellement posées par le modèle du GPE au niveau des pays (goulets d'étranglement, inefficiences ou défaut d'obligation de rendre compte) a conduit à définir quatre grands axes d'amélioration, lesquels forment le cadre et la structure des documents présentés au Conseil du GPE et des recommandations globales soumises à son accord de principe. Le présent document expose les problèmes correspondant à chaque axe d'amélioration et propose un certain nombre de solutions. L'Annexe 2 contient un exposé

beaucoup plus détaillé, et les Annexes 3 à 7 fournissent les éléments d'analyse et d'information qui en constituent le fondement. Ces quatre grands axes d'amélioration sont les suivants :

- a. Renforcement du partenariat et du dialogue sur les politiques publiques au niveau des pays
- b. Renforcement du processus de planification du secteur de l'éducation
- c. Rationalisation du processus de requête de financement pour la mise en œuvre du programme sectoriel de l'éducation
- d. Renforcement de la transparence et de l'obligation de redevabilité de l'Agent partenaire

A. Renforcement du partenariat et du dialogue sur les politiques publiques au niveau des pays

3.3. L'objectif fondamental du modèle opérationnel du GPE au niveau des pays est d'assurer l'amélioration des plans sectoriels de l'éducation, de leur financement et de leur mise en œuvre. La mise en œuvre du modèle du GPE au niveau des pays, si l'on en croit la théorie du changement du GPE, doit permettre aux autorités nationales, aux partenaires de développement et aux autres parties prenantes d'améliorer l'équité et l'apprentissage. C'est pourquoi **toutes les recommandations énoncées dans le présent document vont dans le sens de cet objectif fondamental.** Au fil du temps, l'attention et les efforts se sont détournés du but ultime du partenariat pour se focaliser sur les processus et les prérequis associés aux financements du GPE. Ainsi, en détournant l'attention des pouvoirs publics et des partenaires de développement de l'objectif central, à savoir renforcer l'élaboration et la mise en œuvre des plans sectoriels, l'allocation de ressources aux financements pour la mise en œuvre de programmes sectoriels de l'éducation est souvent devenue davantage un facteur de distorsion que le levier qu'elle était censée être au départ. Les changements proposés visent à corriger ce déséquilibre.

3.4. Au plus haut niveau, il est recommandé que le partenariat établisse un Pacte définissant les objectifs et les principaux indicateurs de performance des différents acteurs du partenariat au niveau des pays. À l'échelle internationale, le partenariat est guidé par la [Charte du Partenariat mondial pour l'éducation](#). Le concept de Pacte à l'échelon national est fondé sur les bonnes pratiques des pays dans lesquels le Groupe local des partenaires de l'éducation (GLPE) est convenu d'un cadre de collaboration. Les objectifs et les principaux

indicateurs de performance seraient définis en concertation par les pouvoirs publics, les agents partenaires, les agences de coordination, les membres du groupe local des partenaires de l'éducation et le Secrétariat. **Chaque année, tous les acteurs se soumettraient à une évaluation à 360° par leurs pairs à l'échelon du pays, dont les résultats seraient partagés et examinés au sein du GLPE.** Cette recommandation vise à améliorer la transparence et la responsabilité mutuelle au niveau des pays, à mieux régir les comportements, et à clarifier les interprétations divergentes des rôles et responsabilités des différents partenaires. Cette approche est jugée de loin préférable à celle d'une reddition de comptes centralisée, fondée sur des règles, et d'un Secrétariat élargi.

3.5. Le rôle de l'Agence de coordination est de faciliter le dialogue sur les politiques publiques se rapportant au plan sectoriel et à sa mise en œuvre. **Pour permettre à l'Agence de coordination de se concentrer sur sa fonction essentielle qui est de faciliter le dialogue stratégique et la coordination des partenaires, il est recommandé que les tâches de nature plus administrative et liées aux processus qui lui incombent actuellement soient allégées et transférées à une fonction de l'administration nationale.** Le coût de la prise en charge de cette fonction par les pouvoirs publics serait couvert par des fonds du GPE, via le Financement pour la préparation d'un plan sectoriel de l'éducation ou un autre mécanisme de financement. Cette recommandation vise à réduire l'ambiguïté et la dilution du rôle de l'Agence de coordination et à promouvoir la coordination et l'appropriation par les autorités nationales.

3.6. **Il est recommandé que le rôle du Secrétariat soit défini dans le cadre du Pacte à l'échelon national sur la base des besoins convenus.** Ce rôle visera à faciliter le fonctionnement du partenariat en fonction des besoins, clarifier les rôles et les processus du GPE, faciliter l'évaluation des prérequis du modèle de financement du GPE, soutenir les processus liés au financement sur la base des risques et des besoins, et appuyer les revues sectorielles conjointes et le partage d'expériences, sur demande. Dans certains cas, le gouvernement et ses partenaires pourront solliciter un concours supplémentaire du Secrétariat pour traiter certaines questions stratégiques relevant de la mission fondamentale du GPE. Cet appui pourra prendre la forme d'un dialogue technique ou d'un soutien pour mobiliser l'expertise d'autres partenaires ou échanger des expériences avec d'autres pays. Le déploiement de la plateforme d'échange de connaissances et d'innovations (KIX) aidera à cibler et structurer ce partage d'expériences. **Le rôle du Secrétariat en ce qui concerne l'examen de la qualité variera en fonction du contexte et des besoins,** et le Cadre des risques opérationnels déterminera quel sera le rôle du Secrétariat

dans le suivi de la mise en œuvre du financement. Ces recommandations visent à clarifier le rôle du Secrétariat (et à en optimiser la taille), à s'attaquer au niveau élevé des coûts de transaction, et à éliminer les ambiguïtés et les contradictions du modèle opérationnel actuel.

3.7. Dans le même temps, **il faudra poursuivre les travaux destinés à alléger les processus annexes et les coûts de transaction, en restant dans le cadre des directives et des prérequis**, et à restreindre les exercices de consultation à l'échelle du partenariat aux aspects qui sont directement liés à l'efficacité et à l'efficience des opérations au niveau des pays. Enfin, il est suggéré que lors de l'élaboration du prochain plan stratégique, le nombre d'indicateurs communs au regard desquels les partenaires doivent rendre compte de leurs progrès soit sensiblement réduit (ce nombre est actuellement de 37 pour le GPE 2020).

B. Renforcement du processus de planification du secteur de l'éducation

3.8. Un objectif fondamental du modèle du GPE est de soutenir **l'élaboration de PSE de qualité, qui soient applicables, auxquels les autorités nationales adhèrent pleinement, et qui fassent l'objet d'un suivi conjoint par le GLPE.** Sur la base de l'analyse et de l'examen des options proposées, il est recommandé que **les rôles respectifs d'Agent partenaire au titre du financement pour la préparation d'un plan sectoriel (ESPDG) et d'Agent partenaire au titre du financement pour la mise en œuvre du programme sectoriel de l'éducation (ESPIG) soient, dans la mesure du possible, confiés à deux agents différents, et qu'un mandat spécifique soit adopté pour l'Agent partenaire au titre du financement pour la préparation d'un plan sectoriel.** Ce mandat mettra l'accent sur l'appropriation par le pays et le renforcement des capacités nationales. En général, les compétences requises pour ces deux rôles d'agent partenaire ne seront pas identiques. Le rapport de fin d'exécution du financement pour la mise en œuvre du PSE ne sera donc plus qu'un rapport financier, la finalisation du PSE constituant la preuve concrète que l'objectif du financement a bien été atteint.

Actuellement, une évaluation indépendante du PSE est exigée de tous les pays qui sollicitent un ESPIG, alors que les pays qui bénéficient d'un ESPDG mais qui n'ont pas sollicité d'ESPIG ne sont pas tenus à la même obligation. Compte tenu de l'importance de l'ESPDG en tant qu'investissement pour concrétiser le PSE, qui est un indicateur du cadre de résultats du GPE, il est proposé que **tous les plans financés par un ESPDG fassent l'objet d'une évaluation indépendante.**

En fonction des résultats des évaluations et des discussions en cours au sein du Comité des financements et performances, il pourra se révéler nécessaire d'**examiner l'applicabilité des critères du PSE dans différents contextes.** Ces recommandations visent à corriger les distorsions du processus du PSE induites par la focalisation sur les prérequis et le calendrier de l'ESPIG.

Les revues sectorielles conjointes, qui examinent les rapports sur la mise en œuvre du PSE, offrent un bon moyen d'évaluer conjointement la performance globale du plan et d'identifier les mesures à prendre pour l'améliorer davantage. Or, en l'état actuel des choses, ces revues ne sont pas conduites de manière systématique. En vertu du Pacte, **les autorités nationales et les partenaires de développement seraient tenus d'organiser chaque année des revues**

sectorielles conjointes pour évaluer la performance du plan et, dans ce cadre, les résultats des financements du GPE.

C. Rationalisation du processus de requête de financement pour la mise en œuvre du programme sectoriel de l'éducation

3.9. Parallèlement à la préparation du PSE, **il est recommandé que les pouvoirs publics et les membres du GLPE déterminent quelle est la meilleure orientation stratégique des fonds du GPE dans le cadre global du financement du plan, y compris la tranche variable.** Il s'agit notamment de veiller à ce que l'appui fourni par le GPE soit adapté aux systèmes nationaux qui seront utilisés. Une « note de cadrage » serait élaborée au niveau du pays avec le concours de l'Agent partenaire au titre de l'ESPDG ou avec l'aide de l'Agence de coordination, à partir de quoi un Agent partenaire serait choisi par le gouvernement et approuvé par le GLPE, le principe étant que le choix se porte sur l'Agent le mieux placé pour gérer les fonds du financement du GPE et atteindre les objectifs convenus. **L'Agent partenaire sélectionné préparerait ensuite une note de synthèse, alignée sur la note de cadrage, qui serait examinée par un nouveau Panel technique indépendant (ITP)¹** spécialement créé pour examiner les notes de synthèse relatives aux ESPIG en vue de clarifier les attentes en amont. Dès que le Panel aurait rendu un avis favorable, nombre d'Agents partenaires pourraient s'atteler rapidement à la préparation d'une proposition complète et éviter ainsi les coûts d'instruction et de transaction qui sont actuellement d'un niveau élevé ; les procédures d'examen de la qualité du Secrétariat seraient adaptées en fonction des procédures institutionnelles appliquées en la matière par les Agents partenaires. L'ITP rendrait compte au Comité des financements et performances. Le rapport de fin d'exécution du financement pour la préparation du programme (PDG) ne serait donc plus qu'un rapport financier, la finalisation de la requête de financement étant la preuve concrète que l'objectif du financement a bien été atteint. Ces recommandations visent à aplanir les difficultés liées aux processus de sélection de l'Agent partenaire, à renforcer le contrôle des PDP sur les ESPIG, et à réduire les doubles emplois et les coûts de transaction en optimisant les procédures d'examen de la qualité

D. Renforcement de la transparence et de l'obligation de redevabilité de l'Agent partenaire

3.10. Du point de vue de la mise en œuvre, **l'important pour le partenariat est que le plan sectoriel soit globalement mis en place, et, plus concrètement, que les résultats définis dans le financement du GPE soient bien atteints.** Les autorités nationales sont responsables de la réalisation de ces deux objectifs. **Dans le cadre de l'élaboration des**

¹ Le Panel technique indépendant comprendrait des membres permanents et des membres spécifiquement sélectionnés sur la base de leur connaissance du contexte.

principaux indicateurs de performance du Pacte, l'Agent partenaire serait tenu d'aider les pouvoirs publics et l'Agent de coordination à organiser chaque année les revues sectorielles conjointes qui incluraient un examen de l'état d'avancement de la mise en œuvre de l'ESPIG. Si l'on veut renforcer la transparence et la reddition de comptes, **il faut que l'appui fourni à la mise en œuvre puisse être mesuré par des indicateurs de performance clairement définis et que la reddition de comptes au GLPE soit rendue obligatoire.** De tels indicateurs inciteraient à fournir un appui aux autorités nationales et encouragerait une coopération et un partenariat accrus entre les acteurs éducatifs, ce qui favoriserait l'obtention de meilleurs résultats. **Les commissions de l'Agent partenaire seraient liées aux décaissements, cela vaudrait pour tous les Agents partenaires** (la pratique actuelle n'est pas uniforme). **L'Agent partenaire, en concertation avec les pouvoirs publics, ferait rapport semestriellement au GLPE** sur les questions stratégiques concernant le financement et d'autres thèmes d'intérêt, mais il ne serait pas responsable devant le GLPE ou l'Agence de coordination et rendrait compte au gouvernement et au Conseil du GPE. L'ensemble des règles relatives à l'établissement de rapports serait rationalisé.

4. PROCHAINES ÉTAPES

4.1. Le Conseil du GPE est invité à approuver une proposition globale de renforcement de la responsabilité mutuelle à l'échelle du partenariat et de réduction des coûts de transaction, et à donner son accord de principe à la série de recommandations et de mesures de suivi présentées dans l'Annexe 1. Le suivi général des décisions du Conseil relevant de la responsabilité du Comité des financements et performances (GPC), le Secrétariat rendra compte régulièrement au GPC des progrès accomplis, et le président du GPC tiendra le Comité de coordination informé. Les améliorations proposées étant substantielles et non dénuées de risques, il conviendra de réaliser d'autres tests sous pression une fois que le Conseil aura pris sa décision.

4.2. S'il apparaît que, de l'avis du Comité des financements et performances, des modifications doivent être apportées à une ou plusieurs recommandations, la question sera soumise à l'attention du Conseil. Dans la mesure du possible, le Comité proposera, pour approbation, une série de mesures de substitution qui seront conformes aux principes établis dans la décision du Conseil.

4.3. Dans le même temps, les travaux se poursuivent sur plusieurs fronts pour éliminer certains goulets d'étranglement : une procédure pilote d'examen de la qualité sera mise à l'essai sous la direction du GPC au cours des six prochains mois, et les résultats de l'expérience éclaireront les modifications de la fonction d'examen de la qualité assurée par le Secrétariat au

regard des procédures de l'Agent partenaire ; les principes du GLPE ont été définis dans le cadre d'un vaste processus de consultation et sont actuellement diffusés en vue de leur examen à la prochaine réunion des PDP—la proposition de Pacte à l'échelon national formulée dans le présent document sera modifiée à la lumière des orientations qui se dégageront de cette réunion ; les directives régissant les revues sectorielles conjointes ont été finalisées ; et les mécanismes de financement KIX et des activités de plaidoyer et de responsabilité sociale en sont au stade final de leur élaboration. Ces mécanismes feront partie intégrante du modèle au niveau des pays qu'ils rendront encore plus efficace pour atteindre les buts et objectifs du GPE 2020.

4.4. La mise en œuvre concrète des recommandations formulées dans le présent document n'interviendra pas immédiatement et exigera du Secrétariat, des Comités, du Conseil et du partenariat au sens large qu'ils conduisent des travaux supplémentaires. Ainsi, toute modification obligeant à renégocier un accord sur les procédures financières ne pourra être appliquée qu'après avoir été négociée avec chaque Agent partenaire (ce serait le cas, par exemple, d'un changement qui aurait pour effet d'établir un lien direct entre la commission de l'Agent partenaire et l'utilisation du financement alloué).

4.5. Les incidences de cette proposition sur les ressources à mobiliser seront examinées dans le cadre du budget pour l'exercice 20.

5. DÉCISION RECOMMANDÉE

5.1 Le Conseil d'administration est invité à approuver les recommandations suivantes :

BOD/2018/12-XX– Étude pour un partenariat efficace : Le Conseil d'administration :

1. Souligne l'importance des principes suivants pour améliorer l'efficacité et l'efficience des opérations du GPE au niveau des pays :
 - a. mettre l'accent sur la décentralisation des responsabilités mutuelles ;
 - b. encourager l'appropriation par le pays et renforcer les capacités nationales ;
 - c. rééquilibrer les priorités du modèle du GPE au niveau des pays, de sorte que les financements et les processus du GPE soutiennent l'élaboration et la mise en œuvre effective de plans sectoriels de l'éducation qui soient de bonne qualité, bien financés et contrôlés par les autorités nationales ;
 - d. réduire les processus du GPE au niveau des pays et les coûts de transaction, tout en maintenant en place de solides mécanismes d'examen de la qualité et de gestion des risques.

2. Convient d'apporter les principales améliorations suivantes aux opérations du GPE au niveau des pays :
- a. renforcer le partenariat à l'échelon national et le dialogue sur les politiques publiques en établissant un Pacte à l'échelon national pour améliorer la transparence et la responsabilité mutuelle ; renforcer le rôle de l'Agence de coordination pour faciliter le dialogue avec les pouvoirs publics, et renforcer l'appropriation par les autorités nationales en finançant un poste administratif au sein de l'administration pour assurer la coordination des processus du GPE et la participation aux instances de gouvernance à l'échelon mondial ; moduler le rôle du Secrétariat en fonction des risques et des besoins de chaque pays par le biais du Pacte à l'échelon national ;
 - b. renforcer le processus de planification du secteur de l'éducation en élaborant un mandat spécifique de l'Agent partenaire au titre de l'ESPDG—en particulier pour conforter le rôle moteur de l'État et renforcer les capacités nationales—et en le distinguant de l'Agent partenaire au titre de l'ESPIG ; imposer l'obligation que tous les PSE financés par un ESPDG fassent l'objet d'une évaluation indépendante ;
 - c. rationaliser le processus de requête de financement pour la mise en œuvre du programme (ESPIG) en veillant à ce que les priorités portées par les pouvoirs publics et approuvées par le GLPE soient énoncées dans une note de cadrage qui guidera l'élaboration de l'ESPIG et à ce que la note de synthèse qui sera préparée par l'Agent partenaire sur la base de la note de cadrage soit examinée par un panel indépendant en vue de mieux évaluer la qualité en amont ; réduire la duplication des procédures d'examen de la qualité ;
 - d. rendre le rôle d'Agent partenaire plus transparent et renforcer les obligations de redevabilité attachées à cette fonction en créant des indicateurs de performance clairement définis pour mesurer l'appui fourni à la mise en œuvre de l'ESPIG et les rapports d'avancement communiqués au GLPE, y compris l'appui aux évaluations sectorielles conjointes annuelles, et en ajustant le rythme de décaissement des commissions des Agents partenaires au prorata de l'utilisation des fonds.
3. Approuve le principe des recommandations formulées dans l'Annexe 1 du document BOD 2018/12/DOC 04 et demande que les mesures de suivi prévues pour que ces recommandations se concrétisent soient mises en œuvre, de sorte que les principales améliorations à apporter aux opérations du GPE au niveau des pays puissent être mises en place à compter du 1^{er} juillet 2019.

4. Demande que le Comité des financements et performances informe le Conseil de toute modification substantielle à apporter à l'une quelconque des recommandations spécifiées dans l'Annexe 1 du document BOD 2018/12/DOC 04 et recommande d'autres formulations pour mettre en œuvre les améliorations souhaitées.

6. VEUILLEZ CONTACTER : Margarita Focas Licht (mlicht@globalpartnership.org), Padraig Power (ppower@globalpartnership.org) ou Charles Tapp (ctapp@globalpartnership.org) pour toutes questions.

7. ANNEXES

7.1 Le présent document comprend les annexes et informations suivantes :

Annexe 1 : Recommandations et mesures de suivi

Annexe 2 : Étude pour un partenariat efficace : clarification des rôles, responsabilités, obligations de redevabilité et risques– réponse à la décision du Conseil *(le présent rapport contient des informations beaucoup plus détaillées que le document soumis au Conseil)*

Veillez noter que les Annexes 3 à 8 sont directement rattachées à l'Annexe 2.

Annexe 3 : Matrice des obligations de reddition de comptes définies dans les documents de gouvernance du GPE *(ce tableau a été préparé en réponse à la résolution du 7 novembre du Conseil)*

Annexe 4 : Cartographie du modèle actuel : analyse DRACI *(ce document a été préparé en réponse à la résolution du 7 novembre du Conseil)*

Annexe 5 : Matrice des paramètres institutionnels des Agents partenaires

Annexe 6 : Comparaison du GPE avec des organisations comparables *(ce document a été préparé en réponse au plan de travail approuvé par le Conseil en juillet 2018)*

Annexe 7 : Récapitulatif des évaluations institutionnelles de l'efficacité et de l'efficience opérationnelles du Partenariat

Annexe 8 : Liste des partenaires consultés dans le cadre de l'Étude

ANNEXE 1: ÉTUDE POUR UN PARTENARIAT EFFICACE

RECOMMANDATIONS ET MESURES DE SUIVI

Ces recommandations répondent au point C de la résolution de novembre

Les mesures de suivi présentées ci-après visent à appuyer la mise en œuvre des principales recommandations d'ici au 1^{er} juillet 2019. Le calendrier pourrait néanmoins glisser en fonction des autres axes d'intervention et de la nécessité éventuelle de mener des consultations supplémentaires pour préciser davantage les détails opérationnels avec les parties prenantes concernées.

DÉCISION A : Renforcer le partenariat à l'échelon national et le dialogue sur les politiques publiques en établissant un Pacte à l'échelon national pour améliorer la transparence et la responsabilité mutuelle ; renforcer le rôle de l'Agence de coordination pour faciliter le dialogue avec les pouvoirs publics, et renforcer l'appropriation par les autorités nationales en finançant un poste administratif au sein de l'administration pour assurer la coordination des processus du GPE et la participation aux instances de gouvernance à l'échelon mondial ; moduler le rôle du Secrétariat en fonction des risques et des besoins de chaque pays par le biais du Pacte à l'échelon national .

Recommandation A1 : Établir un Pacte à l'échelon national définissant les objectifs et les principaux indicateurs de performance des différents acteurs du partenariat, et conduire et publier chaque année des évaluations à 360° par les pairs.

Mesures de suivi :

1. *Le Secrétariat préparera un avant-projet de Pacte, qui devra être adapté au contexte national, pour examen par le Comité des financements et performances (GPC) en avril 2019 et pour recommandation au Conseil en vue d'une décision en juin 2019.*
2. *Le Pacte à l'échelon national définira les objectifs génériques et les principaux indicateurs de performance des pouvoirs publics, des Agents partenaires (au titre de l'ESPDG et de l'ESPIG), de l'Agence de coordination, du Groupe local des partenaires de l'éducation (et de ses membres) et du Secrétariat.*
3. *Le Comité des stratégies et de l'impact, le Comité des finances et du risque, et le Comité de gouvernance et d'éthique seront consultés sur tout élément du Pacte relevant de leur mandat, et l'examen par le GPC reflétera toutes les observations formulées.*
4. *Le Secrétariat recrutera des consultants qualifiés présentant le profil requis pour appuyer ses activités.*

Recommandation A2 : Faire en sorte que l'Agence de coordination se consacre uniquement à la facilitation du dialogue sur les politiques publiques se rapportant au plan sectoriel et à sa mise en œuvre.

Mesure de suivi :

1. *Les objectifs et les principaux indicateurs de performance de l'Agence de coordination seront définis, et son mandat revu sur la base de la Recommandation 1 ci-dessus. Le mandat sera adapté en conséquence pour examen par le GPC d'ici à avril 2019.*

Recommandation A3 : Réduire les processus administratifs du GPE au niveau des pays et les transférer à une fonction de l'administration nationale, avec le concours d'un financement du GPE.

Mesures de suivi :

1. *Le Secrétariat soumettra pour examen par le GPC d'ici avril 2019 et pour recommandation au Conseil en vue d'une décision d'ici juin 2019 une proposition pour mobiliser les ressources nécessaires au financement, au sein de l'administration nationale des États partenaires, d'un poste administratif destiné à faciliter la communication et les processus administratifs liés au GPE.*
2. *Le Secrétariat examinera, rationalisera et allégera les processus administratifs et les prérequis au niveau des pays d'ici à décembre 2019.*

Recommandation A4 : Faire en sorte que le Secrétariat rééquilibre l'orientation des ressources consacrées aux pays, en cessant de privilégier les processus d'approbation de financements, comme c'est le cas aujourd'hui, et en renforçant plutôt le partenariat, les principaux éléments des prérequis du modèle de financement (préparation du plan sectoriel, financement national et données) et le suivi sectoriel conjoint, ainsi que l'appui aux pays partenaires, et en particulier aux autorités nationales, sur la base des risques et des besoins.

Mesures de suivi :

1. *Les principaux indicateurs de performance seront définis par le Secrétariat conformément à la recommandation un ci-dessus.*
2. *Le Secrétariat rendra compte au FRC et au Conseil, dans le cadre du plan de travail et du budget pour l'exercice 20, de l'évolution des besoins de mobilisation de ressources sur la base de toutes les recommandations de l'Étude pour un partenariat efficace, pour approbation par le Conseil, au besoin, en juin 2019.*

Recommandation A5 : Alléger sensiblement les processus annexes et les coûts de transaction, en restant dans le cadre des directives et des prérequis, et restreindre les exercices de consultation à l'échelle du partenariat aux aspects qui sont directement liés à l'efficacité et à l'efficience des opérations au niveau des pays.

Mesures de suivi :

1. *Le Secrétariat formulera des recommandations, pour décision par le GPC, sur la réduction des coûts de transaction en octobre 2019.*
2. *Le Secrétariat soumettra une recommandation au Comité de coordination d'ici mai 2019 sur la manière de simplifier et rationaliser le nombre de consultations à l'échelle du partenariat.*

Recommandation A6 : Lors de l'élaboration du prochain plan stratégique du GPE, réduire sensiblement le nombre d'indicateurs communs au regard desquels les Agents partenaires et les partenaires rendent compte de leurs progrès (ce nombre est actuellement de 37 pour le GPE 2020).

Mesure de suivi :

1. *Le SIC recommandera que le Conseil approuve la réduction sensible du nombre d'indicateurs pour le prochain plan stratégique du GPE.*

DÉCISION B : Renforcer le processus de planification du secteur de l'éducation en élaborant un mandat spécifique de l'Agent partenaire au titre de l'ESPDG—en particulier pour conforter le rôle moteur de l'État et renforcer les capacités nationales—et en le distinguant de l'Agent partenaire au titre de l'ESPIG ; imposer l'obligation que tous les PSE financés par un ESPDG fassent l'objet d'une évaluation indépendante .

Recommandation B1 : Faire en sorte que l'Agent partenaire au titre de l'ESPDG soit indépendant de l'Agent partenaire au titre de l'ESPIG et que son rôle soit davantage axé sur l'appropriation par les pouvoirs publics, le renforcement des capacités nationales et l'applicabilité du PSE.

Mesures de suivi :

1. *Le Secrétariat préparera une définition du mandat de l'Agent partenaire au titre de l'ESPDG, pour examen par le GPC en avril 2019, laquelle précisera les circonstances dans lesquelles il pourra être dérogé à la règle établissant que ce rôle est distinct de celui d'Agent partenaire au titre de l'ESPIG.*
2. *Les principaux indicateurs de performance de l'Agent partenaire au titre de l'ESPDG seront définis dans le cadre des activités relevant du Pacte conformément à la Recommandation 1.*

Recommandation B2 : Alléger la charge redditionnelle de l'Agent partenaire au titre de l'ESPDG et revoir les critères du PSE pour s'assurer qu'ils sont adaptés aux besoins.

Mesures de suivi :

1. *Le Secrétariat proposera un allègement adéquat des procédures et des obligations de reddition de comptes de l'Agent partenaire au titre de l'ESPDG d'ici avril 2019.*
2. *Le Secrétariat continuera de collaborer avec le GPC pour évaluer les moyens d'adapter les prérequis du modèle de financement aux contextes de grande fragilité, notamment via l'évaluation des résultats, et proposera des adaptations avant la fin 2019.*

Recommandation B3 : Renforcer le suivi et les rapports conjoints sur la mise en œuvre du PSE.

Mesure de suivi :

1. *Le Secrétariat étudiera les possibilités de renforcer le suivi conjoint du PSE à l'échelon national dans le cadre des revues sectorielles conjointes.*

DÉCISION C : Rationaliser le processus de requête de financement ESPIG en veillant à ce que les priorités portées par les pouvoirs publics et approuvées par le GLPE soient énoncées dans une note de cadrage qui guidera l'élaboration de l'ESPIG, et à ce que la note de synthèse qui sera préparée par l'Agent partenaire sur la base de la note de cadrage soit examinée par un panel indépendant en vue de

mieux évaluer la qualité en amont ; et réduire la duplication des procédures d'examen de la qualité.

Recommandation C1 : Avec le concours de l'Agent partenaire au titre de l'ESPDG et de l'Agence de coordination, que les autorités nationales et le Groupe local des partenaires de l'éducation déterminent comment orienter au mieux les fonds du GPE dans le cadre global du financement du plan, y compris la tranche variable. Cette orientation stratégique sera définie dans une « note de cadrage », à partir de laquelle le gouvernement et le GLPE choisiront l'agent le mieux placé pour remplir le rôle d'Agent au titre de l'ESPIG.

Mesures de suivi :

1. *Le Secrétariat modifiera en conséquence le nouveau mandat de l'Agence de coordination, le mandat de l'Agent partenaire au titre de l'ESPDG et les directives correspondantes pour la préparation de l'ESPIG, et il élaborera un modèle simple de note de cadrage reflétant cette nouvelle approche pour le GPE d'ici avril 2019.*

Recommandation C2 : Mettre en place un Panel d'examen indépendant chargé d'évaluer, d'approuver ou de rejeter la note de synthèse du programme établi par l'Agent partenaire au titre de l'ESPIG.

Mesures de suivi :

1. *Le Secrétariat formulera des recommandations sur le mandat, la composition et le fonctionnement du Panel d'examen indépendant et les soumettra au GPC d'ici avril 2019, en vue de leur approbation par le Conseil en juin 2019.*
2. *Les recommandations du Secrétariat seront fondées sur les leçons tirées de mécanismes d'examen indépendants similaires dans d'autres secteurs, et elles comprendront une évaluation des risques ainsi que les mesures proposées pour les atténuer.*
3. *Le Secrétariat déterminera les incidences de la mise en place du Panel d'examen indépendant sur la mobilisation des ressources.*

Recommandation C3 : Rationaliser le processus d'examen de la qualité.

Mesures de suivi :

1. *Compte tenu de la modification du processus de préparation de l'ESPIG et de la mise en place d'un Panel d'examen indépendant, le processus d'examen de la qualité sera rationalisé en vue de réduire les coûts de transaction et les doubles emplois et de moduler le processus d'examen de la qualité en fonction de l'évaluation des risques, sachant que la solidité des propres mécanismes d'examen de la qualité des Agents partenaires sera prise en compte.*
2. *Sur la base de l'examen pilote de la qualité qui est en cours et de l'évaluation de la robustesse des propres mécanismes d'examen de la qualité des Agents partenaires, le Secrétariat présentera au GPC, d'ici octobre 2019, des propositions de modification du processus d'examen de la qualité et des Directives pour l'obtention d'un financement pour la mise en œuvre du programme (ESPIG).*

DÉCISION D : Rendre le rôle d'Agent partenaire plus transparent et renforcer les obligations de redevabilité attachées à cette fonction en créant des indicateurs de performance clairement définis pour mesurer l'appui fourni à la mise en œuvre de l'ESPIG et les rapports d'avancement communiqués au GLPE, y compris l'appui aux évaluations sectorielles conjointes annuelles, et en ajustant le rythme de décaissement des commissions des Agents partenaires au prorata de l'utilisation des fonds.

Recommandation D1 : Les coûts de l'appui fourni par l'Agent partenaire à la mise en œuvre (généralement appelé coûts de supervision) varient actuellement en fonction du contexte et de l'Agent partenaire, et ils sont spécifiés dans le document de programme ESPIG. Afin de renforcer l'obligation de rendre compte, il convient de faire en sorte que les activités que l'Agent partenaire s'engage à appuyer et pour lesquelles il reçoit un financement au titre de l'allocation maximale par pays fassent l'objet d'un suivi au moyen d'indicateurs de performance clairement définis pour surveiller la transparence des comptes rendus au GLPE.

Mesures de suivi :

- 1. Le Secrétariat préparera des directives relatives à différents types d'indicateurs de performance, pour examen et approbation par le GPC d'ici avril 2019.*

Recommandation D2 : Faire en sorte que les commissions des Agents partenaires ne soient plus versées dans leur intégralité à l'approbation du financement, mais plutôt décaissées au prorata du montant des fonds du financement transféré à l'Agent partenaire, le solde correspondant à l'utilisation complète du financement alloué étant versé à la clôture du financement.

Mesure de suivi :

- 1. Le Secrétariat, en concertation avec les principaux Agents partenaires, présentera une proposition de mise en œuvre de ces changements, y compris les modifications à apporter au texte de l'accord sur les procédures financières, pour examen et approbation par le FRC d'ici mai 2019.*

Recommandation D3 : Faire en sorte que l'Agent partenaire présente un rapport semestriel au GLPE sur les questions stratégiques et d'autres thèmes d'intérêt concernant l'avancement du financement et les liens avec la mise en œuvre globale du plan sectoriel de l'éducation.

Mesure de suivi :

- 1. Le Secrétariat préparera des directives, pour examen par le GPC, afin que cette recommandation puisse être mise en œuvre moyennant des coûts de transaction les plus bas possible et avec une efficacité maximale.*