5, 6 ET 7 DÉCEMBRE 2022

RÉUNION DU CONSEIL D'ADMINISTRATION

PARIS, FRANCE	BOD/2022/12 DOC 03	POUR INFORMATION

RAPPORT DU DIRECTEUR GÉNÉRAL PAR INTÉRIM

N.B. : Conformément à la politique de transparence du GPE, les documents ne sont pas considérés comme publics tant que l'instance de gouvernance pertinente ne les a pas examinés. Il est entendu que les responsables de la gouvernance distribueront, à des fins de consultation, ces documents aux membres de leurs groupes constitutifs avant la réunion, à l'exception des documents confidentiels.

APERÇU

Le Conseil se réunit enfin en présentiel pour la première fois depuis trois ans. La réunion du Conseil qui s'est tenue à Nairobi en 2019 a défini l'ambition et l'orientation de la stratégie 2025 du GPE avant qu'elle ne soit approuvée en décembre 2021. Depuis, les pays partenaires (dont quinze nouveaux pays partenaires) et les bailleurs de fonds ont été confrontés aux contraintes budgétaires liées au redressement après la COVID-19, à l'augmentation de la dette, à la guerre en Ukraine, au problème des réfugiés, à l'insécurité alimentaire, aux catastrophes naturelles et au changement climatique. Cette réunion en présentiel sera l'occasion d'examiner la manière dont la stratégie est mise en œuvre à un moment où, loin de diminuer, les crises se multiplient. Ces crises me semblent donner du sens à l'accent que le GPE met sur la transformation et au besoin crucial d'une éducation de qualité pour tous pour renforcer la résilience et la prospérité.

Le **Rapport sur les résultats du GPE 2022** souligne l'urgence d'une action et d'un engagement continus : la crise de l'apprentissage s'est aggravée ; les taux d'achèvement des études primaires et secondaires stagnent ; le nombre d'enfants non scolarisés reste inacceptable ; et la part du financement national de l'éducation n'a pas totalement retrouvé son niveau d'avant la pandémie. Les décaissements et l'avancement des financements de mise en œuvre du GPE ont également souffert.

Face à ces défis, le Secrétariat a concentré ses efforts sur quatre priorités institutionnelles approuvées par le Conseil en juin : 1) apporter des changements transformateurs dans le secteur de l'éducation par le biais de la stratégie GPE 2025, 2) accroître les décaissements, 3) veiller à ce que le Secrétariat fonctionne de manière efficace et efficiente pour faire du GPE un lieu de travail idéal, et 4) mobiliser le partenariat pour obtenir des financements. L'ampleur du défi impose une réponse collective dont le Sommet sur la transformation de l'éducation a donné le ton en ce qui concerne à la fois l'urgence de la situation et la volonté des partenaires au sein des gouvernements, de la société civile, des organisations multilatérales et de la jeunesse d'agir pour y faire face. Cette première

réunion en présentiel depuis la rencontre de Nairobi examinera les moyens de tirer parti de cette unité et de cette détermination et de l'orienter vers ces quatre priorités, sous l'impulsion de la nouvelle directrice générale.

APPORTER DES CHANGEMENTS TRANSFORMATEURS GRÂCE AU PLAN STRATÉGIQUE GPE 2025

Le GPE progresse dans le déploiement du modèle opérationnel dans 45 pays partenaires répartis en quatre cohortes. Les groupes locaux des partenaires de l'éducation ont approuvé des pactes de partenariat dans 10 pays : Kenya, Tadjikistan, El Salvador, Ouganda, Népal, Tanzanie continentale, République démocratique du Congo, Sierra Leone, Rwanda et Zimbabwe. Piloté par les pouvoirs publics et soutenu par les partenaires de développement et d'autres parties prenantes, chaque pacte de partenariat donne la priorité à une réforme visant à améliorer l'ensemble du système.

Les concertations autour des pactes de partenariat ont été menées avec la société civile, les spécialistes des questions de genre et les organisations d'enseignants. Le Conseil a déjà approuvé des financements en faveur d'El Salvador (Fonds à effet multiplicateur et Accélérateur de l'éducation des filles) et du Rwanda (Fonds à effet multiplicateur) et examine actuellement la requête du Kenya en faveur d'un financement pour la transformation du système et d'un financement au titre du Fonds à effet multiplicateur. Les autres pays sont en bonne voie pour accéder à leur propre financement pour la transformation du système, au Fonds à effet multiplicateur et à l'Accélérateur de l'éducation des filles, selon le cas.

Les questions de genre sont au cœur des concertations qui guident l'élaboration des pactes de partenariat. Par exemple, en République démocratique du Congo, le pacte de partenariat a pour ambition d'améliorer les conditions d'apprentissages pour les filles grâce à une politique en direction des enseignants qui tient compte des principes d'égalité des genres. Au Zimbabwe, le pacte de partenariat s'attache à développer des stratégies pour réduire le décrochage des filles en premier cycle du secondaire et renforcer la protection, sécurité et santé des apprenants. Ces discussions autour du pacte de partenariat ont examiné les moyens d'intégrer l'égalité des genres dans leur réforme prioritaire et l'alignement sur les financements au titre de l'Accélérateur de l'éducation des filles, en améliorant les données et renforçant les compétences managériales du ministère de l'éducation. El Salvador a été le premier pays à bénéficier de l'Accélérateur de l'éducation des filles (5 millions de dollars) en plus du Fonds à effet multiplicateur (15 millions de dollars), des fonds qui seront utilisés pour lutter contre les normes sexospécifiques préjudiciables dès le plus jeune âge grâce à des réformes dans l'éducation de la petite enfance, et pour garantir que les évaluations de l'apprentissage ne perpétuent pas les stéréotypes sexistes. Les dix pactes de partenariat endossés intègrent mieux l'égalité des genres. L'engagement du GPE lui-même est davantage renforcé par la création au sein du Secrétariat d'un pôle pour l'égalité des genres qui reflète les meilleures pratiques et s'en inspire.

Dans le cadre du déploiement de la Stratégie GPE 2025, le Secrétariat a lancé un cadre d'apprentissage souple destiné à promouvoir un apprentissage continu fondé sur des données probantes et permettre de mieux comprendre le fonctionnement des composantes du modèle opérationnel. Jusqu'à présent, les premiers enseignements ont aidé à apporter rapidement des

adaptations opérationnelles qui se poursuivent, en conciliant les aspects techniques du modèle opérationnel avec les impératifs de gestion des coûts de transaction. Les premiers enseignements ont mis en avant des points intéressants. Tout d'abord, l'analyse des facteurs favorables a souligné la nécessité de l'appropriation par les pays et d'un dialogue inclusif sur les politiques, et a encouragé la prise en compte des paramètres liés au genre dans l'examen des principaux défis. Nous avons également appris que pour réduire les coûts de transaction, il faut rationaliser les processus et mieux s'adapter au contexte national. Le Secrétariat réfléchit donc à la manière d'affiner le modèle opérationnel, l'accent étant mis sur les pays touchés par la fragilité et les conflits. Nous relevons aussi l'attention particulière accordée à l'égalité des genres dans les pactes de partenariat et les premières requêtes de financement, comme l'illustre la participation active d'experts gouvernementaux des questions de genre en République démocratique du Congo et en El Salvador, ou l'utilisation de données ventilées par sexe en El Salvador et au Tadjikistan.

Les pays partenaires ont demandé à nouveau que le personnel du GPE passe plus de temps dans les pays pour faciliter la communication et mieux accompagner le déploiement du modèle opérationnel. En réponse, après une période de deux ans de déplacements limités, le Secrétariat a multiplié les missions dans les pays partenaires afin d'apprendre comment mieux adapter le modèle opérationnel aux processus nationaux. Dans le cadre des efforts de coordination que nous déployons, le personnel du GPE et celui de l'initiative L'éducation sans délai (ECW) ont participé conjointement aux réunions des groupes de partenaires de l'Afghanistan, de la Syrie, du Myanmar, du Yémen et de plusieurs autres pays, ce qui a permis aux partenaires de tirer parti des avantages comparatifs des différentes possibilités de financement et d'orienter l'alignement des efforts de l'ECW et du GPE.

Nous continuons d'apprendre et d'adapter le modèle opérationnel pour mieux soutenir les pays et stimuler la dynamique mondiale en faveur de la transformation de l'éducation. Il s'agit notamment d'améliorer la compréhension collective qu'a le partenariat de la transformation du système, au moyen de séances de renforcement des capacités du personnel sur le modèle opérationnel et l'égalité des genres ; de préparer le lancement d'un cours d'apprentissage en ligne sur le GPE 2025 au début de 2023 ; de tenir 40 webinaires pour mobiliser les partenaires externes ; d'organiser des ateliers en présentiel en Papouasie-Nouvelle-Guinée et au Caire pour le Yémen ; de faire des présentations sur le modèle dans les pays ; et de faciliter l'apprentissage entre pairs.

En juin 2022, Le GPE a organisé un webinaire de deux jours à l'intention de la République démocratique du Congo, d'El Salvador, du Kenya, du Népal, du Tadjikistan et de l'Ouganda afin de partager les expériences et les enseignements tirés du déploiement du modèle dans les pays pilotes. Ces propos de l'un de nos pays partenaires résument l'ambition du GPE 2025 : « *Nous avons constaté un changement important dans la façon que nous avions de définir les priorités. La différence que nous avons notée dans ce processus particulier est que nous nous sommes employés principalement à recenser les goulots d'étranglement. … Ce processus a été très utile, car le ministère, l'équipe technique et les partenaires de développement dans le pays ont pu réfléchir ensemble et essayer de comprendre ce qui nous empêche véritablement de transformer nos systèmes. Cette démarche*

tranche avec la précédente, qui consistait à dresser des listes des problèmes qui touchent le secteur. Cette fois, nous nous sommes concentrés sur les goulots d'étranglement, et j'ai trouvé cela très utile. »

AUGMENTATION DES DÉCAISSEMENTS

À la fin de juin 2022, le volume des financements de mise en œuvre en cours s'élevait à 2,9 milliards de dollars, soit le niveau le plus élevé depuis 2015. Ce volume reflète l'augmentation des approbations vers la fin de la période de mise en œuvre de la stratégie GPE 2020. Bien que le portefeuille de financements pour la mise en œuvre en cours ait considérablement augmenté ces dernières années, le montant total utilisé est demeuré à 470 millions de dollars durant l'exercice 22. En outre, les financements accélérés (y compris pour la COVID-19) ont représenté 43 % du montant total utilisé au cours de l'exercice 22, bien qu'ils ne constituaient que 25 % du volume total des financements. **Ces chiffres indiquent que les financements pour la mise en œuvre de programmes sectoriels de l'éducation et les financements au titre du Fonds à effet multiplicateur ont été moins utilisés que prévu.** Trente-six pour cent des financements en cours du GPE dont la mise en œuvre fait l'objet d'une notation n'étaient pas sur la bonne voie, des retards importants étant observés dans l'utilisation des ressources. En outre, un nombre important de programmes dotés de financements considérables (six des quinze financements les plus importants) ont démarré en retard et se caractérisent par une faible utilisation des ressources. L'instabilité politique a nui aux résultats dans des pays tels que l'Afghanistan, le Mali, le Myanmar, le Soudan et le Burkina Faso.

Des mesures ont été prises pour résoudre les problèmes de décaissement dans le portefeuille des financements pour la mise en œuvre en cours. Sur les 18 ESPIG (financements pour la mise en œuvre de programmes sectoriels de l'éducation) qui n'étaient pas en bonne voie en juin 2021, sept (Burkina Faso, Tchad, Djibouti, Kenya, Liberia, Somalie et le Yémen) sont désormais sur la bonne voie au cours de l'exercice 2022 après des discussions avec les pouvoirs publics et les agents partenaires. Neuf (Cap Vert, Comores, Guinée-Bissau, Madagascar, Népal, Papouasie Nouvelle Guinée, Sierra Leone, Soudan du Sud et Zanzibar) des onze (+Afghanistan et Erythrée) autres ont été restructurés. Toutefois, la restructuration prend du temps et les résultats sont restés mitigés pour certains des financements restructurés. Seuls quatre programmes (Comores, Guinée-Bissau, Madagascar et Sierra Leone) ont été considérés comme n'étant pas en bonne voie pendant plus de deux ans. Le Secrétariat a intensifié la surveillance des financements de grande valeur qui, quoique toujours en voie d'exécution, présentent des risques importants, caractérisés par des retards dans le premier décaissement et de longs délais de vérification des résultats.

Les décaissements futurs dépendront également du nombre de nouveaux financements approuvés. Comme indiqué plus haut, le Secrétariat adapte le modèle opérationnel pour simplifier l'élaboration des pactes de partenariat. Cela suppose notamment d'accroître l'appui au processus de sélection des agents partenaires, de commencer ce processus dès que le groupe local des partenaires de l'éducation approuve les paramètres stratégiques, et d'obtenir l'accord des pouvoirs publics et de l'agent partenaire pour que le calendrier d'élaboration des requêtes de programme soit rapidement fixé.

Le Secrétariat a adapté le cadre opérationnel pour un appui efficace dans les situations de fragilité et de conflit. Grâce aux modifications apportées au cadre, le GPE a approuvé un financement en faveur du Myanmar et du Soudan, ainsi que la fourniture de 10 millions de dollars à l'Afghanistan pour des manuels scolaires destinés aux filles qui n'ont pas accès à l'enseignement secondaire. GPE a approuvé des financements accélérés en l'Afghanistan et au Myanmar afin d'apporter un soutien continu. Des agents partenaires ont désormais été sélectionnés dans les deux pays pour reprogrammer une aide d'une valeur de 150 millions de dollars en quelques mois. Au Soudan, le GPE a réaffecté des financements accélérés COVID-19, ce qui prouve que, même face à des crises complexes, le GPE peut continuer à soutenir les systèmes éducatifs au profit de millions d'enfants. Nous continuons par ailleurs à lutter contre les effets de la famine sur l'éducation en Ethiopie et en Somalie.

FAIRE DU GPE UN ENDROIT OÙ IL FAIT BON TRAVAILLER

Pour concrétiser la vision du GPE 2025, le GPE a besoin d'équipes talentueuses et diversifiées. En octobre, le Secrétariat a lancé un nouveau modèle de services administratifs et opérationnels efficaces. L'équipe des services du Secrétariat (SecServe), qui est une réserve centrale de spécialistes, soutient désormais l'ensemble du Secrétariat dans des domaines tels que les ressources humaines, les voyages, la passation des marchés ainsi que l'appui stratégique et administratif, entre autres. L'objectif est d'améliorer la supervision, de renforcer la qualité et de réduire le temps que le personnel du Secrétariat consacre aux tâches administratives.

Les efforts déployés ces six derniers mois pour améliorer l'efficacité organisationnelle du GPE comprennent également un examen approfondi de l'architecture d'entreprise des technologies de l'information, des ateliers sur l'efficacité des équipes, un appui à l'amélioration de la prise de décision et de l'orientation, une gestion des talents plus efficace et adaptée au GPE, et un accompagnement pour des réunions plus efficaces. Au niveau individuel, le Secrétariat met l'accent sur un développement professionnel efficace, notamment en mettant en œuvre un processus de planification plus solide et en fournissant un encadrement et des cours sur le leadership et la communication.

Le personnel du GPE est notre principal atout, et notre approche de la diversité, de l'équité et de l'inclusion (DEI) fera en sorte que le Secrétariat du GPE soit un environnement sûr et respectueux, offrant à l'ensemble du personnel la possibilité de donner le meilleur de lui-même Le Secrétariat a finalisé en juillet un Pacte sur la DEI au sein du GPE sur la base des conclusions d'une enquête auprès du personnel et de nombreuses consultations au sein du Secrétariat. Ce pacte décrit nos objectifs, nos axes d'intervention et un ensemble d'actions spécifiques, dont beaucoup sont déjà en cours, telles que l'élaboration de directives de recrutement pour attirer et retenir les candidats, la formation axée sur la sécurité psychologique et la compréhension des préjugés inconscients, les procédures garantissant l'équité dans les décisions touchant le personnel, et un processus de gestion des talents plus efficace et pertinent pour le GPE, y compris le recours accru à la rétroaction à 360 degrés pour renforcer la responsabilisation. Une nouvelle enquête est en cours pour évaluer leur impact. Un groupe de coordination de la DEI composé de deux cadres formés (nommés par le directeur général par intérim) et de deux agents non-cadres formés, choisis par le personnel du Secrétariat, poursuivra les travaux sur le Pacte.

Une petite équipe du Secrétariat a répondu à la demande du Conseil lors de sa réunion de juin 2022 d'étudier plus avant la solution du « statu quo » et celle du « scénario mixte », notamment en faisant une analyse exhaustive des coûts, des implications et des risques si le GPE devenait une entité juridique autonome tout en gardant la Banque mondiale comme Administrateur fiduciaire. La branche norvégienne de KPMG et un expert juridique international ont entrepris ces travaux d'analyse. Le Secrétariat organisera un webinaire et des consultations avec tous les groupes constitutifs pour s'assurer que les membres du Conseil sont pleinement informés avant la retraite de décembre. Le Conseil décidera des modalités institutionnelles futures du GPE à la fin du mois de janvier.

MOBILISER LE PARTENARIAT POUR OBTENIR DES FINANCEMENTS ET FAVORISER LE CHANGEMENT

Le Sommet sur la transformation de l'éducation (TSE) a été un moment clé pour susciter une plus grande volonté politique en faveur de l'éducation au plus haut niveau. Les ministres de l'Éducation des pays partenaires du GPE se sont réunis en juin en prélude au sommet sur la transformation de l'éducation et ont fait part de leurs points de vue sur la transformation dans le communiqué ministériel du GPE sur la transformation à grande échelle. En assurant la fonction d'ACEO au sein du Comité consultatif du Sommet sur la transformation de l'éducation, le GPE a contribué à formuler cette vision — qui met l'accent sur la transformation des systèmes, la promotion de l'égalité des genres et l'amélioration des financements — et transparaît dans l'Énoncé de la vision du Secrétaire général des Nations Unies sur la transformation de l'éducation.

Fait important, **en tant que co-rédacteur technique de l'axe d'intervention n° 5, le GPE a formulé le texte sur le financement** qui souligne que le financement national est la source de financement la plus durable et la plus prévisible, en mettant l'accent sur le volume, l'équité et l'efficience. À l'approche du Sommet sur la transformation de l'éducation, le GPE a joué un rôle essentiel dans l'élaboration du texte de l'axe d'intervention n° 5 du Sommet, qui porte sur le Financement de l'éducation. Lors du Sommet lui-même, le GPE a réuni les bailleurs de fonds, le secteur privé, la société civile et les fondations pour réfléchir à des approches innovantes de financement, notamment au moyen de convertir le service de la dette souveraine en dépenses d'éducation. Le GPE travaille avec ses partenaires à l'élaboration d'un modèle baptisé Créer un espace pour l'éducation, qui permettrait de réduire la dette et de veiller à ce que la marge de manœuvre budgétaire ainsi dégagée profite au secteur de l'éducation. Cela permettrait de renforcer l'utilisation et l'impact de l'outil Debt2Ed du GPE et des capacités complémentaires des partenaires. Grâce au déploiement du modèle opérationnel et à la collaboration avec ses partenaires, le GPE continuera de promouvoir des moyens de systématiser et de renforcer le dialogue sur les politiques entre les ministres des Finances et les ministres de l'Éducation. Dans sa vision, le Secrétaire général des Nations Unies appelle les bailleurs de fonds à allouer 15 à 20 % de l'aide publique au développement (APD) à l'éducation, une nouvelle référence pour les financements internationaux. Le GPE a joué un rôle important dans d'autres grands domaines d'intervention thématiques, comme le genre, l'éducation en situation de crise et les systèmes éducatifs climato-intelligents.

Lors du Sommet lui-même, le Président du Conseil d'administration du GPE, S.E. Monsieur Kikwete s'est fait le chantre du changement, s'exprimant lors des séances "vedettes" sur l'éducation dans les situations d'urgence et sur le financement. Lors de la séance sur le financement, le Président Kikwete a annoncé que S.E. Monsieur Nana Akufo Addo, président du Ghana, était le nouveau champion du GPE sur la question du financement national. La jeunesse du GPE a joué un rôle clé dans les discussions qui ont abouti à une déclaration audacieuse de la jeunesse qui souligne son sentiment collectif que la crise mondiale de l'éducation doit être réglée de toute urgence. Le GPE a fait progresser les partenariats avec le secteur privé dans le cadre d'une table ronde sur la technologie au service de l'éducation, a présenté les plans de la Sierra Leone pour transformer son système d'apprentissage de base et a réuni des partenaires pour soutenir l'éducation des enfants en Ukraine.

Le GPE continuera à participer au débat sur le financement et à la mobilisation de la population mondiale à travers le Comité directeur de haut niveau de l'ODD 4. Fait important, le GPE veillera à ce que les positions stratégiques clés formulées lors du Sommet sur la transformation de l'éducation sur le financement, l'égalité des genres et la transformation des systèmes soient prises en compte dans les prochains processus intergouvernementaux autour de la Déclaration sur les générations futures.

Le **GPE continue de mobiliser des ressources dans un contexte de tensions géopolitiques et de réduction des volumes de l'APD**. Les États-Unis ont augmenté leur contribution annoncée pour 2022 de 45 millions de dollars, pour une contribution annuelle totale de 125 millions de dollars. La Fondation LEGO versera 10 millions de dollars permettant de débloquer des ressources du Fonds à effet multiplicateur qui seront acheminées par le biais du Fonds du GPE au profit du Kenya. Outre les contributions au Fonds du GPE, 234 millions de dollars ont été alloués par le biais du Fonds à effet multiplicateur dans le cadre du plan stratégique GPE 2025, portant les ressources mobilisées à 1,06 milliard de dollars de cofinancement officiel.

Le GPE travaille avec ses partenaires pour mieux faire face aux effets urgents du changement climatique sur les systèmes éducatifs et faire de l'éducation un moteur essentiel de l'action climatique. Les efforts que déploie actuellement le GPE visent principalement à : élaborer un cadre décrivant les questions pouvant être prises en compte pour la mise en place de systèmes éducatifs intégrant le climat ; développer une capacité stratégique pour la planification de l'éducation en tenant compte des risques climatiques et le dialogue intersectoriel ; et étudier les possibilités de cofinancement pour l'adaptation et l'atténuation à l'intérieur et par le biais des systèmes éducatifs. Pour promouvoir ces initiatives, le GPE participe à de nombreuses manifestations liées à l'éducation à l'occasion de la COP27 afin de souligner le rôle important de l'éducation dans le programme d'action général sur le changement climatique.

CONCLUSION

Ce fut un honneur et un privilège pour moi d'occuper le poste de directeur général par intérim pendant près de dix mois et de poursuivre la mission toujours plus importante du GPE. Je remercie tout particulièrement le personnel exceptionnellement talentueux, dévoué et travailleur du GPE dont je salue les réalisations malgré les nombreux obstacles. Je suis heureux d'accueillir Laura Frigenti,

notre nouvelle directrice générale, et me réjouis de travailler avec elle. Le Partenariat dont elle prend les rênes est mieux placé que jamais pour jouer un rôle essentiel en aidant les pays partenaires à transformer leurs systèmes éducatifs, afin que tous les enfants apprennent et s'épanouissent et que ces systèmes constituent le fondement d'un développement durable et équitable, à un moment crucial pour le GPE. Le partenariat a su relever le défi du moment en menant des actions remarquables. Le besoin et la demande des concours du GPE n'ont jamais été aussi importants.