



Enjeux, Enseignements et propositions pour le suivi du partenariat FTI dans le cadre des revues sectorielles.

Marie Dorléans, Elsa Duret

Cette note est le fruit d'un travail conjoint de l'équipe de la sous-direction du développement social et de la coopération éducative du Ministère (DCTH) et du pôle d'analyse sectorielle de Dakar. Elle vise à clarifier les enjeux et objectifs des revues sectorielles au regard du partenariat fast-track, à dresser un bilan des revues conduites en Afrique francophone et d'en tirer des recommandations opérationnelles.

Les enseignements présentés ci-dessous sont basés sur l'expérience récente des 4 pays d'Afrique francophone : Burkina Faso (2 revues organisées en mars et septembre 2003), Guinée (2 revues organisées en mars et novembre 2003), Mauritanie (3 revues organisées en septembre 2002 puis mai et septembre 2003) et Niger (1 revue organisée en octobre 2003).

I - ENJEUX DES REVUES SECTORIELLES DANS LE CADRE FTI :

1.1. Fonction et objectifs :

a) Fonction des revues :

Les revues ont pour fonction d'assurer la mise en place et la poursuite d'un véritable partenariat de long terme entre le pays bénéficiaire et ses Partenaires Economiques et Financiers (PTF), fondé sur un diagnostic sectoriel partagé et une vision commune de la politique éducative à conduire sur le court et moyen terme.

Les revues sectorielles sont donc **un temps d'échanges** entre le gouvernement d'un pays et ses partenaires techniques et financiers au sujet du secteur éducatif, en vue de s'assurer que les actions menées ou planifiées sont *cohérentes* avec les objectifs visés, *réalistes* par rapport aux moyens financiers disponibles et *compatibles* avec la capacité d'absorption du système. Elles doivent permettre un suivi et un ajustement réguliers de la politique conduite au niveau national, pour une saine articulation entre les engagements politiques pris au niveau national ou international et la mise en œuvre technique à travers le plan annuel d'activités.

Elles doivent permettre de définir clairement les engagements réciproques des partenaires et d'assurer leur suivi.

b) Enjeux :

(a) Du côté des pays bénéficiaires de l'IFT

L'exercice des revues sectorielles en éducation :

- s'inscrit dans le processus plus global de suivi-évaluation de la mise en œuvre de la stratégie de réduction de la pauvreté (cohérence des cadrages macro-économique et sectorielle; contribution du secteur éducation à la réduction des inégalités et de la pauvreté) ;
- participe de la nécessaire appropriation de la stratégie sectorielle éducative par l'ensemble de ses acteurs (structures ministérielles centrales et déconcentrées, syndicats d'enseignants, associations de parents d'élèves, etc.) : partage des enjeux, clarification et compréhension des contraintes et choix de politique éducative.

(b) Du côté des pays partenaires de l'IFT

L'intérêt porté aux revues sectorielles est concomitant aux réformes engagées pour améliorer l'efficacité de l'aide, à savoir :

- le passage d'une conditionnalité ex-ante de moyens à un partenariat basé sur l'examen ex-post des résultats ;
- l'inscription des procédures de l'aide dans un processus de coordination et d'harmonisation multi-donateurs ;
- la nécessaire cohérence et articulation des différents instruments de l'aide (aide projet, aide programme, aide budgétaire).

1-2. Objectifs des revues sectorielles

Elles doivent permettre :

- (i) le suivi-évaluation de la mise en œuvre du programme sectoriel qui peut conduire à l'ajustement des plans d'action ;
- (ii) l'évaluation du positionnement de la stratégie éducative sur le sentier de la soutenabilité budgétaire à moyen terme (évolution des paramètres clés du cadre indicatif), et sa cohérence avec le cadre macroéconomique global ;
- (iii) l'appréciation de l'engagement de financements extérieurs (décaissement de nouvelles tranches, nouveaux engagements) ;
- (iv) l'évaluation des progrès réalisés par les partenaires techniques et financiers pour coordonner leurs appuis et harmoniser leurs procédures.
- (v)

| |
|---|
| <p>La revue sectorielle doit être un temps fort du partenariat mis en œuvre dans le cadre de l'initiative Fast-Track, à travers une approche globale du secteur permettant d'appréhender et de débattre de tous les éléments clés pour la réussite du plan national d'éducation</p> |
|---|

II. ENSEIGNEMENTS TIRES DES REVUES SECTORIELLES ORGANISEES DANS LES PAYS ELUS

2-1. Pour les pays bénéficiaires de l'IFT

a) Les éléments positifs

- Un mécanisme de revues bisannuelles enclenché. Alors même que les programmes sectoriels en éducation sont dans une phase de démarrage et que les résultats sont encore peu visibles, le mécanisme de revue a été enclenché dans les pays d'Afrique francophone élus au partenariat fast track. Ce mécanisme s'est généralement traduit par l'organisation de deux exercices sur l'année scolaire : l'un en début d'année (septembre-novembre) ciblé sur des éléments de bilan et de programmation, l'autre à mi-année (mars-mai) généralement élargi aux visites de terrain (cas en Mauritanie et au Burkina notamment).
- Une mobilisation importante tant du côté des autorités nationales que des partenaires techniques et financiers. Etape symbolique, les premières revues sectorielles ont généralement été couplées avec le lancement politique et/ou technique du programme sectoriel pouvant expliquer la forte mobilisation enregistrée.
- Un effort de production et de diffusion des documents d'appui aux revues. Sans disposer de documents normés, les autorités nationales du secteur de l'éducation ont travaillé à l'élaboration : (i) de rapport de mise en œuvre du programme sectoriel sur les plans institutionnel, technique et financier, (ii) de plan d'actions (semestriel, annuel, d'urgence), (iii) de tableaux d'indicateurs cherchant à mettre en perspective les objectifs avec les réalisations, voire (iv) de cadre de dépense à moyen terme sectoriel. Essentiels aux travaux des revues, ces documents demandent de rassembler, traiter et analyser une multitude d'informations dispersées au sein des différents services du ministère de l'éducation et des finances.
- Une validation conjointe des enseignements et recommandations tirés des revues sectorielles. Chaque revue sectorielle s'est terminée par la rédaction d'un aide-mémoire co-signé par les autorités nationales et les PTF. Ce document illustre le **principe de co-responsabilité** au cœur du partenariat fast track dans la mesure où il engage les parties prenantes sur les recommandations formulées.

b) Les éléments perfectibles

Les premiers exercices ont toutefois montré certaines faiblesses :

- Une confusion dans les objectifs. Les revues ont parfois davantage servi l'objectif d'information-d'appropriation que celui de suivi-évaluation. Cette confusion a parfois ouvert la voie à une remise en cause de certains éléments contenus dans la stratégie sectorielle (priorité accordée à l'éducation de base, etc.) en laissant croire aux participants qu'ils pouvaient réécrire le programme !
- Une participation trop nombreuse et trop hétérogène. Le nombre de participants s'est avéré souvent déconnecté des critères (i) de représentativité des acteurs du système éducatif (parfois absence des syndicats d'enseignants ou des associations de parents d'élèves), (ii) de responsabilité dans la mise en œuvre du programme (parfois sur-représentation des directions centrales au détriment des structures déconcentrées) et (iii) du niveau de

compétences techniques. Les sureffectifs ont parfois poussé au morcellement des travaux de la revue en une multitude de sous-groupes ne favorisant pas la vision "sectorielle" des travaux dans ses dimensions institutionnelle, technique et financière.

- Des documents préparatoires insuffisamment disponibles en amont des travaux et de qualité inégale. Les documents d'appui aux revues sont généralement distribués au début des travaux ne permettant pas aux participants d'en faire une lecture approfondie de manière à cibler les débats sur les éléments critiques. Par ailleurs, les documents distribués souffrent des mêmes insuffisances quant à la présentation : (i) de l'évolution des indicateurs de résultats et d'impact (absence de mise en perspective de l'objectif initial en t, du résultat obtenu en t et de l'objectif révisé pour t+1), (ii) des données budgétaires et financières (les taux d'exécution des budgets "éducation" aux niveaux central et déconcentrés sont rarement disponibles) (iii) des éléments de cadrage macro-économique (peu d'analyse sur l'implication des hypothèses de croissance sur le cadrage sectoriel), (iv) des plans d'actions (parfois davantage un programme de dépenses d'investissement qu'un programme sous-sectoriel de dépenses) etc. Dans les cas où ces éléments ne sont pas communiqués à l'occasion de la revue, l'exercice d'évaluation devient factice.
- Une marginalisation du suivi des indicateurs FTI. L'évolution des paramètres du cadre indicatif n'est pas placé au cœur des débats si bien que la discussion, pourtant fondamentale, de la soutenabilité budgétaire à moyen terme de la stratégie mise en œuvre s'en trouve escamotée.
- Un déséquilibre des débats entre préoccupations de court terme et vision sectorielle de moyen terme. Les travaux des revues se concentrent essentiellement sur l'examen du rapport de mise en œuvre et du plan d'actions et favorisent une vision rétrospective ou prospective au mieux à 12 mois sans faire le lien avec la vision sectorielle de moyen terme (pas d'actualisation du modèle de simulation financière au regard du rythme de mise en œuvre du programme sectoriel).
- Des aides mémoire trop longs et peu opérationnels dans leur volet "recommandations". La rédaction de l'aide-mémoire est souvent un exercice fastidieux (travail en sous-groupes, mise en commun, relecture, voire *in fine* réécriture de l'ensemble du document en petit comité après la fin des travaux). Les recommandations sont souvent trop nombreuses (une par participant parfois !), trop larges et irréalistes dans les délais impartis. Cette absence de discipline fausse du même coup l'évaluation qui pourra être faite de la mise en œuvre de ces recommandations lors de la prochaine revue sectorielle.

2. 2. Pour les partenaires techniques et financiers de l'IFT

a) Les éléments positifs

- Une participation élargie (niveau siège et niveau local) aux revues. Cette double participation souligne l'implication des PTFs en faveur du nouveau mécanisme de revue.
- Une volonté de renouveler et de structurer le dialogue avec les autorités sur des objectifs de moyen terme.
- Un effort de coordination entre PTF. Les revues ont été l'occasion de partager et de montrer les points de convergence et de divergence sur les stratégies bilatérales d'appui au secteur de l'éducation de base.

b) Les éléments perfectibles

- Un manque d'appropriation des enjeux de la revue sectorielle par les coordinations locales. **L'importance stratégique de cet exercice dans le cadre du partenariat fast track n'a pas été suffisamment explicité par les sièges des agences à leurs représentants locaux.**
- Un appui imparfait à la préparation des revues sectorielles. La coordination locale des PTF n'a généralement pas défini une stratégie conjointe d'accompagnement des autorités nationales pour la rédaction des documents de référence où l'organisation des travaux de la revue.

Une faible vigilance quant à l'inscription du suivi du cadre indicatif dans les termes de référence de la revue. Cela se traduit par une certaine déconnexion entre le processus de suivi des programmes en faveur de l'éducation de base et l'approche systémique de l'initiative fast track qui repose sur un véritable dialogue sectoriel, fondé sur l'utilisation d'un cadre indicatif et d'un modèle de simulation financière à moyen terme.

2-3. Pour le secrétariat

- Un rôle de veille méthodologique insuffisant. L'absence de diffusion du document-cadre ou *framework* a privé les pays partenaires d'éléments de méthode pour conduire les revues sectorielles. Ainsi la référence indispensable au cadre indicatif n'a pas été rappelée.
- une absence de dialogue et de communication avec les autorités et les PTF locaux pour bien définir les enjeux du FTI.

III - PROPOSITIONS

L'objectif est d'améliorer l'efficacité des revues sectorielles autour de 3 objectifs :

- (i) appropriation nationale par l'ensemble des acteurs du système éducatif
- (ii) coordination et harmonisation des procédures d'aide des partenaires techniques et financiers
- (iii) intégration du cadre indicatif de l'IFT

3.1. Pour les pays bénéficiaires de l'IFT

Les revues sectorielles se déroulent sous la responsabilité des autorités nationales. Afin de répondre aux objectifs assignés, les revues sectorielles doivent présenter les caractéristiques suivantes :

a) Sur le niveau de participation politique, technique et social

- L'engagement politique à haut niveau en faveur de l'éducation sera d'autant plus visible qu'au côté du ministre de l'éducation de base seront mobilisés ses collègues des autres ordres d'enseignement, le ministre de l'économie et des finances et tout autre ministre dont les actions ont des implications directes ou indirectes sur les évolutions du secteur (fonction publique, aménagement du territoire et décentralisation, affaires sociales et promotion féminine,...)
- Les débats de fonds ne peuvent s'engager que si les cadres techniques des directions clés pour le suivi et la mise en œuvre du programme sectoriel aux niveaux central et déconcentrés sont mandatés pour participer aux travaux.

- L'adhésion aux objectifs et réformes engagées ne peut s'obtenir que si les partenaires sociaux, les associations de parents d'élèves et autres représentants de la société civile sont impliqués dans une partie des travaux.

b) Sur la fréquence, la nature et les modes d'organisation des revues

Dans la mesure où les exercices de revues sectorielles démarrent dans la plupart des pays, le *rythme bisannuel* adopté dans plusieurs d'entre-eux apparaît judicieux. Il sera toutefois nécessaire de tenir compte de la fréquence des exercices complémentaires de revues de stratégies et de dépenses publiques menées dans le pays pour ne pas détourner les ministère technique des activités de mise en œuvre au profit des activités de suivi-évaluation, fortement chronophages.

Pour être complémentaires, il convient de mieux préciser les fonctions spécifiques des deux revues.

A/ La "revue annuelle". Elle a stratégiquement lieu en amont de la rentrée scolaire et des arbitrages présidant à la loi de finances¹ et doit permettre :

- (i) de dresser le bilan de l'état d'exécution et des résultats atteints en matière d'accès, de qualité et de gestion de l'éducation sur l'année scolaire précédente en relation avec les moyens mobilisés, les activités mises en œuvre et les recommandations issues de la revue précédente ;
- (ii) **d'analyser les évolutions constatées sur les paramètres clés du cadre indicatif de l'initiative fast track** pour évaluer le positionnement de la stratégie éducative sur le sentier de la soutenabilité budgétaire à moyen terme ;
- (iii) **de réactualiser le modèle de simulation financière** à l'aune du rythme constaté de mise en œuvre du programme sous-sectoriel en faveur de l'éducation de base ;
- (iv) de présenter, discuter et valider les plans d'actions budgétisés aux niveaux central et déconcentrés pour l'année scolaire suivante en lien avec les enseignements tirés des analyses précédentes (si besoin présentation et discussion d'un plan d'urgence pour assurer la rentrée scolaire dans les meilleures conditions);
- (v) de présenter les progrès réalisés du côté des PTF pour coordonner leur appui au programme et harmoniser leurs procédures ;
- (vi) de décider la poursuite ou la suspension des appuis extérieurs au programme;
- (vii) de faire un diagnostic des besoins en renforcement des capacités sur un plan quantitatif et qualitatif (par ex. besoins de formation..) du Ministère ;
- (viii) cette revue pourrait en outre être l'occasion, sans rechercher l'exhaustivité, d'aborder quelques points centraux qui peuvent constituer des points d'achoppement dans la conduite des programmes ou des questions d'ordre institutionnel.

b/ La "revue à mi-année". Elle doit avoir lieu au minimum 6 mois après la revue annuelle pour ne pas être redondante avec la revue précédente.

- (i) analyser les résultats éducatifs de l'année scolaire en cours ;
- (ii) analyser le rythme d'exécution des dépenses sur le budget national (aux niveaux central et déconcentrés) et/ou sur ressources extérieures si ces dernières empruntent un circuit extra-budgétaire ;
- (iii) conduire des visites de terrain dans les différentes régions afin de constater certaines réalisations (constructions/équipements scolaires, disponibilité en manuels scolaires et outils didactiques,...) et le fonctionnement du système de gestion (affectation des

¹ Le choix de la date peut varier suivant les pays en fonction du calendrier des vacances scolaires et de l'année fiscale (année civile ou non).

enseignants dans les zones rurales défavorisée, encadrement pédagogique de proximité,...) et de pilotage (recueil et analyse des données scolaires, élaboration de tableaux de bord,...).

- (iv) identifier les éventuelles mesures correctrices à apporter pour tenir les objectifs annuels discutés et validés lors de la revue précédente.

Un certain nombre de thèmes devront être présents dans les deux revues : suivi des recommandations de la précédente revue, actualisation des indicateurs de suivi de programme, en s'assurant qu'il incluent tous les indicateurs de suivi du CSLP et du cadre indicatif FTI, état de la mobilisation de financements domestiques et extérieurs..

En vue de satisfaire l'ensemble des objectifs assignés aux revues, il convient de choisir un *mode d'organisation* adéquat alternant :

- c) des séances plénières à participation élargie pour la présentation générale du rapport d'exécution du programme et la restitution des résultats et conclusions de la revue
- d) des séances de travail en sous-groupe restreint, ciblées sur l'approfondissement de certaines questions techniques essentielles à la bonne conduite du programme ;
- e) voire des séances de questions-réponses avec certains décideurs politiques sur des éléments de réforme qui dépassent la seule approche technique.

Cette configuration à géométrie variable peut ainsi permettre la convergence de l'objectif d'information/appropriation avec l'objectif de suivi/évaluation. Il faut en effet veiller à ce que l'objectif d'appropriation national, par l'ensemble des acteurs et parties intéressées au plan national (syndicats, parents d'élèves...) ne nuise pas au travail de suivi et d'évaluation. Il y a donc lieu de distinguer, pendant la revue, un temps de dialogue et d'échange entre les administrations et les PTF, et un temps d'information et de dialogue sur les objectifs et résultats de la revue.

c) *Sur la production des documents préparatoires et de recommandations*

- La revue sectorielle se prépare en amont sur la base de **termes de référence** proposés par les autorités nationales et approuvés par la coordination locale des PTF.
- Pour assurer un déroulement rigoureux et efficace de la revue, les débats doivent pouvoir s'appuyer sur les **documents préparatoires** suivants :

Pour la revue annuelle

(h) le(s) *annuaire(s) statistique(s)* : présentation des indicateurs de résultats scolaires (moyennes nationales et désagrégation par régions et par sexe)

(i) un **rapport d'exécution du programme sectoriel** sur l'année scolaire écoulée qui doit présenter et analyser le niveau atteint par les indicateurs du programme, parmi lesquels ceux du cadre indicatif fast track. Il comprend :

- ◆ une dimension institutionnelle : état d'avancement des réformes engagées pour piloter, mettre en œuvre, suivre et évaluer le programme, notamment dans le domaine du renforcement des capacités aux niveaux central et déconcentrés;
- ◆ une dimension technique : état de réalisation des activités par composantes du programme et indicateurs afférents ;
- ◆ une dimension financière : mobilisation et exécution des ressources domestiques et ressources extérieures.

(j) un **état de réalisation des recommandations** formalisées lors de la revue précédente

(k) un **plan d'action annuel budgétisé** pour l'année t+1 qui présente les indicateurs de résultats attendus et indique l'unité de mise en œuvre (niveau central, déconcentré, écoles, etc.);

- (l) un *plan de financement pluriannuel* du programme, identifiant les ressources nationales et extérieures (acquises ou programmées) et le besoin de financement résiduel.

Pour la revue à mi-année

(m) une *analyse succincte des questionnaires de rentrée*

(n) un *rapport semestriel d'exécution* technique et financière du programme sectoriel ;

(o) un *guide méthodologique* afin que les visites de terrain fournissent des informations complémentaires au rapport semestriel.

Ces documents devront être mis à disposition par les autorités nationales à l'ensemble des participants dans un délai raisonnable (au minimum une dizaine de jours à l'avance).

▪ Documents de recommandations

Chaque revue donne lieu à la production d'un *aide-mémoire* synthétique conjoint entre les autorités nationales et les PTF. Il comprend :

(p) une appréciation d'ensemble sur l'avancée du programme au regard des critères d'atteinte de la scolarisation primaire universelle et des critères de soutenabilité budgétaire.

(q) et si besoin une liste de recommandations qui pour être directement opérationnelles doivent être limitées, hiérarchisées, identifiées par structures responsables et calées dans le temps.

3-2. Pour les partenaires techniques et financiers de l'IFT

a) Promouvoir une réelle dynamique de la coordination locale

Fortement décentralisée, l'initiative fast track accorde un rôle primordial aux coordinations locales des bailleurs de fonds : participation active au dialogue sectoriel avec les autorités nationales, évaluation qualitative des documents sectoriels sur la base d'une analyse objective des capacités d'absorption physique et financière, implication dans le suivi régulier de la mise en œuvre des plans d'accélération, information des sièges sur la cohérence d'ensemble du dispositif. Autrement dit la coordination locale des bailleurs de fonds apparaît comme le vecteur d'information clé du Secrétariat pour nourrir le rapport de suivi de l'IFT.

b) Appuyer les pays dans les phases de préparation des revues sectorielles

Il revient à la coordination locale d'appuyer au mieux les pays dans la préparation des revues sectorielles pour que :

(r) les dates des revues soient calées suffisamment tôt en fonction principalement du calendrier pays,

(s) les documents préparatoires soient de bonne qualité (indicateurs clés renseignés) et diffusés dans les délais,

(t) le niveau participation soit adéquat tant du côté du pays partenaire que du côté des PTF,

(u) les visites de terrain soient complémentaires d'une année sur l'autre et présentent une réelle valeur ajoutée pour l'exercice de revue.

c) Dresser le bilan des résultats obtenus en matière de renforcement des capacités nationales pour permettre la bonne exécution des aides programme.

Il s'agit pour la coordination locale d'évaluer les actions spécifiques menées dans le domaine du renforcement institutionnel au niveaux central et déconcentrés dans les directions clés (administration financière, programmation,...) et d'identifier les actions nouvelles et/ou complémentaires à mettre en œuvre. Cet exercice permet par ailleurs de mesurer le degré de cohérence des aides projet avec l'aide programme.

d) Préparer un état d'avancement des initiatives en matière de coordination et d'harmonisation de l'aide.

Il revient à la coordination locale de présenter les évolutions constatées et programmées dans le domaine des procédures d'harmonisation de l'aide.

3.3. Pour le Secrétariat Fast Track

a) Participation aux revues sectorielles

La participation d'un représentant du Secrétariat FTI aux revues annuelles, au moins dans cette phase de lancement du FTI serait **un signal fort permettant d'assurer la cohérence entre le "global" et le "local" et d'en tirer les enseignements pour la conduite de l'IFT** (révision des paramètres du cadre indicatif etc.). Une telle participation aurait également l'avantage de documenter la conférence internationale de l'automne.

b) Appuyer les pays dans la programmation des financements sectoriels

Il s'agit d'aider les autorités nationales dans la construction de leur plan de financement sectoriel, en instaurant un circuit de l'information régulier par lequel elles prendront connaissance des annonces les concernant, faites au niveau global, lors des conférences internationales de donateurs notamment :

- (i) bailleur et montant ;
- (ii) calendrier de mise à disposition des fonds ;
- (iii) modalités de mise en œuvre.

c) Mise en partage des bonnes pratiques sur les procédures d'harmonisation de l'aide et la mise en œuvre de l'aide programme.

Le Secrétariat pourrait dresser un état des lieux des dynamiques d'harmonisation en cours dans les pays élus fast track afin d'éclairer les choix sur les modalités de mise en œuvre des aides programmes (comptes spéciaux séparés versus compte unique; banque primaire versus/ banque centrale; circuit bancaire versus circuit trésor, etc.).

Les propositions formulées ci-dessous ne sont pas restrictives aux pays "élus" fast track mais concernent potentiellement l'ensemble des pays susceptibles d'être élus qui ont élaboré ou mettent déjà en œuvre un programme sous-sectoriel en faveur de l'éducation de base.

d) Suivi des indicateurs : appuyer les équipes dans leur nécessaire travail

- (i) de mise en cohérence de la stratégie sectorielle, et en particulier des différents objectifs assignés (Programme décennal, Fast Track) lorsque ce n'est pas encore le cas ;
- (ii) d'ajustement des indicateurs en fonction des résultats obtenus et de la capacité d'absorption du système

e/ Animation de la réflexion sur l'appui-programme et l'harmonisation de l'aide, qui constituent deux facteurs clés de succès de Fast Track : préparer quelques supports à destination des représentations locales des PTF en particulier, qui puissent être utilisés pour nourrir la discussion au cours des revues sectorielles sur différents sujets comme :

- (i) les modalités de mise en œuvre de l'aide (panier commun, fonds flexible, canaux budgétaires...) en illustrant d'expériences menées dans différents pays ;

(ii) les implications des coûts paramétriques proposés dans le cadre indicatif Fast Track et les marges de manœuvre ou arbitrages possibles.

f/ Définir, sur la base du document présent et des commentaires qu'il suscitera, un cahier des charges présentant les éléments clés des revues sectorielles dans les pays élus à FTI.

g/ proposer, pour tous les partenaires de l'initiative, un cahier des charge commun pour orienter l'action de leur représentation locale dans le dialogue avec les pays bénéficiaires de IFT.