Élaboration et réalisation d'une étude d'évaluation de l'efficacité et de l'efficience des réunions des pays en développement partenaires (PDP) préalables aux réunions du Conseil dans le contexte du GPE 2020

RAPPORT D'ÉVALUATION RÉVISÉ | **JUILLET 2017**

UNIVERSALIA



Copyright © Universalia 2017, all rights reserved

Universalia Management Group
245 Victoria Avenue, Suite 200
Westmount, Montreal, Quebec
Canada H3Z 2M6

www.universalia.com

Résumé analytique

Contexte

Les réunions des groupes constitutifs de pays en développement partenaires (PDP) préalables aux réunions du Conseil ont été mises en place en décembre 2014 afin de doter les groupes constitutifs de PDP du Partenariat mondial pour l'éducation des outils nécessaires pour favoriser la communication, la prise de décision et la formation de consensus, afin de leur permettre de dialoguer réellement avec le Conseil du GPE et ses comités.

La présente évaluation indépendante avait pour mission d'analyser dans quelle mesure les réunions des PDP préalables à celles du Conseil atteignent leurs objectifs, et de formuler des recommandations réalisables sur les possibilités d'améliorer ces réunions, en tenant compte des points de vue des représentants des différentes catégories de groupes constitutifs, à savoir les PDP mais aussi les autres parties prenantes, telles que les organisations de la société civile et les partenaires donateurs.

L'évaluation a cherché à répondre aux cinq questions suivantes :

1. Les réunions préalables sont-elles pertinentes ?
2. Les réunions préalables atteignent-elles leurs objectifs ?
3. Les réunions préalables sont-elles gérées de façon efficiente ?
4. Les réunions préalables offrent-elles un bon rapport coûts-résultats ?
5. Eu égard au GPE 2020, comment les réunions préalables peuvent-elles être améliorées ?

Méthodologie

L'étude a été réalisée entre février et juin 2017 par une équipe indépendante de deux consultants et d'un analyste. Les principaux éléments de la méthodologie de l'évaluation ont été : i) un examen des documents pertinents des réunions du Conseil du GPE et des réunions préalables à celles du Conseil ; ii) une analyse quantitative de la participation aux réunions du Conseil fondée sur les comptes rendus verbatim des réunions, ainsi qu'une analyse de la correspondance entre les décisions du Conseil du GPE et les recommandations des groupes constitutifs de PDP ; iii) des entretiens menés auprès de sources d'information essentielles : six représentants des PDP siégeant au Conseil, trois autres membres du Conseil et huit membres du personnel du Secrétariat du GPE ; et iv) une enquête en ligne auprès de 50 chargés de liaison dans les PDP, cinq membres du Conseil représentants de PDP, 11 membres du personnel du Secrétariat du GPE et neuf observateurs et autres.

Principaux constats et conclusion

Pertinence des réunions

Les réunions des PDP préalables à celles du Conseil offrent un cadre approprié pour favoriser un meilleur dialogue avec les groupes constitutifs de PDP (objectif 1), pour faciliter les consultations (objectif 2), et pour communiquer des informations sur les politiques et les

© UNIVERSALIA

objectifs du GPE (objectif 3a). En revanche, les réunions sont moins pertinentes pour ce qui est de favoriser l'échange de connaissances et l'apprentissage par les pairs sud-sud entre les participants (objectif 3b).

Réalisation des objectifs

Les réunions des PDP préalables à celles du Conseil ont atteint la plupart de leurs objectifs. Les représentants des groupes constitutifs de PDP au Conseil du GPE se font davantage entendre, d'après les données tant perceptuelles que quantitatives. Ils se disent plus à même de représenter leurs groupes constitutifs car les réunions préalables donnent à ces derniers une occasion de se concerter et de coordonner leur position avant les réunions du Conseil. Les réunions préalables constituent également un mécanisme efficace de consultations entre le GPE et les PDP et ont permis d'obtenir une plus grande correspondance entre les décisions du Conseil du GPE et les positions des groupes constitutifs de PDP.

Les réunions préalables à celles du Conseil ont aussi amélioré la connaissance et la compréhension des politiques, buts et objectifs du GPE et permis aux participants de mieux comprendre les propositions de décisions du Conseil. Cependant, l'évaluation fait apparaître que les réunions ne sont pas efficaces, sous leur forme actuelle, pour favoriser l'échange de connaissances et de bonnes pratiques et l'apprentissage par les pairs entre les participants.

Efficience de la gestion

De l'avis des participants, les réunions préalables à celles du Conseil sont gérées de manière efficience sur le plan de la planification, de la logistique et de l'organisation, et le Secrétariat du GPE a su gérer le budget des réunions de façon satisfaisante. Toutefois, l'efficience des réunions est limitée par plusieurs facteurs : i) l'ordre du jour des réunions est trop chargé et ne prévoit pas assez de temps pour mener à bien toutes les activités avec efficience ; et ii) la planification (le calendrier) des réunions ne laisse pas assez de temps pour les consultations internes des PDP avant et après les réunions.

D'autre part, iii) l'efficience des réunions pâtit d'un manque de réflexion sur le temps et les capacités nécessaires aux chargés de liaison dans les PDP pour se concerter avec les groupes constitutifs et leurs représentants au Conseil.

Rapport coûts-résultats

L'investissement dans les réunions préalables à celles du Conseil offre un rapport coûts-résultats qualitatifs élevé. D'autres méthodes non présentielles plus « économiques » (par exemple des réunions virtuelles) ne donneraient pas les mêmes quantité et qualité de résultats.

Recommandations

1) Il serait souhaitable de créer un groupe de travail composé de représentants des PDP et de membres du personnel du Secrétariat du GPE, chargés d'élaborer ensemble un cadre amélioré pour les réunions, afin d'obtenir de meilleurs résultats et d'accroître l'efficience des réunions, en explorant les questions suivantes :

    a. Les réunions devraient-elles porter seulement sur la gouvernance du Conseil ou comprendre également des composantes d'apprentissage et d'échange d'informations ?
    b. La même forme devrait-elle être utilisée pour atteindre tous les objectifs escomptés ?

c. Comment les PDP peuvent-ils échanger des informations en dehors des réunions préalables à celles du Conseil ?
d. Comment le GPE peut-il, si nécessaire, augmenter la participation et les possibilités d'expression des PDP au-delà des réunions préalables à celles du Conseil ?

2) Le service du GPE chargé de la gouvernance devrait étudier la manière dont les réunions sont organisées, en s'intéressant aux questions suivantes : 1) le périmètre et l'étendue de l'ordre du jour des réunions et la quantité totale d'informations qui sera fournie aux réunions ; 2) le calendrier des réunions, en tenant compte du temps alloué pour les consultations des PDP tant avant qu'après les réunions ; 3) combien de temps à l'avance l'ordre du jour et les informations préliminaires sur les points qui seront discutés au Conseil devraient-ils être communiqués aux participants aux réunions, et 4) le bon équilibre entre le rapport coût-efficacité et le temps de trajet pour les participants aux réunions.

© UNIVERSALIA

Sigles

BMZ	ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement
DFID	ministère britannique du Développement international
EEMECA	Europe orientale, Moyen-Orient et Asie centrale
ESPIG	financement pour la mise en œuvre du plan sectoriel de l'éducation
GIZ	Agence allemande de coopération internationale
GPE	Partenariat mondial pour l'éducation
OCDE/CAD	Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE)
PDP	pays en développement partenaires
PSE	plan sectoriel de l'éducation
PTSE	plan de transition pour le secteur de l'éducation
UMG	Universalia Management Group
UNEG	Groupe des Nations Unies pour l'évaluation

© UNIVERSALIA

Table des matières

RÉSUMÉ ANALYTIQUE I

Contexte i
Méthodologie i
Principaux constats et conclusion i
Pertinence des réunions i
Réalisation des objectifs ii
Efficience de la gestion ii
Rapport coûts-résultats ii
Recommandations ii

1 INTRODUCTION 1

1.1 Présentation générale 1

2 MÉTHODOLOGIE DE L'ÉVALUATION 3

2.1 Présentation générale 3
2.2 Collecte de données 3
2.3 Analyse des données 7
2.4 Questions de l'évaluation 7
2.5 Limitations 8

3 LES RÉUNIONS DES PDP PRÉALABLES À CELLES DU CONSEIL 9

3.1 Introduction 9
3.2 Objectifs des réunions préalables à celles du Conseil 10
3.3 Présentation générale des réunions et des participants 11
3.4 Ordres de jour et activités des réunions 13

4 PRINCIPAUX CONSTATS 15

4.1 Les réunions préalables des PDP sont-elles pertinentes ? 15
4.2 Les réunions des PDP préalables à celles du Conseil permettent-elles aux groupes constitutifs de PDP de participer et de se faire entendre davantage dans la gouvernance du GPE ? 18
4.3 Les réunions des PDP préalables à celles du Conseil améliorent-elles les consultations et la coordination entre les groupes constitutifs de PDP et à l'intérieur de chacun d'eux ? 21
4.4 Les réunions des PDP préalables à celles du Conseil favorisent-elles l'échange de connaissances et de bonnes pratiques, l'apprentissage par les pairs et la communication d'informations sur le modèle opérationnel, les politiques, les buts et les objectifs aux autorités gouvernementales des PDP ? 26

© UNIVERSALIA

4.5 Les objectifs des réunions préalables des PDP sont-ils en adéquation avec leur forme et leur public ? 30
4.6 Les réunions préalables des PDP sont-elles gérées de manière efficiente ?? 31
4.7 Les réunions préalables des PDP offrent-elles un bon rapport coûts/résultats ? 36

5 CONCLUSIONS ET RECOMMANDATIONS 39

5.1 Conclusions 39
5.2 Recommandations 40
5.3 Domaines nécessitant de plus amples investigations 41

Graphiques

Graphique 4.1 Temps de parole pendant les délibérations du Conseil du GPE, par catégorie de groupe constitutif 19
Graphique 4.2 Positions des groupes constitutifs de PDP sur les propositions de décisions du Conseil ... 24
Graphique 4.3 Décisions du Conseil du GPE et correspondance avec les recommandations des PDP 25

Tableaux

Tableau 2.1 Catégories de parties prenantes consultées 4
Tableau 3.1 Récapitulatif des réunions des PDP préalables aux réunions du Conseil 11
Tableau 3.2 Récapitulatif de la participation aux réunions préalables à celles du Conseil, par pays, nov. 2014 – nov. 2016 12
Tableau 4.1 Réponses aux formulaires d'évaluation distribués après les réunions préalables de novembre et décembre 2014, mai et novembre 2015, et juin 2016 16
Tableau 4.2 Réponses des chargés de liaison dans les PDP à l'enquête (section 4) 17
Tableau 4.3 Réponse des chargés de liaison et des représentants des PDP au Conseil à l'enquête en ligne (section 5) 20
Tableau 4.4 Réponses des chargés de liaison dans les PDP à l'enquête en ligne (sections 4 et 6) 22
Tableau 4.5 Réponses des chargés de liaison dans les PDP à l'enquête en ligne (section 6) 23
Tableau 4.6 Réponses des chargés de liaison dans les PDP à l'enquête en ligne (section 6) 26
Tableau 4.7 Réponses des chargés de liaison dans les PDP à l'enquête en ligne (section 5) 27
Tableau 4.8 Réponses des membres du Conseil titulaires et suppléants représentant des PDP à l'enquête en ligne (section 5) 28
Tableau 4.9 Réponses des chargés de liaison dans les PDP à l'enquête en ligne (section 5) 28
Tableau 4.10 Réponses données dans les formulaires d'évaluation des réunions préalables de novembre et décembre 2014, mai et novembre 2015, et juin 2016 32

© UNIVERSALIA

Tableau 4.11 Réponses à l'enquête en ligne réalisée entre mars et mai 2017 32
Tableau 4.12 Réponses aux formulaires d'évaluation distribués après les réunions préalables de novembre et décembre 2014, mai et novembre 2015, et juin 2016 34
Tableau 4.13 Réponses aux formulaires d'évaluation distribués après les réunions préalables de novembre et décembre 2014, mai et novembre 2015, et juin 2016 34

Annexes (en anglais)

Annexe I Cahier des charges .....
Annexe II Liste des parties prenantes consultées .....
Annexe III Bibliographie .....
Annexe IV Matrice d'évaluation .....
Annexe V Modèle de chaîne de résultats .....
Annexe VI Correspondance entre les décisions du Conseil du GPE et les positions des PDP .....
Annexe VII Instruments de collecte des données .....
Annexe VIII Réponses à l'enquête .....
Annexe IX Participation aux réunions du Conseil .....
Annexe X Ordres du jour des réunions préalables au Conseil .....

© UNIVERSALIA

1 Introduction

1.1 Présentation générale

Le présent document contient le rapport d'évaluation commandé par le Partenariat mondial pour l'éducation (GPE), intitulé « *Élaboration et réalisation d'une étude d'évaluation de l'efficacité et de l'efficience des réunions des pays en développement partenaires (PDP) préalables aux réunions du Conseil dans le contexte du GPE 2020.* Conformément au cahier des charges, le but de cette évaluation est d'analyser dans quelle mesure les réunions des groupes constitutifs de PDP préalables aux réunions du Conseil atteignent leur objectif principal qui est de permettre aux groupes constitutifs de PDP de participer et de se faire entendre davantage dans la gouvernance du Partenariat mondial pour l'éducation. Ce document présente également une évaluation de la pertinence, de l'efficacité et de l'efficience de ces réunions préalables pour ce qui est de favoriser certains aspects essentiels du Partenariat tels que l'échange de connaissances et de bonnes pratiques, l'apprentissage par les pairs et la communication d'informations sur les politiques opérationnelles et les objectifs du GPE aux autorités gouvernementales des DCP.

Ce rapport formule des recommandations réalisables sur les possibilités d'améliorer les réunions des groupes constitutifs de PDP préalables à celles du Conseil, en tenant compte du point de vue des représentants des différentes catégories de groupes constitutifs, à savoir les PDP mais aussi les autres parties prenantes, telles que les organisations de la société civile et les partenaires donateurs. Il le fait à la lumière des objectifs du GPE 2020, le plan stratégique du GPE pour 2016-2020. L'un des objectifs clés du GPE 2020 est de bâtir un partenariat plus solide en coordonnant « de façon cohérente sur le plan national, les divers rôles, responsabilités et obligations des pouvoirs publics » et en utilisant « de manière efficace le partage des connaissances et des bonnes pratiques (…) afin d'améliorer les systèmes et les politiques d'éducation »[1].

L'évaluation porte principalement sur la période comprise entre 2014 et la fin 2017, à partir de la première réunion préalable des PDP organisée en décembre 2014, et prend aussi en compte la participation aux réunions du Conseil ayant eu lieu entre 2009 et 2012. L'étude utilise des données de l'Évaluation intermédiaire indépendante de 2014 et du Plan stratégique du GPE (GPE 2020) comme points de référence. Le périmètre de cette évaluation est limité par le temps et les ressources disponibles, et elle a utilisé essentiellement des documents, des entretiens et des données d'enquête pour obtenir des informations sur l'utilité des réunions préalables. L'équipe d'évaluation n'a assisté à aucune réunion préalable et a conduit la plupart des entretiens de façon virtuelle (par téléphone ou Skype).

Le présent document ne fournit pas une analyse complète du rapport coûts-résultats des réunions préalables, mais il donne un avis d'expert sur la pertinence, l'efficacité, l'économie et l'efficience de

[1] (The Global Partnership for Education 2016a, 27)

l'utilisation du budget du GPE pour organiser ces réunions. L'équipe d'évaluation a analysé dans quelle mesure les activités de ces réunions étaient performantes sur le plan des coûts et de l'équité (composition des parties prenantes, parité hommes-femmes). Elle a produit une évaluation experte de l'efficacité et de l'efficience des pratiques actuelles et émis également quelques suggestions sur d'éventuels autres moyens possibles d'atteindre les objectifs des réunions préalables des PDP à moindre coût (économie).

Le rapport d'évaluation répond aux exigences du cahier des charges et du programme de travail convenu pour cette mission, et est organisé comme suit :

- la section 1 présente les grandes lignes de la mission ;
- la section 2 expose la méthodologie de l'évaluation ;
- la section 3 contient une analyse descriptive des réunions préalables des PDP ;
- la section 4 énumère les principaux constats de l'évaluation ;
- la section 5 présente les conclusions et les recommandations de l'évaluation.

Les documents suivants sont annexés au rapport : le cahier des charges de l'évaluation, une liste des parties prenantes consultées, une liste des documents étudiés, la matrice d'évaluation et la théorie du changement de l'évaluation, les instruments de collecte de données, un récapitulatif des décisions des groupes constitutifs de PDP et des décisions du Conseil du GPE analysées pour cette évaluation, une analyse de la participation aux réunions du Conseil du GPE entre 2009 et 2017, et les réponses à l'enquête.

© UNIVERSALIA

2 Méthodologie de l'évaluation

2.1 Présentation générale

L'évaluation des réunions des PDP préalables aux réunions du Conseil a été réalisée au moyen de différentes méthodes et par la synthèse des résultats de l'analyse des données. Le recours à plusieurs méthodes a permis d'adapter la collecte et l'analyse des données au type de données anticipées lors de l'évaluation, à savoir données quantitatives et qualitatives.

Cette évaluation s'est déroulée en quatre phases distinctes mais se chevauchant : Phase 1 – Lancement ; Phase 2 – Collecte des données ; Phase 3 – Analyse et synthèse des données ; et Phase 4 – Établissement du rapport. Par ailleurs, toutes les activités se sont inscrites dans un cadre d'évaluation approuvé par le GPE, qui explicitait les principaux enjeux de l'évaluation, les principales questions et sous-questions, les sources de données et les méthodes de collecte de données. La matrice d'évaluation a été formalisée en quatre dimensions élémentaires : i) la pertinence, ii) l'efficacité, iii) l'efficience, et iv) les recommandations. Les définitions utilisées pour les dimensions élémentaires i à iii ont été tirées du *Glossaire des principaux termes relatifs à l'évaluation et la gestion axée sur les résultats* de l'OCDE/CAD, et une définition générique a été élaborée pour la dimension iv, en termes de recommandations.

Pour évaluer le processus en œuvre dans les réunions préalables des PDP et la manière dont il entend atteindre les résultats énoncés, l'équipe d'évaluation a fait appel à une approche théorique et conçu un modèle de chaîne de résultats qui relie les activités des réunions à leurs objectifs énoncés et aux objectifs plus généraux du Partenariat. Le modèle a été fondé sur les hypothèses implicites du GPE concernant le processus de réunion ainsi que sur un rapide examen de la littérature sur le processus décisionnel interculturel réalisé par l'équipe d'évaluation et a servi à établir la matrice d'évaluation et les questions de l'évaluation utilisées dans ce rapport.

2.2 Collecte de données

Les données ont été recueillies à partir de deux sources primaires : les principales parties prenantes, au moyen de consultations (entretiens) et d'une enquête en ligne ; et une étude de documents pertinents.

Le but principal de l'activité de collecte de données était de réunir des éléments pour préparer une présentation contextuelle des réunions préalables des PDP et d'apporter des réponses aux questions de l'évaluation. Les données qualitatives provenant des entretiens et les commentaires qualitatifs écrits recueillis dans l'enquête en ligne[2] ont été utilisés pour donner des exemples et des points de vue afin d'accompagner les données quantitatives provenant de l'enquête et des formulaires d'évaluation des

[2] Par exemple, il était demandé aux participants à l'enquête de donner leur avis ou de citer les trois principaux points forts et points faibles des réunions préalables.

réunions. L'enquête en ligne était principalement ciblée sur les participants aux réunions et leurs opinions sur les réunions, tandis que les consultations des parties prenantes étaient principalement ciblées sur les membres du Conseil représentant les PDP et leurs opinions sur l'impact des réunions sur le Conseil du GPE.

Les parties prenantes interrogées ont été sélectionnées de manière à fournir à l'équipe d'évaluation un ensemble complet de points de vue sur les réalisations et l'utilité des réunions préalables. Elles comprenaient à la fois des personnes ayant organisé les réunions, des personnes ayant assisté aux réunions, des personnes ayant travaillé à les mettre en adéquation avec la mission et les investissements du GPE, et des personnes pouvant donner des informations sur l'impact des réunions sur la gouvernance du Conseil du GPE. Le tableau 2.1 présente les différentes parties prenantes consultées pour cette évaluation.

Tableau 2.1 Catégories de parties prenantes consultées

CATÉGORIE DE PARTIES PRENANTES	RÔLE JOUÉ DANS L'ÉVALUATION	MÉTHODE DE COLLECTE DE DONNÉES	NOMBRE TOTAL DE PERSONNES CONSULTÉES
Chargés de liaison dans les PDP	Sources d'information essentielles pour le contexte, l'expérience directe et l'analyse des réunions préalables des PDP Importants pour bien comprendre l'impact des réunions par rapport à leurs objectifs	Enquête en ligne Formulaire d'évaluation des réunions	50
Membres du Conseil représentants de PDP	Sources d'information essentielles pour le contexte, l'expérience directe et l'analyse des réunions préalables des PDP Importants pour bien comprendre l'impact des réunions par rapport à leurs objectifs	Entretiens semi-structurés Enquête en ligne	6 pour les entretiens, 5 pour l'enquête en ligne
Autres membres du Conseil (donateurs, organisations multilatérales, organisations de la société civile)	Importants pour bien comprendre l'impact des réunions pour ce qui est de permettre aux groupes constitutifs de PDP de participer et de se faire entendre davantage dans la gouvernance du GPE	Entretiens semi-structurés	3
Membres du Secrétariat du GPE	Sources d'information essentielles pour le contexte, l'expérience directe et l'analyse des réunions préalables des PDP Importants pour bien comprendre l'impact des réunions par rapport à leurs objectifs	Entretiens semi-structurés Enquête en ligne Discussion de groupe	8 pour les entretiens et les discussions de groupe, 11 pour l'enquête en ligne
Observateurs	Sources d'information pour le contexte, l'expérience directe et l'analyse des réunions préalables des PDP	Enquête en ligne, notamment commentaires qualitatifs écrits	9

Consultations des parties prenantes (entretiens semi-structurés) : Au total, des consultations ont été menées auprès de 17 parties prenantes choisies au sein du Secrétariat et du Conseil du Partenariat

mondial pour l'éducation. Neuf d'entre elles siégeaient au Conseil : six membres titulaires ou suppléants représentants de PDP[3], un représentant du groupe des organisations de la société civile, un représentant des organisations multilatérales et un représentant du groupe des donateurs. Huit autres parties prenantes faisaient partie du Secrétariat. Au total, 41 % des personnes interrogées étaient des femmes.

Avec l'assistance du Secrétariat du GPE, un échantillon d'actuels ou d'anciens membres titulaires ou suppléants du Conseil a été créé spécialement, indiquant la fonction, le groupe constitutif, l'adresse électronique et le numéro de téléphone de chaque partie prenante. L'échantillon a été établi en prenant en compte l'équilibre des sexes et des groupes constitutifs (PDP, donateurs, ONG, secteur privé) et en intégrant à la fois des membres du Conseil ayant participé à des réunions préalables des PDP, des membres ayant commencé à siéger au Conseil avant 2014 et capables d'évaluer les éventuels changements intervenus à la suite des réunions préalables, et des membres ayant l'expérience d'autres organisations du même type. Après avoir reçu un courrier introductif de Karen Mundy, Directrice technique du GPE, présentant l'évaluation, les membres du Conseil sélectionnés ont participé à des consultations individuelles sous la forme d'entretiens semi-structurés. Des entretiens individuels ont également été conduits avec des personnels clés du Secrétariat du GPE, dont la Directrice générale, et une discussion de groupe a été organisée avec des responsables. L'annexe II donne la liste des parties prenantes ayant été consultées durant l'évaluation.

Les consultations ont pris la forme d'entretiens en face-à-face ou d'entretiens par téléphone ou Skype en anglais, français ou espagnol. Un protocole d'entretien avait été mis au point pour chaque catégorie de partie prenante (Secrétariat du GPE et Conseil du GPE) à partir de la matrice d'évaluation approuvée, telle qu'elle figurait dans le rapport de lancement et le programme de travail approuvés par le client. On trouvera à l'annexe VII tous les protocoles de collecte de données qui ont été utilisés pendant les consultations avec les parties prenantes.

Enquête en ligne : Conformément au cahier des charges de l'évaluation et aux discussions intervenues pendant la phase de lancement, l'équipe d'évaluation a contacté tous les participants aux réunions préalables des PDP pour une enquête en ligne. À partir des ordres du jour et des listes de participants fournis à l'équipe d'évaluation par le Secrétariat du GPE, une liste de 138 personnes ayant assisté à des réunions a été établie, indiquant leur fonction et l'organisation qu'elles représentaient, le groupe constitutif auquel elles appartenaient, leur pays et leur adresse électronique. Au total, 70 personnes invitées à participer à l'enquête y ont répondu partiellement ou complètement (soit un taux de réponse de 51 %)[4], à savoir 50 chargés de liaison dans les PDP (48 %), dont cinq étaient aussi représentants au Conseil du GPE (membres titulaires ou suppléants) ou avaient assisté au Conseil du GPE pour le compte du représentant, 11 membres du personnel du Secrétariat (41 %), et neuf observateurs et autres. Les questions posées dans l'enquête ont été élaborées à partir de la théorie du changement de l'évaluation

[3] L'une des parties prenantes était un responsable qui représente souvent un membre du Conseil aux réunions du Conseil du GPE.

[4] Toutefois, seulement 64 personnes (46 %) ont répondu à toutes les questions. Le nombre total des réponses ne correspond pas pour toutes les catégories car i) certains participants ont fait suivre le lien de l'enquête à d'autres participants, et ii) l'enquête n'était pas spécifiquement ciblée sur les membres du Conseil.

et de la matrice d'évaluation (voir les annexes V et IV) ; il s'agissait dans une large mesure de questions fermées utilisant des échelles de Likert[5]. Toutes les réponses à l'enquête sont présentées à l'annexe VIII.

Étude documentaire : Plus de 50 documents présentant un intérêt pour l'évaluation ont été examinés. Des exemplaires de documents pertinents ont été demandés au Secrétariat du GPE lors des consultations avec des parties prenantes. Les notes prises lors de ces consultations ont également fait l'objet d'un examen approfondi. L'étude documentaire a été alignée étroitement sur les problématiques de l'évaluation et les questions définis dans la matrice d'évaluation approuvée. Elle était principalement destinée à permettre aux évaluateurs d'obtenir des données factuelles sur le niveau de participation des représentants des PDP pendant les réunions du Conseil. L'équipe d'évaluation a examiné principalement des documents datant de 2014 à 2017, ainsi que des comptes rendus verbatim de quatre réunions du Conseil entre 2009 et 2012.

Les documents examinés pour l'évaluation se classaient dans les catégories suivantes :

1) **Documents afférents aux réunions des PDP préalables à celles du Conseil :** liste des participants, comptes rendus des réunions, synthèses des positions des groupes constitutifs sur les propositions de décisions, et formulaires d'évaluation des réunions. Ces documents ont été analysés afin de déterminer si les points de vue des groupes constitutifs de PDP avaient été pris en compte et adoptés par le Conseil du GPE, et afin de comprendre les tendances.

2) **Documents afférents aux réunions du Conseil du GPE :** relevés des décisions du Conseil et documents d'accompagnement, codage des comptes rendus verbatim des réunions du Conseil et comptage de la participation par représentant d'un groupe constitutif. L'examen des documents du Conseil, le codage des comptes rendus et le comptage des participations avaient pour but de déterminer le degré de participation des PDP aux réunions du Conseil et de mettre en évidence les éventuelles évolutions dans le temps.

3) **Littérature :** des études majeures sur le processus décisionnel ont été consultées pour construire le modèle de chaîne de résultats et la matrice d'évaluation. L'équipe d'évaluation a entrepris cet exercice pour analyser le lien logique entre les objectifs des réunions préalables à celles du Conseil et les investissements réalisés ainsi que toutes les activités menées pour les réunions préalables.

La liste de tous les documents consultés figure à l'annexe III.

[5] Il convient de noter que les catégories de réponses utilisées dans l'enquête (ex. : « Plutôt d'accord » ou « D'accord ») étaient différentes des catégories de réponses utilisées dans les formulaires d'évaluation des réunions (ex. : « D'accord » ou « Absolument d'accord »). L'équipe d'évaluation a sélectionné les catégories de réponse utilisées dans l'enquête de manière à apporter des réponses plus nuancées et à pouvoir faire une plus grande distinction entre les réponses « Absolument d'accord » associées à des déclarations et des réponses un peu moins positives. De ce fait, les formulaires d'évaluation des réunions ne sont pas entièrement comparables aux réponses à l'enquête.

© UNIVERSALIA

2.3 Analyse des données

L'analyse des données a été alignée sur l'approche méthodologique générale et a satisfait aux normes internationales d'évaluation (UNEG, OCDE/CAD). La validité des données a été vérifiée par le croisement et la triangulation de plusieurs sources de données. Afin d'influencer intentionnellement le processus analytique par le biais de la triangulation et renforcer la crédibilité des constats de l'évaluation, les méthodes d'analyse suivantes ont été utilisées :

- **Analyses tendancielles et contextuelles** pour comprendre les contextes dans lesquels les réunions préalables des PDP ont été organisées, et pour comprendre les activités et les objectifs des réunions. Les analyses tendancielles et contextuelles ont été utilisées dans un premier temps, avant de passer à des méthodes plus interprétatives.
- **Analyse du contenu** des documents et des notes provenant des consultations des parties prenantes, afin d'identifier des tendances, des thèmes et des schémas communs pour chacune des grandes unités d'analyse. L'analyse du contenu a aussi été utilisée pour repérer des avis divergents ou des tendances inverses, pouvant nécessiter de recueillir des données supplémentaires. Les tendances et problèmes nouveaux ont constitué le matériau de base pour formuler des observations préliminaires devant être ensuite affinées, pour être intégrées dans le projet de rapport d'évaluation puis sa version finale.
- **Analyse quantitative** des données sur la présence aux réunions, des réponses aux formulaires d'évaluation des réunions et des réponses à l'enquête en ligne. L'équipe d'évaluation s'est efforcée aussi de mettre en parallèle les coûts des réunions préalables et les effets positifs ressentis.
- **Comparaisons** avec d'autres grandes organisations internationales où Universalia a réalisé des évaluations, afin de disposer d'un contexte pour comprendre les données et le rapport coûts-résultats des réunions.

2.4 Questions de l'évaluation

L'évaluation a été réalisée en vue de répondre aux questions suivantes :

1) Les réunions des groupes constitutifs de PDP préalables aux réunions du Conseil atteignent-elles leur objectif principal (permettre aux groupes constitutifs de PDP de participer et de se faire entendre davantage dans la gouvernance du GPE) ?

2) Dans quelle mesure les réunions des groupes constitutifs de PDP préalables aux réunions du Conseil sont-elles efficaces, et appropriées, pour ce qui est de favoriser d'autres aspects du Partenariat, par exemple l'échange de connaissances et de bonnes pratiques, l'apprentissage par les pairs, ou la communication d'informations sur le modèle opérationnel, les politiques, les buts et les objectifs du GPE aux autorités gouvernementales des PDP ?

3) Globalement, les réunions préalables des PDP offrent-elles un bon rapport coûts-résultats ? Les objectifs des réunions pourraient-ils être atteints de façon plus efficiente par d'autres voies ?

© UNIVERSALIA

4) Eu égard au GPE 2020, comment les réunions préalables des PDP peuvent-elles être améliorées ? En particulier, quelles recommandations les PDP eux-mêmes peuvent-ils donner pour améliorer l'efficacité et l'utilité de ces réunions ? Les autres groupes constitutifs (par exemple les organisations de la société civile) ont-ils des recommandations à faire sur l'élargissement de la participation ?

2.5 Limitations

La seule limitation de l'évaluation a été le caractère incomplet des données sur le temps effectivement passé par le Secrétariat du GPE à gérer les réunions des PDP préalables à celles du Conseil. De ce fait, il n'a pas été possible de procéder à une analyse complète du rapport coûts-résultats. Néanmoins, à partir des données disponibles, l'équipe d'évaluation s'est efforcé de déterminer dans quelle mesure les réunions préalables offraient un bon rapport coûts-résultats, et si les mêmes objectifs pouvaient être atteints à moindre coût par d'autres moyens.

© UNIVERSALIA

3 Les réunions des PDP préalables à celles du Conseil

3.1 Introduction

La mise en place des réunions des pays en développement partenaires (PDP) préalables aux réunions du Conseil a été décidée par le Conseil du Partenariat mondial pour l'éducation à sa réunion de juin 2014 à Bruxelles (Belgique), au cours de laquelle il a approuvé des allocations de financement. Les groupes constitutifs de PDP avaient présenté une proposition commune[6] visant à organiser des réunions en présentiel des six groupes de PDP avant les réunions du Conseil. La proposition bénéficiait du soutien de German BACKUP Initiative – Education in Africa (BACKUP Education), un programme mis en œuvre par la GIZ pour le compte du ministère fédéral allemand de la Coopération économique et du Développement (BMZ). L'initiative BACKUP avait financé quatre réunions en présentiel de groupes constitutifs et une audioconférence pour les trois groupes de PDP africains avant des réunions du Conseil du GPE depuis 2012. Les réunions consultatives avaient pour but de doter les groupes constitutifs africains des outils nécessaires pour favoriser la communication, la prise de décision et la formation de consensus, et pouvoir ainsi dialoguer réellement avec le Conseil du GPE et ses comités. La proposition faisait valoir que, grâce aux réunions préalables, les groupes constitutifs avaient pu élaborer des positions consensuelles et le Conseil du GPE avait pris en compte les avis de tous les membres lors de ses délibérations. Les réunions préalables des PDP avaient aussi « renforcé le partenariat au sein des trois groupes constitutifs et entre eux, et [avaient eu] une incidence positive sur leur mode de travail » et avaient été jugées « [par les participants] d'un apport inestimable pour le partage d'information et l'établissement de positions consensuelles quant aux décisions du Conseil du GPE »[7].

Le Conseil du GPE a approuvé la proposition, sur la recommandation du Secrétariat, et alloué 700 000 USD pour organiser un total de quatre réunions de groupes constitutifs avant les réunions en présentiel du Conseil de décembre 2014 et de mai 2015 (chaque groupe constitutif a assisté à deux réunions). En mai 2015, le Conseil a approuvé un montant supplémentaire de 350 000 USD prélevés sur le budget annuel du Secrétariat pour organiser fin 2015 une réunion préalable à celle du Conseil (pour les 6 groupes constitutifs). En décembre 2015, au vu d'un rapport d'étape, le Conseil a approuvé une nouvelle enveloppe de 350 000 USD pour organiser une réunion en juin 2016. En juillet 2016, le Conseil a décidé d'intégrer au programme de travail et au budget annuels du Secrétariat les coûts des réunions préalables à celles du Conseil, à hauteur de 700 000 USD par an, au lieu de demander des approbations séparées à chaque réunion.

[6] (The Global Partnership for Education 2014a)

[7] (The Global Partnership for Education 2014a, 6)

3.2 Objectifs des réunions préalables à celles du Conseil

La proposition initiale du GPE[8] comportait cinq objectifs distincts pour ces réunions :

1) appuyer les PDP dans l'organisation de leur processus de sélection des candidats aux sièges de membres du Conseil pour les prochaines élections pour 2015 et assurer une transition sans difficulté ;

2) renforcer les capacités techniques et d'organisation des groupes constitutifs de PDP afin d'améliorer leur participation aux activités du Conseil du GPE et de ses comités techniques ;

3) donner la possibilité aux PDP d'élaborer et de mettre en œuvre leurs plans de communication et d'action ;

4) structurer et renforcer les partenariats existants entre les différents groupes constitutifs de PDP dans l'ensemble du monde, échanger les meilleures pratiques et promouvoir une collaboration sud-sud sur les moyens de renforcer les secteurs de l'éducation par le biais d'activités conjointes ;

5) améliorer des consultations exhaustives et représentatives, régulières, la communication et la coordination entre les groupes consultatifs des PDP et en leur sein pour encourager des opérations efficaces et productives entre tous les groupes constitutifs et pouvoir présenter ainsi une position plus solidaire des PDP lors des réunions du Conseil.

Par la suite, le Partenariat mondial pour l'éducation a énoncé trois objectifs distincts pour les réunions préalables à celles du Conseil, qui ont également servi de référence pour la présente évaluation[9] :

1) permettre aux groupes constitutifs de PDP de participer et de se faire entendre davantage dans la gouvernance du GPE ;

2) améliorer les consultations et la coordination entre les groupes constitutifs de PDP et à l'intérieur de chacun d'eux :

3) favoriser l'échange de connaissances et de bonnes pratiques, l'apprentissage par les pairs et la communication d'informations sur le modèle opérationnel, les politiques, les buts et les objectifs du GPE aux autorités gouvernementales des PDP[10].

L'objectif 3 est apparu durant la phase initiale des réunions des PDP préalables à celles du Conseil, à partir d'une demande des groupes constitutifs de PDP d'ajouter une composante d'information et

[8] (The Global Partnership for Education 2014b)

[9] (The Global Partnership for Education 2015c)

[10] Du point de vue de l'évaluation, les deux premiers objectifs sont faciles à associer à des réalisations attendues et ont été testés dans notre évaluation. En revanche, ce n'est pas le cas du troisième objectif car c'est par le biais de l'apprentissage par les pairs que les informations recueillies seront transmises et utilisées par les pays (ce ne sont pas deux processus différents).

d'échange de connaissances. La relation entre les activités des réunions et ces objectifs est présentée dans le modèle de chaîne de résultats qui a été élaboré par l'équipe d'évaluation (annexe V). Elle tente d'expliquer la relation causale entre les activités menées lors des réunions préalables et les objectifs de gouvernance plus généraux du Partenariat, et est utilisée comme référence pour construire la matrice d'évaluation (annexe IV).

3.3 Présentation générale des réunions et des participants

Le Partenariat mondial pour l'éducation a organisé au total sept réunions de groupes constitutifs de PDP préalables à celles du Conseil depuis novembre 2014. Les quatre premières ont été divisées entre les groupes constitutifs africains (Afrique 1, 2 et 3) et le « reste du monde » (Asie et Pacifique ; Amérique latine et Caraïbes ; et Europe orientale, Moyen-Orient, Asie centrale). Les trois dernières ont été organisées conjointement pour les six groupes constitutifs de PDP. En règle générale, assistent à ces réunions un représentant de chaque pays du groupe constitutif – le chargé de liaison dans le PDP – ainsi que des observateurs et des membres du Secrétariat du GPE. Les chargés de liaison sont habituellement des conseillers techniques des ministères de l'Éducation. Parfois, un chargé de liaison est aussi membre du Conseil titulaire ou suppléant représentant le groupe constitutif de PDP. C'est le cas par exemple du vice-ministre de l'Éducation du Honduras et ancien membre du Conseil du GPE, qui a assisté en personne à quatre réunions préalables à celles du Conseil. Les réunions se sont tenues normalement sur trois jours consécutifs, à l'exception des troisième et quatrième réunion organisées en mai 2015, et elles ont eu lieu entre deux semaines et un jour avant les réunions du Conseil du GPE. Le tableau 3.1 ci-dessous dresse la liste des 7 réunions organisées depuis novembre 2014 :

Tableau 3.1 Liste des réunions des PDP préalables à celles du Conseil

#	DATE	LIEU	PARTIES PRENANTES	PARTICIPATION[11]
1	30 novembre – 2 décembre 2014	Kigali (Rwanda)	Afrique 1 ; Afrique 2 ; Afrique 3 German Backup Initiative (GIZ)	Participants : 54 Pays présents[12]: 33
2	8-10 décembre 2014	Washington D.C. (États-Unis)	Asie et Pacifique ; Amérique latine et Caraïbes ; EEMECA	Participants : 19 Pays présents : 14
Réunion du Conseil : les 15-16 décembre 2015 à Washington D.C. (États-Unis)				
3	9-12 mai 2015	Dubaï (Émirats arabes unis)	Asie et Pacifique ; Amérique latine et Caraïbes ; EEMECA	Participants : 17 Pays présents : 14

[11] La liste ne comprend pas les membres du Secrétariat.

[12] Les États fédéraux du Pakistan et de la Tanzanie ont envoyé des chargés de liaison représentant à la fois l'administration centrale et différentes subdivisions territoriales (Pakistan : Baloutchistan et Sind ; Tanzanie : Zanzibar et République de Tanzanie), une différence qui n'apparaît pas clairement dans les ordres du jour des réunions. De ce fait, l'évaluation n'a inclus que le Pakistan et la Tanzanie dans la liste. La Somalie, la Somalie (Puntland) et le Somaliland sont comptés comme trois pays distincts.

4	12-16 mai 2015	Dakar (Sénégal)	Afrique 1 ; Afrique 2 ; Afrique 3 German Backup Initiative (GIZ)	Participants : 53 Pays présents : 37
Réunion du Conseil : les 22-23 mai 2015 à Séoul (République de Corée)				
5	2-4 décembre 2015	Kampala (Ouganda)	Les 6 groupes constitutifs de PDP German BACKUP Initiative (GIZ)	Participants : 52 Pays présents : 50
Réunion du Conseil : les 8-10 décembre 2015 à Dakar (Sénégal)				
6	8-10 juin 2016	Paris (France)	Les 6 groupes constitutifs de PDP German BACKUP Initiative (GIZ) ; UNESCO, IIPE UNESCO	Participants : 61 Pays présents : 58
Réunion du Conseil : les 13-15 juin 2016 à Oslo (Norvège)				
7	28-30 novembre 2016	Siem Reap (Cambodge)	Les 6 groupes constitutifs de PDP German BACKUP Initiative (GIZ) ; ministère cambodgien de la Culture	Participants : 60 Pays présents : 56
Réunion du Conseil : les 1-2 décembre 2016 à Siem Reap (Cambodge)				

Le tableau 3.2 ci-dessous récapitule la participation par pays. Une majorité des pays (52 %) ont assisté à quatre ou cinq réunions entre novembre 2014 et novembre 2016, avec un taux de présence moyen de 3,4 réunions par pays. Seule l'Albanie n'a assisté à aucune réunion.

Tableau 3.2 Récapitulatif de la participation aux réunions préalables à celles du Conseil, par pays, nov. 2014 – nov. 2016

PAYS EN DÉVELOPPEMENT PARTENAIRES	NOMBRE DE PAYS EN DÉVELOPPEMENT PARTENAIRES	NOMBRE DE RÉUNIONS
Afrique 2 : Bénin ; Burkina Faso ; Burundi ; Cameroun ; République démocratique du Congo ; Comores ; Guinée ; Guinée-Bissau ; Madagascar ; Sénégal ; Togo **Afrique 3 :** Gambie ; Ghana ; Éthiopie ; Libéria ; Nigéria ; Sierra Leone ; Soudan du Sud **Asie-Pacifique :** République démocratique populaire lao ; Viet Nam **Amérique latine et Caraïbes :** Honduras ; Nicaragua	22	5
Afrique 1 : Tanzanie (y compris Zanzibar) ; Zambie ; Zimbabwe **Afrique 2** : Tchad ; Côte d'Ivoire ; Djibouti ; Mali ; Mauritanie ; Niger **Asie-Pacifique :** Bhoutan ; Cambodge ; Népal ; Timor-Leste **Europe orientale, Moyen-Orient, Asie centrale (EEMECA) :** Tadjikistan	14	4
Afrique 1 : Érythrée ; Lesotho ; Rwanda ; Somaliland ; Ouganda **Afrique 2** : République du Congo **Afrique 3 :** Sao Tomé-et-Principe **EEMECA :** Afghanistan ; Géorgie ; Yémen ; Soudan **Amérique latine et Caraïbes :** Sainte-Lucie	12	3

© UNIVERSALIA

Afrique 1 : Kenya ; Malawi ; Mozambique ; Somalie ; Somalie (Puntland) **Afrique 2 :** République centrafricaine **Asie-Pacifique :** Bangladesh ; Mongolie ; Pakistan (y compris Baloutchistan et Sind) ; Papouasie-Nouvelle-Guinée **EEMECA :** République kirghize **Amérique latine et Caraïbes :** Dominique ; Grenade ; Guyana ; Saint-Vincent-et-les-Grenadines ; Haïti	16	2
Asie-Pacifique : Maldives ; Myanmar **EEMECA :** Moldova; Ouzbékistan	4	1
EEMECA : Albanie	1	0
Nombre total de pays : 69[13]	**Nombre moyen de réunions : 3,4**	

3.4 Ordres de jour et activités des réunions

Avant une réunion préalable des groupes constitutifs, les documents du Conseil sont transmis à tous les chargés de liaison dans les PDP afin de faciliter les consultations avec les pays sur les propositions de décisions du Conseil du GPE. Durant les trois jours de réunion, les groupes constitutifs se rencontrent lors d'ateliers de discussion en petits groupes pour échanger leurs avis et leurs expériences sur les propositions de décisions du Conseil, avant de convenir collectivement d'une position commune du groupe constitutif sur chaque proposition de décision du Conseil. Chaque groupe constitutif informe ensuite son représentant au Conseil et son suppléant des positions arrêtées, accompagnées d'observations et de recommandations à l'intention du Conseil du GPE, avant la réunion du Conseil. Ces positions sont alors présentées à la réunion suivante du Conseil par les membres du Conseil représentants de PDP.

Les réunions préalables des PDP comprennent également des séances d'information et des discussions sur les processus, les politiques et les objectifs du GPE. Parmi les sujets abordés, on trouve par exemple la mise en œuvre du Plan stratégique 2016-2020 (GPE 2020) et le nouveau modèle de financement du GPE, des informations sur le processus d'examen du portefeuille du GPE, des informations sur la préparation de plans sectoriels de l'éducation (PSE) crédibles, et des informations sur les lignes directrices du GPE concernant les requêtes de financement.

Après l'introduction des réunions préalables à celles du Conseil en décembre 2014, le GPE a commencé à organiser des séances et des ateliers destinés à faciliter l'échange de connaissances et de bonnes pratiques et l'apprentissage par les pairs sud-sud. Outre l'échange général de connaissances entre les participants, les autres résultats attendus étaient une amélioration du volet technique des processus de planification, de mise en œuvre et de suivi, et une amélioration de la planification, de la mise en œuvre et du suivi du secteur pour les groupes constitutifs de PDP[14]. Pour parvenir à ces résultats, les réunions

[13] Comprend la Somalie, le Somaliland et la Somalie (Puntland).

[14] (The Global Partnership for Education 2015c, 35)

préalables ont inclus des études de cas de pays (exemples : Cambodge, Zimbabwe et Ouganda) et des visites sur le terrain, où les participants se rendent dans un ou plusieurs établissements scolaires du pays hôte (exemples à ce jour : Sénégal, Ouganda et Cambodge).

L'annexe X fournit tous les détails de l'ordre du jour des réunions des PDP préalables à celles du Conseil.

Le Secrétariat du GPE envoie des formulaires d'évaluation après chaque réunion préalable afin de recueillir les commentaires des chargés des liaisons sur les moyens d'améliorer les réunions ultérieures. Un rapport est produit après chaque réunion, indiquant les sujets examinés et récapitulant les positions et recommandations des groupes constitutifs concernant chaque décision du Conseil (voir l'annexe VI pour une présentation complète).

© UNIVERSALIA

4 Principaux constats

Pertinence : *Mesure selon laquelle une action de développement correspond aux attentes des bénéficiaires, aux besoins du pays, aux priorités globales, aux politiques des partenaires et des bailleurs de fonds. Rétrospectivement, la question de la pertinence consiste souvent à s'interroger sur le fait de savoir si les objectifs de l'action ou sa conception sont encore appropriés compte tenu de l'évolution du contexte*[15].

Efficacité : *Mesure selon laquelle les objectifs de l'action de développement ont été atteints, ou sont en train de l'être, compte tenu de leur importance relative*[16].

Dans la présente section, l'évaluation s'est intéressée à la pertinence et à l'efficacité des réunions des PDP préalables à celles du Conseil du point de vue de la réalisation des trois objectifs énoncés. En résumé, l'évaluation permet de conclure que les réunions préalables sont :

1) pertinentes et efficaces pour ce qui est de permettre aux groupes constitutifs de PDP de participer et de se faire entendre davantage dans la gouvernance du GPE ;

2) pertinentes et efficaces pour ce qui est d'améliorer les consultations et la coordination entre les groupes constitutifs de PDP et à l'intérieur de chacun d'eux ;

3) pour le troisième objectif, les résultats sont mitigés. Il ressort de l'évaluation que les réunions sont :

   a. pertinentes et efficaces pour ce qui est de favoriser la communication d'informations sur le modèle opérationnel, les politiques, les buts et les objectifs du GPE aux autorités gouvernementales des PDP ;

   b. moins pertinentes et moins efficaces pour ce qui est de favoriser l'échange de connaissances et de bonnes pratiques et l'apprentissage par les pairs sud-sud entre les participants.

4.1 Les réunions préalables des PDP sont-elles pertinentes ?

Constat n°1 : Les réunions préalables des PDP constituent un cadre approprié pour favoriser un meilleur dialogue avec les groupes constitutifs de PDP, faciliter les consultations et communiquer sur les politiques et les objectifs du GPE.

Compte tenu de leurs objectifs énoncés, les réunions des groupes constitutifs de PDP préalables à celles du Conseil sont jugées par la plupart des parties prenantes comme une solution pertinente pour

[15] (OECD 2016)

[16] (OECD 2016)

améliorer le dialogue et faciliter les consultations avec les PDP. Les personnes ayant assisté aux réunions ont exprimé un avis largement positif sur la pertinence et le caractère approprié des réunions préalables. Toutes les parties prenantes des PDP (chargés de liaison et membres du Conseil) s'accordent à dire que les réunions des groupes constitutifs de PDP préalables aux réunions du Conseil sont appréciées et bienvenues.

Le tableau 4.1 ci-dessous présente les réponses à certaines questions posées dans les formulaires d'évaluation complétés par les participants à six réunions en 2014 et 2015. Bien que l'on constate des différences entre les réunions, globalement, les participants ont jugé les réunions pertinentes dans trois domaines : l'organisation, l'ordre du jour et les activités menées pour atteindre les objectifs de la réunion. Entre 88 % et 95 % des participants ont jugé la facilitation des réunions appropriée ; entre 81 % et 100 % ont jugé l'ordre du jour de la réunion et les documents fournis utiles et importants ; et entre 88 % et 100 % des participants ont estimé que les objectifs des réunions étaient atteints ou que leurs attentes personnelles étaient satisfaites.

Tableau 4.1 Réponses aux formulaires d'évaluation distribués après les réunions préalables de novembre et décembre 2014, mai et novembre 2015, et juin 2016

QUESTIONS	RÉPONSES POSITIVES (D'ACCORD OU ABSOLUMENT D'ACCORD AVEC L'AFFIRMATION)[17]			
	NOV./DÉC. 2014	MAI 2015	NOV. 2015	JUIN 2016
Pertinence de l'organisation				
Le modérateur/médiateur a contribué à générer des discussions stimulantes et ciblées.	93 %	91 %	s/o	s/o
Les méthodes de modération/médiation utilisées étaient appropriées.	95 %	88 %	s/o	s/o
L'organisation de la visite de l'école était appropriée.	s/o	s/o	94 %	s/o
Pertinence de l'ordre du jour de la réunion				
Les informations et les documents fournis ont été utiles à la préparation des discussions.	100 %	83 %	96 %	s/o
L'ordre du jour comprenait des sujets qui étaient importants pour moi.	81 %	95 %	s/o	s/o
Pertinence pour atteindre les objectifs de la réunion				
Les objectifs de la réunion ont été atteints.	100 %	98 %	98 %	95 %
Cette réunion a répondu à mes attentes personnelles.	100 %	93 %	100 %	88 %

[17] Pourcentage de personnes ayant répondu « D'accord » ou « Absolument d'accord ». Les réponses indiquées dans les formulaires d'évaluation de deux réunions en novembre et décembre 2014 et de deux réunions en mai 2015 ont été fusionnées pour les faire correspondre aux réponses relatives aux réunions de novembre 2015 et juin 2016. Les deux premières réunions ont été organisées séparément pour les groupes constitutifs africains et ceux du « reste du monde ».

© UNIVERSALIA

Ces informations sont confirmées par les résultats de l'enquête en ligne[18] menée auprès de participants aux réunions par l'équipe d'évaluation en mars, avril et mai 2017. Le tableau 4.2 présente les réponses de 36 chargés de liaison dans les PDP ayant répondu à l'enquête. Tous les participants ont répondu aux questions par l'affirmative, avec divers degrés d'assentiment, indiquant globalement une pertinence des ordres du jour et des sujets examinés lors des réunions. Cependant, moins de 60 % des répondants se sont dits « d'accord » et plus de 40 % « plutôt d'accord » avec l'affirmation « Les réunions des PDP préalables à celles du Conseil ont répondu à mes objectifs de participation », qui correspond à l'une des réponses les moins favorables de l'enquête. Les commentaires qui accompagnaient les réponses à l'enquête ne donnaient pas d'explication précise sur le degré (relativement) moins positif de la réponse.

Tableau 4.2 Réponses des chargés de liaison dans les PDP à l'enquête (section 4)

QUESTIONS[19]	EN DÉSACCORD	PLUTÔT EN DÉSACCORD	PLUTÔT D'ACCORD	D'ACCORD	NE SAIS PAS	TOTAL
4.1.1 ont répondu à mes objectifs de participation	0,0 %	0,0 %	41,7 %	58,3 %	0,0 %	36
4.1.2 m'ont fourni de l'information utile	0,0 %	0,0 %	16,7 %	83,3 %	0,0 %	36
4.1.3 m'ont offert une occasion utile de participer à l'échange de connaissances et de pratiques exemplaires	0,0 %	2,8 %	16,7 %	80,6 %	0,0 %	36
4.1.4 m'ont offert une occasion utile d'apprendre de mes pairs	0,0 %	2,8 %	11,1 %	86,1 %	0,0 %	36

Constat n°2 : Sous leur forme actuelle, les réunions des PDP préalables à celles du Conseil sont moins pertinentes pour ce qui est de favoriser l'échange de connaissances et de bonnes pratiques et l'apprentissage par les pairs entre les participants.

Le troisième objectif des réunions porte sur l'utilisation de l'apprentissage par les pairs et d'autres outils d'apprentissage pour améliorer les connaissances et les bonnes pratiques des participants. L'évaluation a constaté que les avis étaient mitigés sur la pertinence des réunions pour ce qui est de favoriser cet objectif. Pendant l'enquête, les chargés de liaison dans les PDP ont jugé que les réunions étaient pertinentes (et productives) pour ce qui était de favoriser l'échange de connaissances et l'apprentissage par les pairs sud-sud. Par exemple, 86 % étaient d'accord et 11 % plutôt d'accord avec l'affirmation selon laquelle les réunions « m'ont offert une occasion utile d'apprendre de mes pairs » (tableau 4.2). Néanmoins, dans les commentaires qualitatifs écrits accompagnant l'enquête, les chargés de liaison ont été pratiquement unanimes à dire que la forme actuelle des réunions n'était pas appropriée pour atteindre cet objectif car elles ne prévoyaient pas assez de temps pour des activités annexes telles que

[18] Il convient de noter que les formulaires d'évaluation des réunions utilisaient des catégories de réponses légèrement différentes de celles de l'enquête en ligne. L'évaluation n'a pas constaté de diminution des réponses positives entre les formulaires d'évaluation des réunions et l'enquête en ligne ; par contre, les réponses à l'enquête apportent un peu plus de nuances aux questions.

[19] Les personnes interrogées devaient répondre à l'affirmation « Les réunions des groupes constitutifs de PDP préalables à celles du Conseil... » ; 36 réponses reçues au total.

le développement et l'entretien du réseau de relations ou l'échange de bonnes pratiques entre les pays, qui permettraient vraiment de rendre ces sessions pertinentes et pratiques pour eux.

> « *Il n'existe pas de plateforme claire pour transmettre ce que nous savons, [c'est] quelque chose que nous voulons* » – Un représentant des PDP siégeant au Conseil

Lors des entretiens, les membres du personnel du Secrétariat et certains membres du Conseil ont indiqué que, si les réunions constituaient un espace essentiel pour informer sur *les politiques, les buts et les objectifs du GPE*, elles étaient moins pertinentes (et moins importantes) pour ce qui était de favoriser l'échange de connaissances et de bonnes pratiques et l'apprentissage par les pairs entre les participants (*sud-sud*). D'autres représentants des PDP siégeant au Conseil considéraient cette composante comme un élément important devant être encouragé, mais estimaient que la forme actuelle des réunions n'était pas adaptée. L'un d'entre eux a déclaré que « en ce qui concerne le troisième objectif [l'échange de connaissances et l'apprentissage], il pourrait être atteint par d'autres voies que ces réunions. Par exemple en investissant dans des plateformes ou des réseaux sociaux pour faciliter ces échanges ».

Plusieurs des parties prenantes contactées pour un entretien se sont interrogées sur la pertinence des participants aux réunions, bien qu'aucune tendance ne se soit dégagée dans les réponses quant aux personnes qui devraient être invitées aux réunions. Quelques représentants des PDP siégeant au Conseil auraient jugé utile d'assister aussi aux réunions, tandis qu'un membre du Conseil non représentant des PDP a estimé que les groupes constitutifs des organisations de la société civile devraient aussi être invités. Un membre du Conseil représentant des PDP a suggéré que le GPE devrait donner des lignes directrices aux pays sur la manière de choisir les chargés de liaison, avançant que ceux-ci n'étaient pas toujours sélectionnés de façon appropriée par les pays. « Certains pays envoient une personne [travaillant] sous contrat… comment peuvent-ils rendre compte correctement à leurs pays ?... Ils devraient bien connaître les processus [du GPE] ou avoir un [certain] pouvoir de décision ». Ce point sera examiné plus en détail dans le Constat 8.

4.2 Les réunions des PDP préalables à celles du Conseil permettent-elles aux groupes constitutifs de PDP de participer et de se faire entendre davantage dans la gouvernance du GPE ?

Constat n°3 : Les réunions préalables ont permis aux représentants des groupes constitutifs de PDP de se faire davantage entendre au Conseil du GPE.

Les données quantitatives compilées pour l'évaluation indiquent une certaine amélioration dans la prise de parole des représentants des groupes constitutifs de PDP aux réunions du Conseil du GPE. Même si l'expression « se faire entendre » est une notion difficile à évaluer de manière objective, l'évaluation l'a mesurée en termes de participation pendant les réunions du Conseil, ce qui nous a permis (jusqu'à un certain point) de quantifier la notion et de comparer les résultats dans le temps. L'évaluation a analysé les comptes rendus verbatim de quatre réunions du Conseil entre 2009 et 2012 (avant la mise en place des réunions préalables à celles du Conseil), et de trois réunions du Conseil entre 2015 et 2017 (après la mise en place des réunions préalables), afin de mesurer si les réunions préalables avaient entraîné des changements dans la participation au Conseil. L'évaluation a compté le nombre de fois qu'un membre

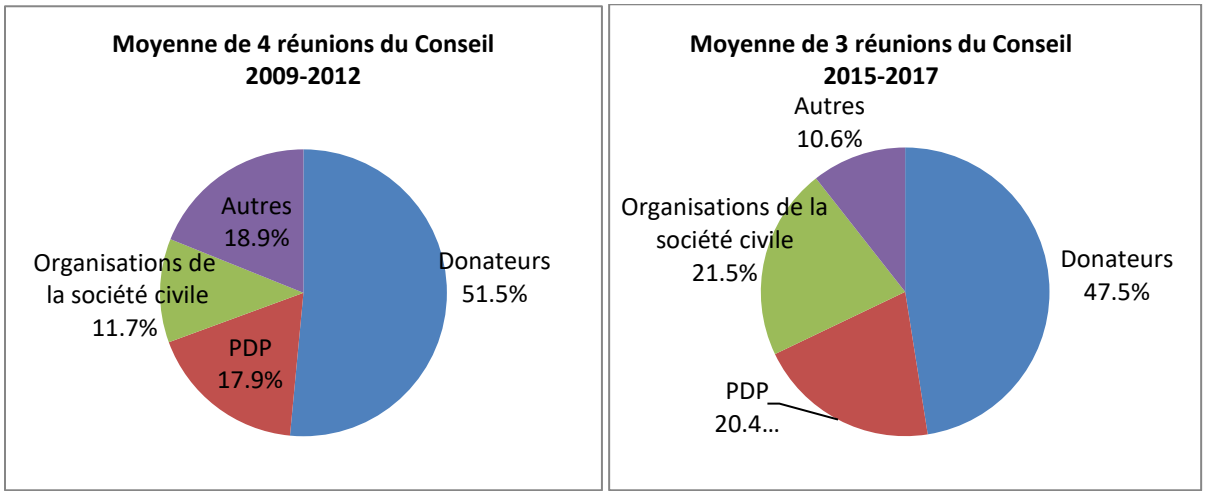
© UNIVERSALIA

du Conseil avait exprimé son avis ou formulé une observation pendant les délibérations du Conseil. Cette analyse exclut les présentations et les commentaires faits par des membres du Secrétariat du GPE. Une synthèse des résultats est présentée sur le graphique 4.1 ci-dessous, et une présentation complète figure à l'annexe IX.

Les données semblent montrer une légère augmentation de la participation des représentants des PDP aux délibérations du Conseil. Sur la période 2009-2012, ils ont formulé (en moyenne) 17,9 % des observations et des avis des membres du Conseil, tandis que sur la période 2015-2017, ils ont formulé (en moyenne) 20,4 % des observations et des avis des membres du Conseil pendant les délibérations du Conseil. Si la participation semble ainsi améliorée, les changements constatés sont beaucoup moins importants que la forte hausse observée pour les représentants des organisations de la société civile au cours de la même période (dix points de pourcentage). Un membre du Conseil non représentant des PDP a souligné pendant un entretien que les représentants des organisations de la société civile, en général, « parlent haut et fort ; ils préparent bien les réunions [du Conseil du GPE] ».

> « *J'étais préoccupé par le fait que les PDP se faisaient peu entendre aux réunions du Conseil. [Depuis que les ateliers ont commencé] j'ai pu en constater les effets … les PDP s'expriment davantage et avec beaucoup plus de force* » – Un membre du Conseil du GPE

Graphique 4.1 Temps de parole pendant les délibérations du Conseil du GPE, par catégorie de groupe constitutif



En ce qui concerne la perception des changements intervenus dans la prise de parole[20], l'immense majorité des parties prenantes était d'accord que les réunions préalables à celles du Conseil avaient permis aux représentants des PDP au Conseil de se faire entendre davantage au Conseil. Dans l'enquête, les chargés de liaison et les représentants des PDP au Conseil étaient d'accord dans une large mesure que les réunions préalables avaient permis de mieux se faire entendre, même si les chargés de liaison

[20] Par exemple sur le plan de la perception subjective des parties prenantes quant au fait que, depuis la mise en place des réunions préalables, les membres du Conseil représentants de PDP se soient davantage faits entendre.

étaient un peu moins formels que les membres du Conseil (tableau 4.3 ci-dessous). Lors des entretiens, tous les membres du Conseil étaient d'accord que les réunions avaient entraîné une augmentation ou des améliorations de la prise de parole des PDP au Conseil du GPE. Un membre du Conseil a déclaré « il y a eu une évolution très positive ; ils s'expriment davantage et avec beaucoup plus de force ».

Tableau 4.3 Réponse des chargés de liaison et des représentants des PDP au Conseil à l'enquête en ligne (section 5)

QUESTION[21]	EN DÉSACCORD	PLUTÔT EN DÉSACCORD	PLUTÔT D'ACCORD	D'ACCORD	NE SAIS PAS	TOTAL
6.1.6 ont permis aux groupes constitutifs de PDP de mieux se faire entendre au Conseil du GPE (**représentant**)	0,0 %	0,0 %	20 %	80 %	0,0 %	5
6.1.6 ont permis aux groupes constitutifs de PDP de mieux se faire entendre au Conseil du GPE (**chargé de liaison**)	0,0 %	5,9 %	38,2 %	52,9 %	2,9 %	34

D'une manière générale, le fait de prendre la parole s'avère dépendre beaucoup de la personnalité. Les données analysées ont montré des différences importantes entre les représentants, certains s'exprimant avec plus de force que d'autres. Ce constat s'est retrouvé dans les entretiens menés auprès du personnel du Secrétariat du GPE et des membres du Conseil, représentants ou non des PDP. En décembre 2015 par exemple, un représentant des PDP a participé 14 fois pendant les délibérations du Conseil du GPE (d'après le compte rendu verbatim), tandis qu'un autre n'a participé qu'une seule fois. On trouvera à l'annexe IX un récapitulatif de la participation moyenne par représentant de groupe constitutif (à savoir le nombre de fois qu'un représentant a exprimé son avis ou formulé une observation pendant les délibérations)[22].

Bien que l'évaluation ait noté des améliorations dans la prise de parole des groupes constitutifs de PDP au Conseil du GPE, elle a aussi constaté que les délibérations du Conseil étaient encore dans une certaine mesure menées par les donateurs. Un membre du Conseil non représentant des PDP a fait observer que, malgré l'évolution positive enregistrée, les représentants des PDP « ont encore du mal à émettre des critiques [dans les échanges avec les donateurs]. Une autre personne interrogée, ayant déjà siégé dans d'autres conseils d'administration internationaux du même type, a indiqué que le Conseil du GPE pouvait être « intimidant » et traitait habituellement de questions très complexes, ce qui exacerbait encore plus le problème de l'inégalité de participation entre les donateurs et les PDP. Globalement, les entretiens avec les membres du Conseil ont fait apparaître que, si les membres du Conseil titulaires et suppléants représentants de PDP étaient généralement bien préparés aux délibérations, ils avaient

[21] Les personnes interrogées devaient répondre à l'affirmation « Les réunions des groupes constitutifs de PDP préalables à celles du Conseil... ». La ligne du haut correspond aux réponses des représentants de PDP au Conseil ; la ligne du bas montre les réponses des chargés de liaison dans les PDP.

[22] Le récapitulatif présente seulement les résultats de 3 réunions du Conseil en 2015, 2016 et 2017. Pour les réunions précédentes du Conseil, généralement, les comptes rendus verbatim n'indiquaient pas le nombre exact de représentants présents pendant les délibérations, ce qui rendait moins précis le calcul de la participation par groupe constitutif.

encore tendance à s'exprimer avec moins de force et à participer moins que les représentants des groupes constitutifs des donateurs.

4.3 Les réunions des PDP préalables à celles du Conseil améliorent-elles les consultations et la coordination entre les groupes constitutifs de PDP et à l'intérieur de chacun d'eux ?

Constat n°4 : La capacité des membres du Conseil à représenter leurs groupes constitutifs de PDP s'est améliorée car ces groupes peuvent se consulter et coordonner leurs positions avant les réunions du Conseil.

> *« Les membres du même groupe constitutif peuvent se rencontrer en personne pour discuter des questions et avoir ainsi une compréhension plus approfondie de la position de chacun que ce qui est possible par courrier électronique ou téléphone. C'est un gros plus pour les personnes siégeant au Conseil en tant que titulaire ou suppléant puisqu'ils doivent représenter les opinions de tous les membres du groupe constitutif »* – Un chargé de liaison de PDP

Toutes les données examinées par l'évaluation indiquent que les réunions préalables à celles du Conseil offrent un cadre propice aux groupes constitutifs de PDP pour se concerter et coordonner leurs positions avant les réunions du Conseil. Sur 35 chargés de liaison, 23 considéraient que les discussions et la coordination entre les groupes constitutifs sur les sujets abordés au Conseil étaient l'un des principaux intérêts des réunions préalables. Dans leurs commentaires qualitatifs écrits recueillis lors de l'évaluation, les chargés de liaison ont déclaré que les réunions étaient « une occasion pour les PDP d'apporter des informations utiles au Conseil pour prendre ses décisions, car ils peuvent rencontrer les représentants des groupes constitutifs au Conseil » et qu'elles permettaient aux PDP de « parler d'une seule voix ». Les chargés de liaison étaient d'accord que cette composante de rencontre augmentait la participation des pays en développement partenaires au processus décisionnel du GPE, ce qui avait globalement amélioré leur représentation au Conseil. Ce constat a été confirmé lors des entretiens avec des représentants des PDP au Conseil. Un membre du Conseil du GPE qui y siégeait avant la mise en place des réunions préalables a déclaré que celles-ci avaient créé un lien essentiel entre les groupes constitutifs de PDP et les représentants au Conseil, qui n'existait pas auparavant. « Nous avons une bien meilleure vision de ce que les groupes constitutifs ont en tête… Avant, les membres [du Conseil] présentaient souvent leurs propres réflexions au lieu [des opinions] des groupes constitutifs. »

Tableau 4.4 Réponses des chargés de liaison dans les PDP à l'enquête en ligne (sections 4 et 6)

QUESTIONS[23]	EN DÉSACCORD	PLUTÔT EN DÉSACCORD	PLUTÔT D'ACCORD	D'ACCORD	NE SAIS PAS	TOTAL
4.2.1 J'ai été en mesure de faire rapport à mon gouvernement (ministère de l'Éducation) des décisions prises par les groupes constitutifs	0,0 %	2,9 %	17,6 %	79,4 %	0,0 %	34
4.2.2 Les positions de mon gouvernement (ministère de l'Éducation) ont été adéquatement prises en compte dans les décisions approuvées lors des réunions préliminaires du Conseil	3,0 %	6,1 %	48,5 %	39,4 %	3,0 %	33
6.1.2 ont amélioré la capacité des groupes constitutifs de PDP à coordonner leurs positions	0,0 %	0,0 %	25,8 %	71,0 %	3,2 %	36

Constat n°5 : Les réunions préalables à celles du Conseil sont un mécanisme efficace pour organiser des consultations entre le GPE et les groupes constitutifs de PDP et ont favorisé un degré élevé de correspondance entre les décisions du Conseil du GPE et les positions des groupes constitutifs de PDP.

L'évaluation fait apparaître des progrès dans l'amélioration des consultations entre le Partenariat mondial pour l'éducation et les pays en développement partenaires. Sur 35 chargés de liaison interrogés, 22 considéraient que l'augmentation des consultations entre le GPE et les PDP, l'augmentation de la participation des PDP aux décisions du Conseil du GPE, ou l'amélioration des possibilités des PDP d'exprimer leurs opinions sur les sujets abordés par le Conseil faisaient partie des principaux points forts des réunions préalables. L'immense majorité des chargés de liaison était d'accord sur le fait que les réunions préalables avaient augmenté les consultations avec les groupes constitutifs de PDP sur les politiques et les objectifs du GPE (tableau 4.5 ci-dessous). Comme les participants aux réunions, les membres du personnel du Secrétariat du GPE interrogés ont jugé que le processus consultatif était la composante la plus importante des réunions préalables à celles du Conseil et ont déclaré qu'elles offraient une occasion unique de se concerter avec les groupes constitutifs de PDP sur les propositions de politiques, de projets ou de processus du GPE. Les réunions étaient considérées comme un bon moyen de dialoguer avec les partenaires du GPE par un vaste processus consultatif portant sur des sujets variés, complétant les consultations plus spécialisées qui ont lieu durant les visites dans les pays, les revues sectorielles conjointes et d'autres activités du même type au sein du Partenariat. Un représentant des PDP membre du Conseil a indiqué que les réunions « présentent un gros avantage pour communiquer des informations [et] tester des politiques, si elles sont utilisées convenablement ».

[23] Pour les questions 6.1.2 et 6.1.5, les personnes interrogées devaient répondre à l'affirmation « Les réunions des groupes constitutifs de PDP préalables à celles du Conseil... ». 36 réponses reçues au total.

Tableau 4.5 Réponses des chargés de liaison dans les PDP à l'enquête en ligne (section 6)

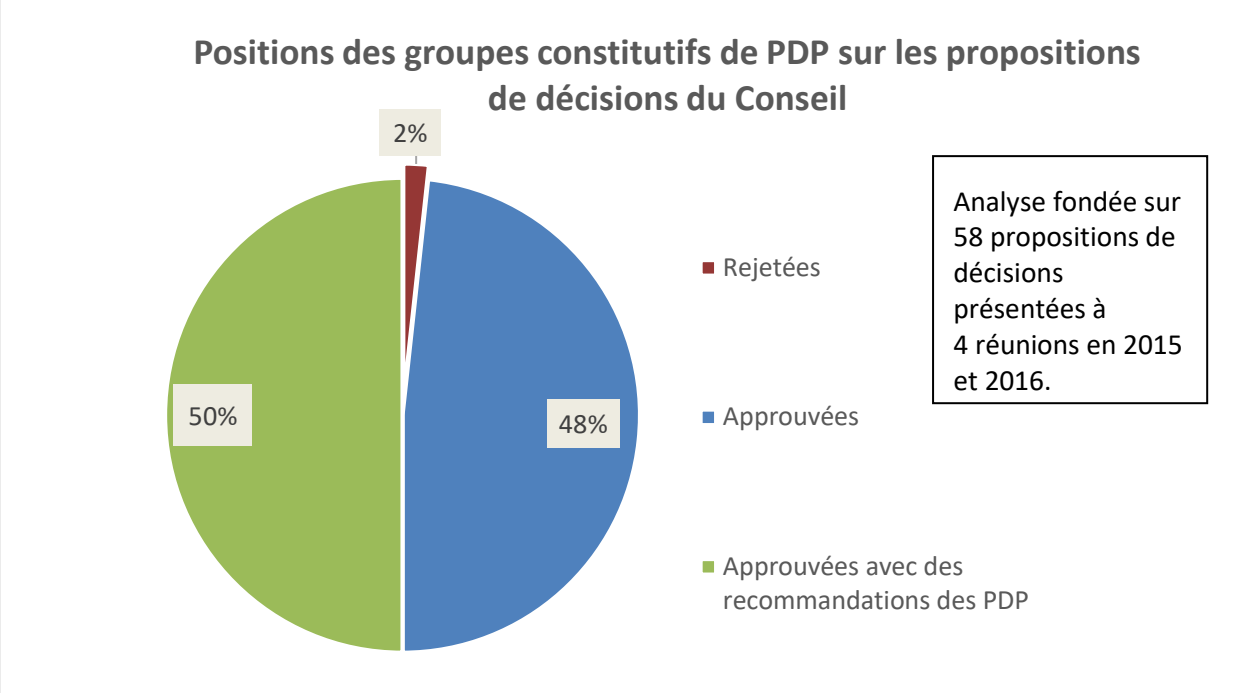
QUESTIONS[24]	EN DÉSACCORD	PLUTÔT EN DÉSACCORD	PLUTÔT D'ACCORD	D'ACCORD	NE SAIS PAS	TOTAL
6.1.3 ont augmenté le nombre de consultations relatives aux politiques du GPE auprès des groupes constitutifs de PDP	0,0 %	0,0 %	30,6 %	66,7 %	2,8 %	36
6.1.4 ont augmenté le nombre de consultations relatives aux objectifs du GPE auprès des groupes constitutifs du GPE	0,0 %	0,0 %	25,7 %	71,4 %	2,9 %	35

Dans un partenariat doté d'une très large assise comme c'est le cas du Partenariat mondial pour l'éducation, les débats et les critiques sont des signes de pratiques saines de consultation et de dialogue. Pour évaluer les mécanismes consultatifs existant au sein du Partenariat, l'évaluation a analysé la correspondance entre les positions des groupes constitutifs de PDP et les mesures prises par le Conseil du GPE. Après chaque réunion préalable, le Secrétariat établit une synthèse des positions des groupes constitutifs sur les propositions de décisions du Conseil (séparée pour les groupes constitutifs africains et les groupes constitutifs du reste du monde). En comparant ces positions aux mesures prises par le Conseil, l'évaluation fait apparaître un degré élevé de correspondance entre les deux en règle générale. Les PDP participent également aux cinq comités du Conseil du GPE, qui dispensent des conseils et des recommandations au Conseil sur des questions ou des propositions précises. Bien que leur participation à ces comités soit importante et s'inscrive dans le processus général de consultation entre le GPE et les groupes constitutifs de PDP, elle n'a pas fait l'objet d'une étude particulière pour cette évaluation compte tenu de son périmètre limité.

Le graphique 4.2 ci-dessous présente la synthèse d'une analyse de 58 propositions de décisions sur lesquelles les PDP ont été consultés lors de quatre réunions ayant eu lieu en 2015 et 2016. Les PDP ont approuvé sans réserve (sans faire aucune observation ni recommandation) 48 % des propositions ; 2 % des propositions ont été totalement rejetées par une majorité de groupes constitutifs de PDP ; et 50 % des propositions ont été approuvées avec des recommandations ou des observations.

[24] Les personnes interrogées devaient répondre à l'affirmation « Les réunions des groupes constitutifs de PDP préalables à celles du Conseil... ». 36 réponses reçues au total.

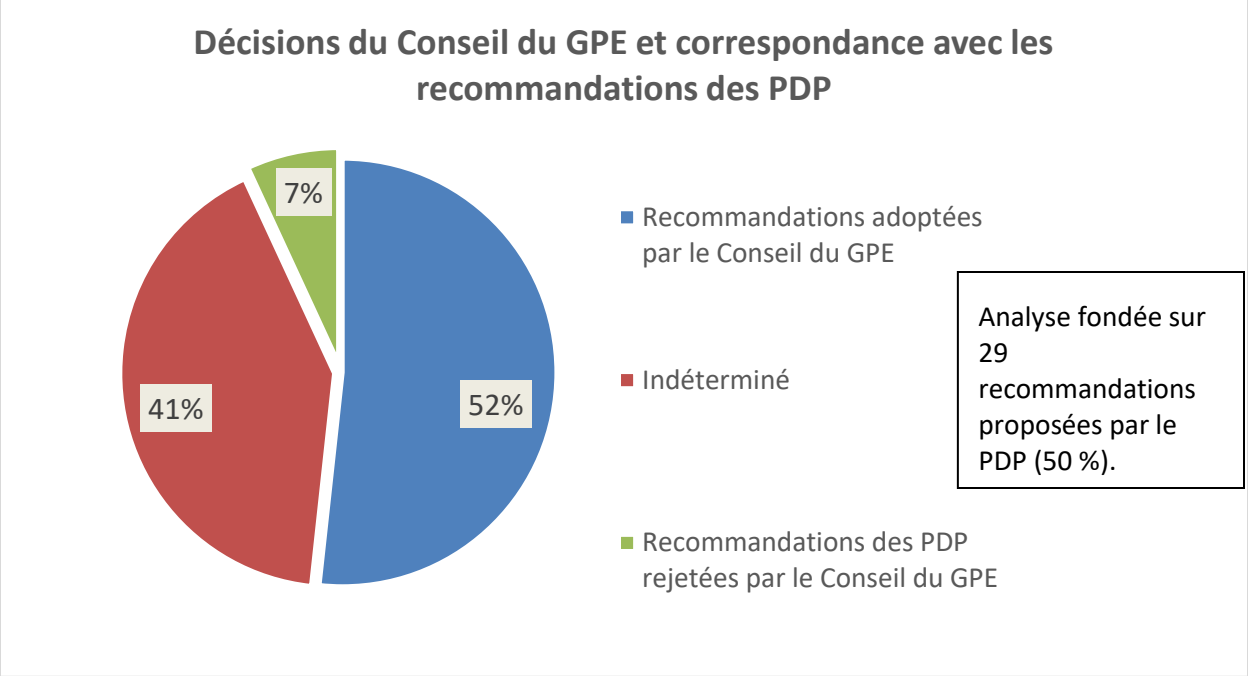
Graphique 4.2 Positions des groupes constitutifs de PDP sur les propositions de décisions du Conseil



Comme on le voit sur le graphique 4.3, le Conseil a ensuite adopté, en tout ou partie, les recommandations des PDP dans plus de la moitié des cas, et rejeté les recommandations des PDP dans 7 % des cas. Dans 41 % des cas, les documents n'ont pas permis de déterminer si le Conseil avait adopté ou non les recommandations[25]. **Au moins** 52 % des recommandations des PDP ont été adoptées par le Conseil du GPE, ce qui montre un degré élevé de correspondance entre les PDP et le GPE. On trouvera à l'annexe VI une présentation complète de l'analyse réalisée.

[25] Les recommandations des PDP de la catégorie « Indéterminé » regroupent tous les cas où il a été impossible, au vu des relevés de décision du Conseil et des rapports et documents d'accompagnement, de conclure avec certitude si les recommandations des PDP avaient été adoptées ou non. Par conséquent, le nombre de cas classés comme « adoptée » devrait probablement être plus élevé.

Graphique 4.3 Décisions du Conseil du GPE et correspondance avec les recommandations des PDP



Constat n°6 : Des progrès ont été faits dans l'amélioration de la connaissance des priorités et des problèmes des pays par le GPE.

Un large éventail d'intérêts et de points de vue sur l'éducation sont représentés au sein du Conseil du GPE. Il y a donc toujours un désir de comprendre les priorités des différents pays et de faire en sorte qu'elles soient en adéquation avec celles du GPE. Les réunions préalables des PDP sont vues comme l'un des outils dont dispose le GPE pour aider à faire correspondre ces priorités, et font l'objet de l'une des questions posées lors de notre évaluation.

Dans le cadre de notre enquête, nous avons demandé aux chargés de liaison leur avis sur tout un ensemble de questions afin de nous aider à comprendre dans quelle mesure les priorités des pays et celles du GPE évoluaient vers une plus grande correspondance. Bien que les données ne permettent pas de tirer de véritables conclusions, une tendance générale positive se dessine, laissant penser que les chargés de liaison estiment qu'ils ont pu mieux faire comprendre au GPE les priorités de leurs pays et que le processus décisionnel du GPE intègre ces priorités dans ses décisions. L'un des chargés de liaison dans les PDP a indiqué que les réunions « améliorent l'appropriation du partenariat ». Des représentants des PDP au Conseil ont déclaré que les réunions avaient « renforcé l'appropriation des processus et des programmes [du GPE] », qu'elles avaient permis « aux membres des PDP de communiquer leurs idées et leurs suggestions à leurs chargés de liaison ou à leurs représentants au Conseil de manière à ce qu'elles soient transmises lors de la réunion du Conseil », et qu'elles avaient abouti à une moindre « domination des grands pays ». Le tableau 4.6 présente les réponses à l'enquête.

Un problème qui a été évoqué aussi bien dans les commentaires qualitatifs que dans les entretiens est le fait que le groupe de parties prenantes change souvent, c'est pourquoi il est difficile de faire correspondre les priorités du GPE et celles des PDP. Les personnes interrogées avaient le sentiment qu'un facteur important pour que les priorités correspondent était la rotation des personnes participant aux processus décisionnels des pays et du GPE. À cause de ces changements de personne, on a du mal à

retrouver pourquoi les priorités du GPE sont définies comme elles le sont. De la même façon, la rotation des personnels au niveau des pays fait qu'il est difficile pour le Conseil du GPE de s'aligner avec les priorités nationales. Malgré le sentiment que des progrès ont été réalisés dans la correspondance entre les priorités des GPE et celles des pays, l'impression demeure que la question demande une attention constante, une continuité dans la présence aux réunions, et des efforts permanents.

Tableau 4.6 Réponses des chargés de liaison dans les PDP à l'enquête en ligne (section 6)

QUESTIONS[26]	EN DÉSACCORD	PLUTÔT EN DÉSACCORD	PLUTÔT D'ACCORD	D'ACCORD	NE SAIS PAS	TOTAL
6.1.1 ont augmenté la participation de mon pays aux prises de décisions du Conseil du GPE	0,0 %	5,9 %	38,2 %	52,9 %	2,9 %	34
6.1.5 ont augmenté le degré d'adhésion des PDP aux décisions du Conseil du GPE	0,0 %	0,0 %	38,7 %	51,6 %	9,7 %	36
6.1.7 ont permis de mieux faire prendre conscience des priorités et des enjeux nationaux au sein du GPE	2,8 %	0,0 %	25,0 %	69,4 %	2,8 %	36

4.4 Les réunions des PDP préalables à celles du Conseil favorisent-elles l'échange de connaissances et de bonnes pratiques, l'apprentissage par les pairs et la communication d'informations sur le modèle opérationnel, les politiques, les buts et les objectifs du GPE aux autorités gouvernementales des PDP ?

Constat n°7 : Les réunions préalables à celles du Conseil ont permis d'améliorer les connaissances et la compréhension des politiques, buts et objectifs du GPE, et ont permis aux participants de mieux comprendre les propositions de décisions du Conseil.

Les éléments examinés par l'équipe d'évaluation montrent que les réunions préalables ont assurément permis d'améliorer les connaissances et la compréhension des politiques, buts et objectifs du GPE chez les représentants des groupes constitutifs de PDP. Les participants aux réunions sont les plus affirmatifs à ce sujet. Cent pour cent des chargés de liaison dans les PDP ayant répondu à l'enquête étaient d'accord ou plutôt d'accord avec

> Les réunions préalables des PDP « *donnent aux membres ne siégeant pas au Conseil une occasion de comprendre pourquoi certaines décisions sont prises par le Conseil parce qu'ils ont eu la possibilité d'entendre les opinions des autres représentants* » – Un chargé de liaison dans un PDP.

[26] Les personnes interrogées devaient répondre à l'affirmation « Les réunions des groupes constitutifs de PDP préalables à celles du Conseil... ». 36 réponses reçues au total.

l'affirmation que les réunions leur avait permis de mieux comprendre les politiques et les objectifs du GPE. Dans les formulaires d'évaluation des réunions distribués en novembre et décembre 2014, environ 90 % des participants ont répondu « D'accord » ou « Absolument d'accord » aux questions demandant si la réunion leur avait apporté une meilleure connaissance des processus décisionnels du Conseil, du processus d'élection du Conseil, et du nouveau modèle de financement du GPE.

Les responsables du Secrétariat du GPE ont indiqué que les réunions préalables à celles du Conseil constituaient un moyen de communication efficace entre le Partenariat et les pays des groupes consultatifs, et ils estimaient que c'était là l'un des principaux intérêts de ces réunions. Elles permettent au Secrétariat de transmettre des informations directement aux pays sur les politiques, les objectifs et les buts du GPE, et ensuite de recueillir des commentaires sur les projets ou les pilotes proposés. Plusieurs membres du Conseil représentant ou non des PDP ont jugé que ce canal était efficace pour obtenir des retours d'information, déclarant par exemple que les réunions « démystifiaient des problèmes financiers et techniques complexes et permettaient [aux représentants] de mieux comprendre les questions en jeu et de participer de façon plus fructueuse aux réunions du Conseil ».

Il ressort de l'évaluation que les réunions ont permis aux chargés de liaison dans les PDP et aux représentants des groupes constitutifs au Conseil de mieux comprendre les propositions de décisions du Conseil du GPE. Cette amélioration a à son tour contribué à renforcer le lien et le processus consultatif entre les pays des groupes constitutifs de PDP et leurs représentants au Conseil du GPE.

Tableau 4.7 Réponses des chargés de liaison dans les PDP à l'enquête en ligne (section 5)

QUESTIONS[27]	EN DÉSACCORD	PLUTÔT EN DÉSACCORD	PLUTÔT D'ACCORD	D'ACCORD	NE SAIS PAS	TOTAL
5.1.1 m'ont permis de mieux comprendre les politiques du GPE	0,0 %	0,0 %	5,6 %	94,4 %	0,0 %	36
5.1.2 m'ont permis de mieux comprendre les objectifs du GPE	0,0 %	0,0 %	11,1 %	86,1 %	2,8 %	36
5.1.3 m'ont permis de mieux comprendre les propositions présentées pour discussion aux réunions du Conseil du GPE	0,0 %	0,0 %	19,4 %	77,8 %	2,8 %	36

L'évaluation permet également de conclure que les réunions ont eu des effets positifs directement sur les représentants des PDP siégeant au Conseil. Sur l'ensemble des membres du Conseil titulaires ou suppléants représentants de PDP et ayant participé à l'enquête en ligne, 80 % étaient d'accord et 20 % plutôt d'accord avec l'affirmation que les réunions leur avait permis de mieux comprendre les propositions présentées pour discussion aux réunions du Conseil du GPE (tableau 4.8). Cet avis s'est retrouvé dans les entretiens menés auprès de représentants des PDP siégeant au Conseil, qui ont aussi souligné l'importance de ce fait en raison des nombreux changements intervenus au sein du Partenariat ces deux dernières années. L'un d'eux a déclaré que « ces réunions nous ont permis de mieux

[27] Les personnes interrogées devaient répondre à l'affirmation « Les réunions des groupes constitutifs de PDP préalables à celles du Conseil... ». 36 réponses reçues au total.

comprendre la complexité des changements intervenus, [en particulier les réformes relatives à] la gouvernance du GPE et au nouveau modèle de financement.

Tableau 4.8 Réponses des membres du Conseil titulaires et suppléants représentant des PDP à l'enquête en ligne (section 5)

QUESTION[28]	EN DÉSACCORD	PLUTÔT EN DÉSACCORD	PLUTÔT D'ACCORD	D'ACCORD	NE SAIS PAS	TOTAL
5.1.3 m'ont permis de mieux comprendre les propositions présentées pour discussion aux réunions du Conseil du GPE	0,0 %	0,0 %	20 %	80 %	0,0 %	5

Constat n°8 : Les avis sont partagés sur la mesure dans laquelle les réunions favorisent effectivement l'échange de connaissances et de bonnes pratiques et l'apprentissage par les pairs pour les participants.

En ce qui concerne l'efficacité de la composante d'échange de connaissances et de bonnes pratiques et d'apprentissage par les pairs, les parties prenantes ont émis des opinions mitigées. D'un côté, 22 chargés de liaison dans les PDP sur 35 (soit 63 %) ont cité l'échange de connaissances et de bonnes pratiques et l'apprentissage par les pairs comme étant l'un des principaux effets bénéfiques des réunions. Les chargés de liaison ont indiqué que les réunions servaient de lieu pour fournir « des informations utiles aux participants sur les meilleures pratiques » et pour « informer sur les problèmes des pays », et étaient quasi-unanimes à dire que les réunions avaient amélioré leur capacité à échanger des connaissances et des bonnes pratiques et à apprendre de leurs pairs (tableau 4.9 ci-dessous).

Tableau 4.9 Réponses des chargés de liaison dans les PDP à l'enquête en ligne (section 5)

QUESTIONS[29]	EN DÉSACCORD	PLUTÔT EN DÉSACCORD	PLUTÔT D'ACCORD	D'ACCORD	NE SAIS PAS	TOTAL
5.1.4 ont amélioré ma capacité à échanger des connaissances et des bonnes pratiques	0,0 %	2,8 %	19,4 %	77,8 %	0,0 %	36
5.1.5 5 ont amélioré ma capacité à apprendre de mes pairs	0,0 %	0,0 %	27,8 %	72,2 %	0,0 %	36

Ces données deviennent toutefois plus nuancées lorsqu'on les compare aux commentaires qualitatifs écrits des chargés de liaison sur les principaux points faibles des réunions et sur les domaines d'améliorations possibles. Sur 34 répondants, 22 ont cité comme point faible majeur le manque de temps, indiquant qu'il pesait particulièrement sur leur capacité à interagir, développer et entretenir leur

[28] Les personnes interrogées devaient répondre à l'affirmation « Les réunions des groupes constitutifs de PDP préalables à celles du Conseil... ». 5 réponses reçues au total.

[29] Les personnes interrogées devaient répondre à l'affirmation « Les réunions des groupes constitutifs de PDP préalables à celles du Conseil... ». 36 réponses reçues au total.

© UNIVERSALIA

réseau de relations, échanger des pratiques et apprendre les uns des autres. La question du temps sera explorée de manière plus approfondie dans le Constat 10. Les chargés de liaison estimaient aussi que la forme actuelle des réunions ne favorisait pas réellement les échanges de connaissances et l'apprentissage par les pairs. L'un d'entre eux a déclaré que « très souvent, les premiers intervenants prennent presque tout le temps disponible, et les autres présentations sont faites à la va-vite ; du coup, il ne reste pas assez de temps pour les échanges entre les présentateurs et le public ».

De plus, le personnel du Secrétariat du GPE, et certains représentants des PDP siégeant au Conseil, ont indiqué lors des entretiens que la composante d'échange de connaissances et de bonnes pratiques et d'apprentissage par les pairs était « très mince » et n'était pas effective sous sa forme actuelle. Un membre du Conseil représentant des PDP a souligné que, comparé aux objectifs 1 et 2 des réunions, cet objectif « n'était pas très bien développé, [mais] c'est quelque chose que nous souhaitons que le Secrétariat [du GPE] développe… L'échange de connaissances et de bonnes pratiques est très important pour développer la coopération sud-sud ».

Du fait du périmètre limité de cette évaluation, nous ne sommes pas en mesure d'expliquer avec certitude les raisons de ces divergences d'opinion. Une idée émise lors des entretiens avec les parties prenantes est que peut-être, l'éventail des connaissances et des expériences était trop large à l'intérieur du groupe, ce qui rendait les échanges difficiles. Actuellement, la même personne (généralement le chargé de liaison de chaque pays du groupe constitutif de PDP) couvre tous les sujets au nom de son pays, mais ne les connaît pas tous aussi bien. Il était suggéré que les participants aux réunions, les chargés de liaison dans les PDP et les experts techniques invités devraient peut-être être ciblés avec plus de soin en fonction des sujets figurant à l'ordre du jour du Conseil. Dans ce cas, certains membres du Conseil ont suggéré que la composante d'échange pourrait être intéressante pour les groupes constitutifs autres que les PDP (tels que les organisations de la société civile ou le secteur privé) qui pourraient aussi être invités à assister aux réunions ou à certaines sessions.

Il semble probable également que tout le monde ne comprenne pas de la même façon la manière dont l'échange de connaissances et de bonnes pratiques et l'apprentissage par les pairs sont censés fonctionner. Pour le Secrétariat du GPE, il s'agit d'*acquérir* des bonnes pratiques ou des compétences corrélées, tandis que les chargés de liaison dans les PDP, dans leurs commentaires qualitatifs destinés à l'évaluation, considéraient cette composante en grande partie en termes de *motivation*, comme moyen d'échanger de façon informelle avec leurs homologues et d'établir des relations collégiales. Les chargés de liaison ont insisté sur le fait que cet aspect des réunions produisait beaucoup d'effets moins mesurables sur le plan du renforcement des relations entre les groupes constitutifs et à l'intérieur de chacun d'eux, dont beaucoup représentaient un groupe de pays variés ayant rarement des contacts sur les questions d'éducation en dehors de ces réunions.

Enfin, il convient de faire une distinction importante entre la communication d'informations sur les politiques, pratiques et objectifs du GPE, et un échange constructif de connaissances sud-sud *entre* les participants. Une seconde évaluation plus approfondie est nécessaire pour comprendre les résultats de cette composante dans le détail, et réfléchir à la manière dont ces réunions – sous leur forme actuelle – peuvent aider le mieux à atteindre ces objectifs. Ce point sera développé au chapitre 5.2 (recommandations).

4.5 Les objectifs des réunions préalables des PDP sont-ils en adéquation avec leur forme et leur public ?

Dans cette section, l'évaluation a examiné dans quelle mesure les objectifs déclarés des réunions des PDP préalables à celles du Conseil étaient en adéquation avec la forme choisie pour atteindre ces objectifs, ainsi qu'avec le public des réunions (les participants).

Pour ce faire, l'évaluation a étudié le fondement théorique et les hypothèses à partir desquels les activités des réunions ont été définies. En l'absence d'un modèle explicite de chaîne de résultats[30] pour ces réunions, l'équipe d'évaluation a élaboré un modèle reliant les activités des réunions à leurs objectifs déclarés et aux objectifs plus généraux du Partenariat (annexe V). Le modèle s'appuie sur l'hypothèse du GPE que, pour améliorer la gouvernance du Partenariat, les pays des groupes constitutifs ont besoin de s'approprier les processus opérationnels. Sans cette appropriation et sans dialogue avec les autorités gouvernementales des PDP, le GPE aurait infiniment moins de chances d'atteindre ses objectifs. Le Partenariat mondial pour l'éducation a donc défini un ensemble d'activités (les réunions des PDP préalables à celles du Conseil) permettant de faire participer les autorités gouvernementales, en partant du principe que si elles augmentaient la participation à la gouvernance, elles amélioreraient aussi l'appropriation des processus opérationnels.

Constat n°9 : Les objectifs des réunions préalables des PDP ne sont pas en adéquation actuellement avec leur forme et leur public, ce qui pèse sur l'efficacité générale des réunions.

L'évaluation fait apparaître que la chaîne de résultats implicite ne différencie pas suffisamment le public et la forme choisis pour atteindre chacun des trois objectifs : permettre aux groupes constitutifs de PDP de participer et de se faire entendre davantage ; augmenter les consultations avec les groupes constitutifs de PDP et la coordination entre ces groupes ; et améliorer l'échange de connaissances et de bonnes pratiques, l'apprentissage par les pairs et la communication d'informations. Tous ces objectifs sont poursuivis avec la même forme d'outil (les réunions en présentiel des groupes constitutifs préalables aux réunions du Conseil) et avec le même public (les chargés de liaison dans les PDP). De ce fait, les activités des réunions sont moins efficaces qu'elles ne pourraient l'être.

> *« L'un des points faibles est la sélection des chargés de liaison… Ils devraient avoir une bonne connaissance des [processus du GPE] et un pouvoir de décision, [parfois ils n'ont ni l'un ni l'autre] et ils ne font qu'assister aux réunions et rentrer dans leurs pays .»* – Un représentant des PDP siégeant au Conseil

Aucun consensus clair ne se dégage entre les parties prenantes sur les personnes qui devraient être invitées aux réunions[31]. Pour certains membres du Conseil, les réunions gagneraient en efficacité si les chargés de liaison changeaient moins souvent et s'ils connaissaient suffisamment les questions à l'ordre du jour, ce qui n'était pas toujours le cas. Un représentant des PDP siégeant au Conseil a déclaré que « les

[30] Appelé parfois « théorie du changement ».

[31] Par exemple, certaines parties prenantes estimaient que les représentants des PDP siégeant au Conseil devraient aussi assister aux réunions ; d'autres pensaient qu'il suffisait d'une seule personne pour représenter chaque pays.

pays envoient parfois des gens [des chargés de liaison] avec des contrats [temporaires]… Comment peuvent-ils rendre compte correctement à leur pays ? », et a recommandé que le GPE fournisse de meilleures lignes directrices aux pays sur la manière de sélectionner les chargés de liaison.

Par ailleurs, on constate que l'utilisation d'une seule forme de réunions ne favorise pas la réalisation des trois objectifs de manière égale. Si les objectifs un et deux (participation et consultations) sont effectivement atteints, les parties prenantes consultées étaient globalement d'accord pour dire que la forme actuelle des réunions n'était pas optimale pour favoriser effectivement l'échange de connaissances et de bonnes pratiques et l'apprentissage par les pairs entre les participants. Cela était dû en partie au temps limité disponible pour les activités associées, et en partie à l'absence d'une plateforme claire qui permettrait un échange constructif d'informations entre les participants.

4.6 Les réunions préalables des PDP sont-elles gérées de manière efficiente ?

***Efficience** : Mesure dans laquelle des bonnes pratiques ont été utilisées pour la planification et la mise en œuvre de l'action de développement*[32].

Dans cette section, l'équipe d'évaluation a analysé l'efficience de la gestion des réunions préalables, et examiné plus particulièrement si des bonnes pratiques avaient été utilisées pour la planification et la mise en œuvre des réunions (logistique et organisation), et pour la gestion du suivi après les réunions.

En résumé, l'évaluation a permis d'établir les constats suivants :

1) Les réunions préalables des PDP sont gérées de manière efficiente sur le plan de la planification, de la logistique et de l'organisation.

2) L'ordre du jour des réunions est trop chargé et ne prévoit pas assez de temps pour toutes les activités.

3) Le calendrier des réunions ne laisse pas assez de temps pour les consultations internes des PDP avant et après les réunions.

4) Globalement, l'efficience des réunions pâtit d'un manque de réflexion sur le temps et les capacités nécessaires aux chargés de liaison pour se concerter avec les groupes consultatifs et les représentants aux Conseil et pour leur transférer les connaissances acquises.

Constat n°10 : De l'avis des participants, la logistique et l'organisation des réunions préalables des PDP sont gérées de façon efficiente sous presque tous leurs aspects.

Les participants aux réunions ont dans une large mesure été satisfaits de la logistique et de l'organisation des réunions des PDP préalables à celles du Conseil. Sur les formulaires d'évaluation distribués aux présents après les six réunions préalables de novembre/décembre 2014, mai et

[32] (OECD 2016)

novembre 2015 et juin 2016, les participants[33] ont indiqué un degré de satisfaction élevé en ce qui concerne la procédure d'invitation et d'inscription, la réservation des vols et des hôtels, et le choix des hôtels et des lieux de réunion.

Tableau 4.10 Réponses aux formulaires d'évaluation distribués après les réunions préalables de novembre et décembre 2014, mai et novembre 2015, et juin 2016

QUESTIONS	RÉPONSES POSITIVES (D'ACCORD OU ABSOLUMENT D'ACCORD AVEC L'AFFIRMATION) [34]			
	NOV./DÉC. 2014	MAI 2015	NOV. 2015	JUIN 2016
Logistique				
Je suis satisfait(e) de la procédure d'invitation	94 %	93 %	100 %	98 %
Mon inscription s'est déroulée sans aucun problème	88 %	98 %	100 %	98 %
La procédure de réservation de mes vols s'est déroulée sans aucun problème	76 %	90 %	98 %	95 %
Gestion de la réunion				
Des indications claires ont été fournies pour les discussions	s/o	s/o	91%	s/o
Le modérateur/médiateur a contribué à générer des discussions stimulantes et ciblées	93 %	91 %	s/o	s/o

Ce constat est corroboré par l'enquête en ligne à laquelle ont répondu les participants à des réunions en mars, avril et mai 2017. Le tableau 4.11 ci-dessous présente les réponses de la totalité des 70 personnes invitées à répondre à l'enquête, à savoir 50 chargés de liaison dans les PDP, dont cinq étaient également membres titulaires ou suppléants du Conseil du GPE ou avaient siégé à la place de leur représentant au Conseil du GPE, 11 membres du personnel du Secrétariat, et neufs observateurs ou autres, à propos de la logistique et de l'organisation des réunions. Tous ont répondu « D'accord » ou « Plutôt d'accord » à la question posée sur la bonne organisation des réunions préalables par le Secrétariat du GPE, et plus de 90 % des répondants ont jugé que les modérateurs faisaient bien leur travail et que les sessions étaient propres à stimuler des discussions auxquelles chacun pouvait participer.

Tableau 4.11 Réponses à l'enquête en ligne réalisée entre mars et mai 2017

QUESTIONS[35]	EN DÉSACCORD	PLUTÔT EN DÉSACCORD	PLUTÔT D'ACCORD	D'ACCORD	NE SAIS PAS	TOTAL
3.1.1 sont bien organisées par le GPE	0,0 %	0,0 %	14,7 %	85,3 %	0,0 %	68
3.1.2 gèrent efficacement le temps	0,0 %	4,4 %	23,5 %	72,1 %	0,0 %	68

[33] Au total, 190 participants ont complété les formulaires d'évaluation des réunions.

[34] Pourcentage de réponses « D'accord » ou « Absolument d'accord ».

[35] Les personnes interrogées devaient répondre à l'affirmation « Les réunions des groupes constitutifs de PDP préalables à celles du Conseil... ». 70 réponses reçues au total.

QUESTIONS[35]	EN DÉSACCORD	PLUTÔT EN DÉSACCORD	PLUTÔT D'ACCORD	D'ACCORD	NE SAIS PAS	TOTAL
3.1.3 offrent des objectifs clairs	0,0 %	4,3 %	21,7 %	73,9 %	0,0 %	69
3.1.4 s'en tiennent aux objectifs précisés dans l'ordre du jour	0,0 %	0,0 %	26,1 %	71,0 %	2,0 %	69
3.2.1 les participants écoutent lorsque d'autres parlent	1,4 %	0,0 %	15,7 %	82,9 %	0,0 %	70
3.2.2 les participants sont en mesure d'exprimer des opinions divergentes	0,0 %	2,9 %	7,1 %	90,0 %	0,0 %	70

Constat n°11 : L'ordre du jour des réunions des PDP préalables à celles du Conseil est trop chargé et ne prévoit pas assez de temps pour mener à bien toutes les activités de la réunion de manière efficiente.

L'évaluation arrive à la conclusion que le temps alloué aux activités des réunions préalables à celles du Conseil est dans une large mesure jugé insuffisant, et qu'une majorité de participants ont le sentiment que les ordres du jour des réunions sont trop ambitieux et essaient de satisfaire trop de demandes concurrentes. L'enquête demandait aux participants de citer les trois principaux points faibles des réunions, et sur les 34 chargés de liaison ayant répondu, 22 ont indiqué les contraintes de temps, déclarant par exemple « le temps imparti aux discussions est limité », « pas assez de temps pour couvrir tous les points de l'ordre du jour » et « un ordre du jour très long à traiter dans un délai limité ». Certains chargés de liaison ont dit que cela réduisait leurs possibilités de consulter leur groupe constitutif et de se coordonner avec lui (« les groupes constitutifs n'ont pas assez de temps pour discuter de leurs positions sur différents sujets de préoccupation et intérêts »). Toutefois, globalement les réponses ont montré que le manque du temps touchait principalement les sessions des réunions portant sur l'échange de connaissances et l'apprentissage par les pairs. Cette conclusion se retrouve dans les formulaires d'évaluation des réunions de 2014 et de novembre 2015 (tableau 4.12 ci-dessous), où plus de 85 % des répondants ont déclaré qu'un temps suffisant était prévu pour les ateliers de discussion en petits groupes.

Bien que les avis soient très positifs sur l'organisation générale des réunions préalables, les données qualitatives semblent montrer aussi des domaines importants d'améliorations possibles sur le plan du temps alloué aux activités. Un sujet récurrent dans les entretiens menés tant auprès des responsables du Secrétariat du GPE que des représentants des PDP au Conseil était le grand nombre de points à l'ordre du jour lors des réunions de trois jours, qui couvre habituellement un large éventail de sujets très différents (dont on trouvera une présentation complète au tableau 3.3). Un membre du Conseil a déclaré que l'ordre du jour était trop chargé et que, au lieu de vouloir parler de tout ce que le Conseil fait, il vaudrait mieux se concentrer sur « les questions techniques et financières complexes en vue des prochaines réunions du Conseil ». Un représentant des PDP au Conseil a indiqué qu'il avait l'impression « d'une course contre la montre », et que les réunions seraient plus productives si elles duraient plus longtemps, ou si le temps était mieux géré. Cette surcharge d'informations faisait que le temps manquait pour les discussions et pour développer une bonne compréhension des sujets abordés.

Tableau 4.12 Réponses aux formulaires d'évaluation distribués après les réunions préalables de novembre et décembre 2014, mai et novembre 2015, et juin 2016

QUESTIONS	RÉPONSES POSITIVES (D'ACCORD OU ABSOLUMENT D'ACCORD AVEC L'AFFIRMATION)[36]			
	NOV./DÉC. 2014	MAI 2015	NOV. 2015	JUIN 2016
Nous avons eu suffisamment de temps pour les ateliers de groupe	87 %	s/o	85 %	s/o

Constat n°12 : La planification (le calendrier) des réunions préalables devrait être revue car elle ne laisse pas assez de temps pour les consultations internes des PDP avant et après les réunions.

La question du temps insuffisant réservé aux consultations avant et après les réunions préalables à celles du Conseil est revenue régulièrement dans les données analysées par l'évaluation. Les entretiens menés auprès de membres du Conseil, représentant ou non des PDP, et les commentaires qualitatifs des chargés de liaison dans les PDP, indiquent que le manque de temps pour ces consultations a des répercussions négatives sur la capacité des membres du Conseil à représenter convenablement leurs groupes constitutifs.

Les chargés de liaison dans les PDP ont insisté sur le fait qu'ils n'avaient pas assez de temps pour se concerter avec leurs administrations sur les propositions de décisions avant les réunions préalables. Dans l'enquête, seulement 39 % étaient d'accord, et 48,5 % plutôt d'accord, avec l'affirmation « Les positions de mon gouvernement (ministère de l'Éducation) ont été adéquatement prises en compte dans les décisions approuvées lors des réunions préliminaires du Conseil », ce qui correspond au score le plus bas obtenu dans l'enquête. De même, dans les formulaires d'évaluation distribués après les réunions en 2014 et 2015 (tableau 4.13 ci-dessous), seulement 31 à 72 % des répondants ont indiqué qu'ils avaient eu assez de temps pour prendre connaissance des documents et préparer les discussions. Les chargés de liaison, tout comme les représentants de PDP siégeant au Conseil, ont répondu qu'ils avaient reçu l'ordre du jour et les documents trop tard pour préparer suffisamment les réunions. Un membre du Conseil représentant des PDP a déclaré que « le planning est un peu problématique… la préparation de ces réunions donne énormément de travail ! ».

Tableau 4.13 Réponses aux formulaires d'évaluation distribués après les réunions préalables de novembre et décembre 2014, mai et novembre 2015, et juin 2016

QUESTIONS	RÉPONSES POSITIVES (D'ACCORD OU ABSOLUMENT D'ACCORD AVEC L'AFFIRMATION) [37]			
	NOV./DÉC. 2014	MAI 2015	NOV. 2015	JUIN 2016
J'ai eu suffisamment de temps pour prendre connaissance des documents et préparer les discussions	59 %	31 %	72 %	s/o

[36] Pourcentage de réponses « D'accord » ou « Absolument d'accord ».

[37] Pourcentage de réponses « D'accord » ou « Absolument d'accord ».

Cet avis était partagé par le personnel du Secrétariat du GPE, qui était dans l'ensemble d'accord que les réunions devraient être planifiées beaucoup plus à l'avance et que l'ordre du jour, notamment des informations préliminaires sur les points qui seront abordés par le Conseil, devrait être communiqué aux pays plus à l'avance pour leur permettre de mieux se préparer. En outre, lors des entretiens, les représentants des PDP siégeant au Conseil ont jugé aussi que le délai prévu entre les réunions préalables aux réunions du Conseil et les réunions du Conseil elles-mêmes était insuffisant car il ne laissait pas assez de temps de préparation. Un représentant a expliqué que, parce que les réunions du Conseil étaient organisées juste après les réunions préalables, il était beaucoup moins en mesure de participer efficacement et que « il devrait y avoir dans l'idéal trois semaines entre les deux réunions pour avoir le temps d'informer [le représentant du groupe constitutif de PDP] ». Plusieurs représentants des PDP au Conseil ont souligné que ce problème était plus aigu pour les représentants non anglophones, car il y avait un certain délai pour recevoir les documents traduits de l'anglais, ce qui « ne nous laisse pas beaucoup de temps pour tout digérer ».

La question de la planification et du calendrier des réunions préalables à celles du Conseil est compliquée. Les propositions de décisions du Conseil sont élaborées et recommandées par les comités du Conseil environ six semaines avant les réunions du Conseil, ce qui ménage une fenêtre étroite pour programmer les réunions préalables. Selon certains représentants des PDP siégeant au Conseil, des efforts sont faits pour organiser des consultations au sein des groupes constitutifs avant les réunions des comités ; cependant, l'évaluation n'a pas trouvé d'éléments montrant que cette démarche était systématique. Des recherches complémentaires sont nécessaires pour établir comment les groupes constitutifs peuvent réellement se concerter avec leurs représentants aux comités du Conseil et leur transmettre des commentaires, afin d'avoir une influence sur les réunions des comités et les documents qu'ils élaborent avant d'être soumis aux réunions des PDP préalables à celles du Conseil.

Constat n°13 : L'efficience des réunions pâtit de l'absence de réflexion sur le temps et les capacités nécessaires aux chargés de liaison dans les PDP pour se concerter avec les groupes consultatifs et les représentants au Conseil.

En l'absence de modèle explicite de chaîne de résultats pour les réunions des PDP préalables à celles du Conseil, l'équipe d'évaluation a élaboré un modèle qui relie les activités des réunions à leurs objectifs déclarés et aux objectifs plus généraux du Partenariat, d'après les hypothèses de base du GPE (annexe V). L'évaluation montre que ce modèle ne prévoit pas comment les chargés de liaison dans les PDP vont pouvoir se concerter avec les représentants des PDP siégeant au Conseil et leur transférer les connaissances acquises durant les réunions préalables.

Actuellement, la majorité des membres du Conseil représentants de PDP n'assistent pas en personne aux réunions des PDP préalables à celles du Conseil. L'évaluation fait apparaître que des « mini-réunions préalables des PDP » ont été organisées avec les 12 chargés de liaison dans les PDP qui sont conseillers techniques auprès des représentants des PDP au Conseil, avant les réunions du Conseil du GPE. Lors des entretiens, le personnel du Secrétariat du GPE a également fait remarquer que des séances d'information étaient organisées pour les représentants des PDP siégeant au Conseil avant les réunions du Conseil ; toutefois, l'équipe d'évaluation n'a pas trouvé de lien clair entre les activités des réunions et les changements censés se produire chez les représentants des PDP au Conseil du Partenariat mondial pour l'éducation.

Globalement, l'évaluation a conclu que le Secrétariat du GPE n'avait pas fourni suffisamment de précisions sur le transfert de connaissances qui devrait s'effectuer entre les chargés de liaison dans les PDP et leurs représentants au Conseil. Un membre du personnel du Secrétariat du GPE a indiqué dans

les commentaires qualitatifs écrits de l'enquête que les réunions « n'ont pas réellement permis aux représentants des PDP de se faire entendre davantage aux réunions du Conseil [à cause] d'un manque de transfert de connaissances des chargés de liaison dans les PDP aux représentants des PDP siégeant au Conseil ». Des recherches complémentaires sont nécessaires pour formaliser et préciser clairement les interactions et le transfert de connaissances entre les participants des PDP aux réunions préalables à celles du Conseil, et les représentants des groupes constitutifs au Conseil du GPE.

Constat n°14 : La gestion du budget se révèle satisfaisante. Cependant, des informations supplémentaires sont nécessaires pour évaluer le total des moyens engagés, notamment le temps consacré par le personnel du Secrétariat du GPE aux réunions des PDP préalables à celles du Conseil.

Les données étudiées indiquent que le budget alloué aux réunions préalables a été bien géré par le Secrétariat du GPE. Les deux premières réunions des groupes constitutifs organisées en novembre/décembre 2014 ont dépensé seulement 89 % de l'enveloppe budgétisée (334 397 USD). Le Secrétariat du GPE a encouru des dépenses non budgétisées d'un montant de 52 765 USD pour des services d'interprétation et de consultance, en raison du coût des services d'interprétation simultanée à assurer dans cinq langues pour les groupes constitutifs du « reste du monde ». Par ailleurs, le Secrétariat a reçu un remboursement de 50 000 USD de l'initiative BACKUP pour certains coûts associés à l'accueil des groupes constitutifs africains. Les deux réunions suivantes organisées en mai 2015 ont dépensé 93 % du budget de 334 397 USD[38]. L'évaluation a également mis en évidence le montant modeste des indemnités journalières allouées pour les participants aux réunions (entre 217 et 227 USD par jour), comprenant l'hébergement.

Dans certains cas, l'équipe d'évaluation a constaté que certains itinéraires de vol étaient choisis pour leur rapport qualité-prix, ce qui avait des répercussions sur la capacité des visiteurs venant de très loin à participer pleinement en raison de la fatigue. Tant les représentants des DPD au Conseil que les chargés de liaison ont fait valoir qu'il serait possible d'améliorer l'efficience globale des réunions en trouvant un compromis entre le rapport qualité-prix nécessaire et des temps de trajet raisonnables.

4.7 Les réunions préalables des PDP offrent-elles un bon rapport coûts/résultats ?

***Rapport coûts/résultats** : Mesure dans laquelle une action de développement produit des résultats par rapport à ses coûts[39].*

Dans cette section, l'équipe d'évaluation a examiné si les réunions donnaient suffisamment de résultats par rapport à leurs coûts, et s'il existait d'autres voies pour atteindre les mêmes objectifs à moindre coût. Dans le cadre d'une évaluation, la notion de bon rapport coûts/résultats revient à déterminer si un projet donne les meilleurs résultats possibles compte tenu des ressources utilisées. Le ministère britannique du Développement international (DFID) définit le bon rapport coûts/résultats comme étant

[38] (The Global Partnership for Education 2015c)

[39] (Department for International Development 2011)

« l'optimisation des ressources pour atteindre les résultats escomptés »[40], et l'utilise comme mesure pour maximiser l'impact de l'argent dépensé pour améliorer la vie des gens. Dans le contexte de la présente évaluation, le rapport coûts/résultats est analysé en étudiant l'ensemble des constats posés.

D'autre part, on a regardé rapidement si le projet s'était efforcé de satisfaire les objectifs d'équité du GPE.

Constat n°15 : L'investissement dans les réunions préalables offre un rapport coûts-résultats qualitatifs élevé. D'autres méthodes non présentielles plus « économiques » ne donneraient pas les mêmes quantité et qualité de résultats.

D'une manière générale, l'évaluation nous permet de dire que les réunions préalables offrent un rapport coûts-résultats qualitatifs élevé. Elles permettent aux groupes constitutifs de PDP de participer et de se faire entendre davantage dans la gouvernance du GPE, pour un coût relativement faible. Les données étudiées suggèrent que les réunions sont pertinentes et efficaces, qu'elles sont globalement gérées avec efficience, et qu'elles se sont efforcées de satisfaire les objectifs d'équité du Partenariat. Les parties prenantes consultées pour cette évaluation ont fait des suggestions d'amélioration, qui seront examinées plus en détail à la section 5.2, mais la grande majorité des parties prenantes a émis un avis favorable sur l'importance et l'intérêt des réunions.

De notre point de vue, même s'il pourrait y avoir d'autres façons de faire pour atteindre les objectifs visés, elles ne produiraient vraisemblablement pas le même degré d'intérêt et de résultats. Par exemple, une solution évoquée lors des entretiens avec le personnel du Secrétariat du GPE et les représentants du Secrétariat au Conseil était de mener des consultations virtuelles avec les groupes constitutifs de PDP, éventuellement combinées à un plus petit nombre de réunions en présentiel. Bien que cette solution puisse réduire les coûts, nous pensons qu'il manquerait dans ce cas l'élément essentiel des interactions en face à face entre les chargés de liaison dans les PDP, que les parties prenantes consultées ont jugées très bénéfiques. Selon nous, l'intérêt des réunions en présentiel sur le plan de la motivation est apparu très important dans notre ensemble de données. Cela ne signifie pas qu'il ne soit pas possible ou souhaitable de rechercher davantage de résultats et des pratiques plus efficientes. L'évaluation montre que le GPE a pris des mesures pour explorer des possibilités de réduire les coûts au minimum, par exemple en regroupant des groupes constitutifs et en organisant une grande réunion mondiale des groupes constitutifs au lieu de plusieurs petites.

Constat n°16 : Les réunions préalables à celles du Conseil se sont efforcées de satisfaire les objectifs d'équité du GPE.

Les évaluations précédentes du Partenariat mondial pour l'éducation ont montré que parvenir à l'équité et à la parité entre les sexes était important pour le succès du partenariat[41]. Le Partenariat mondial pour l'éducation énonce les principes d'équité suivants dans son Plan stratégique GPE 2020[42] :

[40] (Department for International Development 2011, 2)

[41] (Universalia 2015)

[42] Cependant, le Plan stratégique GPE 2020 n'est entré en vigueur qu'en 2016 et n'a été pleinement lancé qu'en 2017. (The Global Partnership for Education 2016a, 3)

- la concentration de nos ressources sur l'apprentissage, l'équité et l'inclusion des enfants et des jeunes les plus marginalisés, notamment ceux qui vivent dans un pays touché par la fragilité ou les conflits ;
- la réalisation de la parité entre les sexes.

Bien que les données disponibles soient limitées, il ressort de l'évaluation que des efforts ont été faits pour satisfaire les objectifs d'équité du GPE. Les femmes sont correctement représentées aux réunions : 29 % des 167 participants depuis mai 2015 ont été des femmes. Toutefois, si 52 % des observateurs et du personnel du Secrétariat du GPE sont des femmes, elles ne constituent que 20 % du total des chargés de liaison dans les PDP ayant participé. Les réunions préalables ont souvent aussi fait appel à des femmes pour faire des présentations ou présider des séances de travail, et la parité des sexes a figuré dans l'ordre du jour de la réunion qui s'est déroulée en juin 2016.

© UNIVERSALIA

5 Conclusions et recommandations

5.1 Conclusions

Le but de cette étude était de déterminer si les réunions des PDP préalables à celles du Conseil permettaient aux groupes constitutifs de PDP de participer et de se faire entendre davantage dans la gouvernance du GPE, amélioraient les consultations et la coordination entre les groupes constitutifs de PDP et à l'intérieur de chacun d'eux, et favorisaient l'échange de connaissances et de bonnes pratiques, l'apprentissage par les pairs, et la communication d'informations sur le modèle opérationnel, les politiques, les buts et les objectifs du GPE aux autorités gouvernementales des PDP. L'équipe d'évaluation a rassemblé un large éventail de données, principalement perceptuelles, sur la pertinence, l'efficacité, l'efficience et le rapport coûts/résultats des réunions, afin de répondre à l'objectif de l'étude. Elle a également réalisé une analyse quantitative de la participation active des membres du Conseil du GPE en se fondant sur les comptes rendus verbatim des réunions, et analysé la correspondance entre les recommandations des groupes constitutifs de PDP et les décisions du Conseil du GPE.

Sur le plan de la réalisation des objectifs énoncés, l'évaluation est arrivée aux conclusions suivantes :

1) Les réunions des PDP préalables à celles du Conseil permettent aux groupes constitutifs de PDP de participer et de se faire entendre davantage dans la gouvernance du GPE. Elles constituent un mécanisme efficace de consultation et de dialogue avec et entre les pays en développement partenaires, et ont entraîné certaines améliorations dans la prise de parole des représentants des groupes constitutifs de PDP au Conseil du GPE.

2) Les réunions améliorent les consultations et la coordination entre les groupes constitutifs de PDP et à l'intérieur de chacun d'eux, et ont amélioré la capacité des représentants des PDP au Conseil à représenter leurs groupes constitutifs.

3) Les réunions ont permis à leurs participants et aux PDP de mieux comprendre les politiques, les buts et les objectifs du GPE, ainsi que les propositions de décisions du Conseil du GPE. Néanmoins, les parties prenantes ont émis des avis mitigés sur la mesure dans laquelle les réunions avaient favorisé l'échange de connaissances et l'apprentissage par les pairs sud-sud. Globalement, l'évaluation montre que la forme actuelle des réunions ne favorise pas l'échange de connaissances et l'apprentissage par les pairs.

4) Globalement, les objectifs des réunions ne sont pas actuellement en adéquation avec la forme et le public des réunions, ce qui limite leur efficacité.

En ce qui concerne la pertinence, nous pouvons dire que les réunions préalables sont pertinentes pour ce qui est de favoriser un meilleur dialogue avec les groupes constitutifs de PDP, de faciliter les consultations, et de communiquer des informations sur les politiques et les objectifs du GPE. Les parties

prenantes interrogées ont exprimé des avis divers sur la pertinence des réunions quant à l'utilisation de l'apprentissage par les pairs et d'autres outils d'apprentissage pour améliorer les connaissances et les bonnes pratiques des participants. L'ordre du jour des réunions a été jugé moins pertinent et les éléments examinés semblent dire que les objectifs des réunions pourraient être trop ambitieux.

Du point de vue de l'efficience, il apparaît que les réunions préalables sont gérées de manière efficiente sous pratiquement tous les aspects. Les participants ont été dans une large mesure satisfaits de la logistique et de l'organisation des réunions, et l'enveloppe apparaît correctement gérée. Néanmoins, l'efficience est limitée par i) le manque de temps pour couvrir suffisamment tous les points à l'ordre du jour des réunions ; ii) le manque de temps pour des consultations internes au sein des groupes constitutifs avant et après les réunions ; et iii) le fait que l'on n'ait pas défini comment les chargés de liaison dans les PDP allaient pouvoir se concerter avec les groupes constitutifs et les représentants au Conseil, de manière rapide et avisée.

En résumé, il ressort de l'évaluation que les réunions des PDP préalables à celles du Conseil sont pertinentes, efficaces et relativement efficientes. Elles produisent des résultats significatifs pour ce qui est de permettre aux groupes constitutifs de PDP de participer et de se faire entendre davantage dans la gouvernance du GPE, pour un coût relativement faible. Malgré ces réponses positives, nous avons noté tout au long du rapport un certain nombre de domaines d'améliorations possibles pour augmenter le rapport coûts/résultats de cette activité.

5.2 Recommandations

Les constats posés dans le présent rapport appellent les deux recommandations générales suivantes :

1) L'investissement dans les réunions est logique et doit être maintenu, mais le mécanisme d'utilisation de cet investissement devrait être fondé sur un cadre mieux conçu, afin d'améliorer les résultats et d'accroître l'efficience des réunions. Il serait souhaitable de créer un groupe de travail composé de représentants des PDP et de membres du personnel du Secrétariat du GPE, chargés d'élaborer ensemble un cadre amélioré pour ces réunions. Le groupe de travail devrait explorer les questions suivantes :

    a. Les réunions devraient-elles porter uniquement sur la gouvernance du Conseil ou inclure des composantes d'apprentissage et d'échange d'informations ? Les sujets traités devraient être en adéquation avec les ressources disponibles.

    b. La même forme devrait-elle être utilisée pour atteindre tous les objectifs visés ? Le Secrétariat du GPE devrait recruter un modérateur expérimenté chargé d'aider le groupe de travail à trouver de meilleurs moyens de favoriser l'échange de connaissances et l'apprentissage par les pairs, à la fois sous la forme de réunion actuelle et par le recours à d'autres méthodes (par exemple des réunions virtuelles). Le groupe devrait aussi réfléchir aux possibilités que les PDP pourraient avoir d'échanger des informations en dehors des réunions préalables à celles du Conseil.

    c. Le groupe de travail devrait s'interroger sur les moyens possibles, si nécessaire, d'augmenter la participation des PDP et leurs possibilités de s'exprimer au-delà des

réunions préalables, qui ne constituent qu'un canal parmi d'autres pouvant être utilisé à cette fin.

2) Le service de la gouvernance du GPE devrait analyser comment les réunions sont organisées, en s'intéressant plus particulièrement aux aspects suivants : 1) le périmètre et l'étendue de l'ordre du jour des réunions et la somme totale d'informations qui sera fournie lors des réunions ; 2) le calendrier des réunions, en tenant compte du temps alloué pour les consultations internes des PDP aussi bien avant qu'après les réunions ; 3) combien de temps à l'avance les participants aux réunions devraient recevoir l'ordre du jour et les informations préliminaires sur les sujets que le Conseil va examiner ; et 4) le bon équilibre entre le rapport coût-efficacité et le temps de trajet pour les participants aux réunions.

5.3 Domaines nécessitant de plus amples investigations

1) Il est difficile de quantifier la valeur des résultats des réunions des PDP préalables à celles du Conseil. Cela est dû en partie aux nombreux bénéfices immatériels apportés par les réunions, par exemple les occasions de développer et d'entretenir son réseau de relations entre les groupes constitutifs et à l'intérieur de chacun d'eux, mais aussi au manque de données quantitatives appropriées. Cette étude s'est basée dans une large mesure sur des données perceptuelles provenant de formulaires d'évaluation des réunions, d'enquêtes et d'entretiens avec des parties prenantes. Même si elle fournit des données utiles et pertinentes, elle n'est pas assez approfondie ou ciblée pour évaluer convenablement l'effet et l'impact des réunions. Le service du GPE chargé des évaluations devrait réfléchir, avec celui chargé de la gouvernance, à la mise en place d'un suivi plus rigoureux avec des données plus explicites, en s'intéressant plus spécialement aux aspects suivants :

   a. Il conviendrait de recueillir des données plus explicites sur la participation et l'appropriation, par exemple sur qui prend la parole aux réunions du Conseil, ou sur la correspondance entre les décisions du Conseil du GPE et les avis des groupes constitutifs de PDP. Cela permettrait au GPE de pouvoir dire plus précisément quels résultats il obtient pour les ressources dépensées.

   b. On manque aussi de données solides sur le temps réellement consacré par le Secrétariat du GPE à s'occuper de ces réunions. Une analyse quantitative convenable du rapport coûts-résultats demanderait des données précises sur le total des ressources engagées lors de ces réunions, ainsi que des données quantitatives sur les résultats obtenus, tels que l'augmentation de la prise de parole des représentants des groupes constitutifs de PDP.

2) Lors de la réunion préalable des PDP ayant eu lieu à Accra (Ghana) en mai 2017, certains chargés de liaison ont déclaré que les PDP devraient travailler encore davantage à se concerter au sein de leurs groupes constitutifs en dehors des réunions préalables à celles du Conseil, et à faire en sorte que tous les groupes examinent les propositions et les documents afférents et donnent leur avis avant les réunions des comités du Conseil du GPE. Le Partenariat mondial pour l'éducation devrait réfléchir également aux moyens possibles pour que les pays en développement partenaires s'approprient le processus de consultations internes au sein des groupes constitutifs de PDP.

© UNIVERSALIA