EVALUATION INDEPENDANTE : PREMIERES CONCLUSIONS

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

Recommandé par : SIC

Délibérations du Comité :

- Le SIC a réservé un accueil favorable aux premières conclusions de l'évaluation indépendante et souligné son rôle décisif pour la stratégie. Le SIC a convenu que ces conclusions initiales être mises à la disposition du processus stratégique.
- Le Comité d'évaluation indépendant (IEC) a examiné le rapport provisoire avant de le transmettre au groupe de travail du SIC et au conseil d'administration. Les évaluateurs vont désormais commencer la deuxième phase de l'évaluation conformément au rapport initial examiné par le Comité d'évaluation.

Référence : SIC/2018/10 DOC 07 ; SIC 2019/02/ DOC 04 ; SIC/2019/10 DOC 02

1. OBJECTIF

1.1 Le présent document a pour objet de présenter les premières conclusions initiales du rapport provisoire de l'évaluation indépendante afin d'alimenter les discussions sur le plan stratégique.

2. CONTEXTE

2.1 L'évaluation indépendante (ISE) a pour objectif de contribuer à l'élaboration de la nouvelle stratégie du PME. Elle doit également apporter des éléments nouveaux après les conclusions de la dernière évaluation indépendante du GPE réalisée en 2015. La première phase de l'évaluation (mi-août 2019 à mi-novembre 2019) a pour objectif de répondre aux questions d'évaluation sur la base de l'analyse du riche corpus de données disponibles. Les premières conclusions ont été présentées au SIC lors de sa réunion d'octobre. La deuxième phase (janvier 2020 à mars 2020) se concentrera sur les points où les données font défaut en vue d'une évaluation complète des résultats du PME.

2.2 Un comité d'évaluation indépendant (IEC) a été nommé par le SIC pour diriger les travaux de l'équipe d'évaluation et garantir le caractère indépendant et la qualité de l'évaluation. Le SIC et le IEC ont tous deux la responsabilité de s'assurer que l'évaluation informe le processus de stratégie et que les calendriers soient alignés afin de favoriser la coordination des deux exercices.

3. PROCHAINES ÉTAPES

3.1 Le groupe de travail SIC, le IEC et l'équipe d'évaluateurs se réuniront après la réunion du Conseil pour lancer la deuxième phase de l'évaluation et donner suite aux commentaires des discussions du conseil.

3.2 Le projet de rapport final sera présenté au SIC en avril 2020 et les conclusions finales seront communiquées au Conseil pour la réunion de juin 2020.

ANNEX A : Rapport Intérimaire



Évaluation indépendante récapitulative du Partenariat mondial pour l'éducation 2020

Rapport intérimaire

Nick Waterman

Mike Zuijderduijn

Irma Alpenidze

Giorgio Ferrari

Roy Carr Hill

Paola Fabbri

MDF Training & Consultancy

Bureau d'Ede,

TABLE DES MATIÈRES

RESUME ANALYTIQUE 2
1. INTRODUCTION 9

1.1 Contexte concernant la mise en place et l'objectif de PME 9
1.2 Objectif de l'ERI 9
1.3 Champ de l'évaluation 10
1.4 Structure du rapport 10

2. METHODOLOGIE ET APPROCHE 11

2.1 Approche ERI générale 11
2.2 Approche de la première étape 11
2.3 Défis et limitations de la première étape 13

3. LE CADRE CONCEPTUEL DE PME 14
4. EFFICACITE DU DEVELOPPEMENT 16

4.1 Efficacité 16
4.2 Efficience 30
4.3 Durabilité 35
4.4 Pertinence 41

5 EFFICACITE ORGANISATIONNELLE 48

5.1 Gouvernance et gestion 48
5.2 Efficience administrative 54
5.3 Mesures et processus au niveau des pays 58
5.4 Suivi et évaluation 67

6 OBSERVATIONS GENERALES 72

6.1 Concernant la planification et la mise en œuvre des PSE (objectif 1) 72
6.2 Concernant la redevabilité mutuelle, le dialogue en termes de politique et le suivi inclusifs (objectif 2) 72
6.3 Concernant le soutien (financier) efficient et efficace de PME (objectif 3). 73
6.4 Concernant un financement plus important et de meilleure qualité (objectif 4) 73
6.5 Concernant la construction d'un partenariat plus fort (objectif 5) 74

Remerciements

L'équipe d'évaluation de MDF Training and Consultancy effectuant l'Évaluation indépendante récapitulative du Partenariat mondial pour l'éducation souhaiterait exprimer sa sincère reconnaissance aux membres du Comité d'évaluation indépendant pour leurs conseils et leur soutien. Elle souhaiterait également remercier l'équipe du Partenariat mondial pour l'éducation pour leur serviabilité concernant la fourniture de la documentation pertinente et pour avoir partagé leurs connaissances pendant et après la visite de l'équipe d'évaluation à Washington DC en septembre 2019.

Photo de Nikhita S sur Unsplash

Liste d'abréviations

AMP	Attribution maximum par pays
AQ	Assurance qualité
ASA	Plaidoyer et responsabilité sociale
CA	Agence de coordination
CSEF	Fonds éducatif de la société civile
CY	Année civile
DFAT	Ministère des affaires étrangères et du commerce (Australie)
DFID	Ministère britannique du développement international
DPG	Groupe de développement partenaire
EFC	État touché par la fragilité ou un conflit
EFTP	Enseignement et formation techniques et professionnelles
ENP	Évaluation au niveau du pays
EPR	Étude pour un partenariat efficace
ESPDG	Financement pour la préparation d'un plan sectoriel de l'éducation
ESPIG	Financement pour la mise en œuvre du programme sectoriel de l'éducation
FFF	Cadre du crédit et des financements
FTI	Initiative de voie rapide
FY	Exercice financier
GA	Agent de subvention
GLPE	Groupes locaux des partenaires de l'éducation
IDRC	Centre de recherche pour le développement international
IEC	Coefficient d'efficience interne
IIEP	Institut international de planification de l'éducation
ERI	Évaluation récapitulative indépendante
KIX	Échange de connaissances et d'innovation
LAS	Système d'évaluation des acquis scolaires
M&E	Suivi et évaluation
MoE	Ministère de l'éducation
NMF	Nouveau mécanisme de financement
ONG	Organisation non gouvernementale
OCDE DAC	Organisation pour la coopération et le développement économiques - Comité d'aide au développement

ODD	Objectif de développement durable
OOS	Non-scolarisé
OSC	Organisation de société civile
PFC	Pays touchés par la fragilité ou un conflit
PDP	Pays en développement partenaire
PME	Partenariat mondial pour l'éducation
PSE	Plan sectoriel de l'éducation
REIF	Ratio élève/instituteur formé
REPOM	Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales
RSC	Revue sectorielle conjointe
SIGE	Système d'information pour la gestion de l'éducation
SDP	Subvention de développement de programme
PTE	Plan transitionnel de l'éducation
RQP	Rapport qualité-prix
ToC	Théorie du Changement
ToR	Termes de référence
UKFIET	Forum britannique pour l'éducation et la formation internationales
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
US$	Dollar américain
USAID	Agence des États-Unis pour le développement international

Résumé analytique

But et approche de l'évaluation

Le but de l'Évaluation indépendante récapitulative (ERI) du Partenariat mondial pour l'éducation (PME) est d'aider à donner forme à la stratégie de ce dernier après 2020, en tirant les leçons de ses performances depuis 2015. En outre, l'ERI est un moyen par lequel PME vise à être transparent et redevable de ses actions et résultats.

La première étape de l'ERI (mi-août 2019 à mi-novembre 2019) consiste en une étude documentaire approfondie dont le but est de trouver une réponse initiale aux questions d'évaluation, en utilisant de manière optimale la riche documentation disponible. La première étape sera prolongée en décembre, menant au rapport initial (décembre 2019) qui décrira en détail comment, en un deuxième temps (janvier 2020 à mars 2020), les lacunes en termes de preuves seront abordées pour arriver à une évaluation complète des performances de PME.

Ce rapport est structuré selon deux critères d'évaluation principaux, chacun sous-divisé en quatre éléments. Le premier critère, l'Efficacité du développement, couvre l'Efficacité, l'Efficience, le Degré de durabilité, et la Pertinence. Le deuxième critère, l'Efficacité organisationnelle, couvre la Gouvernance et la Gestion, l'Efficience administrative, les Mesures et Processus au niveau des pays et le Contrôle et l'Évaluation.

Efficacité du développement

Conclusions sur l'efficacité

Sous le critère d'efficacité, l'ERI présente les performances de PME concernant la progression vers son niveau d'objectifs (but 3) et ses résultats au niveau des produits (objectifs 1 à 5) et examine les possibles facteurs contribuant aux progrès observés vers les objectifs de PME.

Les pays de PME ont montré des signes de progrès dans le renforcement de leur système éducatif et dans la mise en œuvre du PSE. Ce progrès a cependant été plus faible que prévu durant la planification ou, dans certains pays, un progrès insuffisant pour atteindre les besoins les plus pressants d'éducation de base. Les facteurs principaux de progrès rapportés dans les Évaluations au niveau du pays (ENP) sont liés aux PDP, en termes de volonté politique de faire des progrès sur l'éducation, la capacité du pays, et les ressources. PME a fourni une contribution modeste mais utile pour amorcer le progrès sur les sous-secteurs du plan sectoriel de l'éducation que l'ESPIG finançait.

La qualité des Plans sectoriels de l'éducation et des stratégies connectées produits par les pays PME s'est considérablement améliorée. Les processus d'assurance qualité de PME et les normes des PSE et le soutien financier et technique de PME, également fournis par des agences de coordination et des agences de subvention, sont étroitement liés à une planification de meilleure qualité. Néanmoins, la capacité de base du pays joue encore un rôle important dans la détermination de la qualité de la planification.

Les pays de PME ont progressé vers un dialogue sectoriel inclusif, en particulier au stade de la planification pour le plan sectoriel et en termes de participation élargie de la société civile, mais moins que prévu et espéré dans la phase suivante de dialogue sur la mise en œuvre et le suivi du plan. La Revue sectorielle conjointe (RSC) menée par le Gouvernement du PDP et organisée par le biais des Groupes locaux des partenaires de l'éducation (GLPE) est le modèle proposé par PME pour le contrôle et l'amélioration de la mise en œuvre du plan sectoriel. Malgré les conseils de PME pour les RSC, il reste des défis du fait du manque de clarté concernant les responsabilités et le niveau d'effort requis pour entreprendre une RSC. Divers défis bloquent la voie vers un dialogue efficace et un contrôle qui se traduit par une redevabilité mutuelle. Une faible tradition de dialogue entre le gouvernement et la société civile empêche un dialogue fort, tout comme la structure du dialogue dans de nombreux forum avec divers niveaux d'inclusion et diverses formalités.

Les Subventions de mise en œuvre du programme sectoriel de l'éducation (ESPIG) ont constitué la part du lion du financement par subvention de PME au niveau du pays et visent à soutenir la mise en œuvre de parties du plan sectoriel. Elles sont pertinentes par rapport aux buts de PME, qui est dans l'ensemble sur la bonne voie pour atteindre ses principaux résultats et objectifs, et sont considérées comme pertinentes et significatives par les parties prenantes malgré le fait qu'elles ne représentent qu'une fraction du financement pour la mise en œuvre des PSE.

PME a connu un progrès mitigé dans la levée de fonds internationaux pour l'éducation et l'alignement avec les systèmes gouvernementaux. PME a connu du succès dans la mobilisation sans précédent d'engagements de financement nationaux et internationaux ces dernières années. En termes de financement *de meilleure qualité* (c'est-à-dire plus aligné et harmonisé), les facteurs nationaux comme la Gestion des finances publiques du pays et la présence de mécanismes de financement commun établis ont contribué à l'alignement des bailleurs de fonds et de PME avec les systèmes nationaux. Les CA et les GA ont bien contribué à la gestion des subventions et à la coordination des bailleurs de fonds, mais l'efficacité des efforts de plaidoyer de PME visant à ce que les bailleurs de fonds alignent encore plus leur financement et fournissent des fonds communs reste limitée.

PME a dépassé ses objectifs relatifs à la construction d'un partenariat plus fort. En même temps, il existe encore des doutes concernant la qualité de la dynamique de partenariat à la fois au niveau mondial et au niveau national. Cela concerne des questions comme : l'appropriation du pays, la complexité de consultations efficaces avec les groupes d'intérêt, le niveau de délégation entre le Conseil, ses comités et le Secrétariat, créant un esprit de redevabilité mutuelle et établissant un équilibre entre inclusion et fonctionnement pratique. Le but du processus continu de Revue du partenariat efficace est d'aborder ces défis, en particulier au niveau du pays, mais sa mise en place et ses effets prendront un temps considérable.

Conclusions sur l'efficience

L'utilisation efficiente des fonds est un aspect clé de l'objectif 3 au niveau du pays dans la Théorie du Changement de PME comprenant le financement efficient de PME. La mise en œuvre de subventions de PME au sein du pays est généralement efficace mais mis au défi par des contraintes de capacité, en particulier dans les PFC. L'utilisation efficiente des fonds peut dépendre d'un environnement opérationnel efficient qui dépasse la gestion des fonds et comprend d'autres éléments d'un système éducatif efficient.

Un pourcentage très élevé de subventions sont sur la bonne voie et dépassent les jalons. Les délais réduits de processus d'approbation de subventions par PME et les versements de subventions aux Pays en développement partenaires contribuent aux gains d'efficience durant les étapes préalables à la mise en œuvre des subventions. Les retards dans l'approbation des subventions et les versements sont actuellement abordés par PME par le biais du projet de Rationalisation du processus de subventions du Secrétariat.

Conclusions sur la durabilité

La durabilité des résultats exige des perspectives à long terme qui excèdent la durée de vie du cycle de projet traditionnel. L'absence de critère de durabilité spécifique peut compromettre la durabilité des résultats du PSE. L'amélioration du SIGE des PDP et autres systèmes de collecte des données et de rapport est une priorité pour le contrôle des résultats et la durabilité. Les contraintes de capacité des ministres de l'éducation, en particulier dans le contexte de la décentralisation sont un défi dans la création de résultats durables. Le soutien actuel de PME ne comprend pas systématiquement des évaluations initiales de capacité et des mesures de création de capacité qui aideraient à surmonter ces contraintes.

Conclusions sur la pertinence

PME est bien aligné avec la vision de l'ODD 4, les objectifs et indicateurs pour l'éducation de base. Ses subventions sont bien alignées avec les buts de niveau plus élevé de PME de résultats éducatifs améliorés et plus équitables et une équité accrue, une égalité entre les sexes, et l'inclusion dans l'éducation. Les subventions de PME sont également bien alignées avec les plans du secteur de l'éducation, avec une faiblesse en termes de priorisation de l'éducation inclusive.

Concernant le financement basé sur les besoins, la formule d'attribution de PME priorise le financement aux Pays fragiles et touchés par un conflit, les pays les plus peuplés, les pays à faible revenu, et les pays qui sont les plus vulnérables en termes de besoins éducatifs. Les autres éléments du modèle opérationnel de PME visent à inciter la performance du pays plutôt que de répondre aux besoins, comme les exigences d'avoir un PSE de qualité approuvé comme condition pour recevoir le financement de la ESPIG..

La Théorie du Changement (ToC) de conception contenue dans la Stratégie 2020 est claire dans sa logique, car elle identifie et relie les objectifs et les buts de PME. Elle justifie le besoin d'équité et d'une qualité d'éducation améliorée faisant référence à la recherche externe et expliquant que ces buts exigent un système éducatif amélioré. Il comprend la logique selon laquelle les trois produits de PME au niveau du pays mèneront à cela avec un dialogue inclusif en termes de politique augmentant la qualité des politiques et des plans. À son tour, cela mènera à un financement de meilleure qualité et à la meilleure mise en œuvre des programmes renforçant des systèmes éducatifs. La ToC a été conçue avec des preuves limitées, ce qui fait que de nombreux liens de causalité, bien que pris en compte avec soin, devaient être présumés. La ToC comprend en outre des hypothèses qui font partiellement référence à des facteurs externes de succès, et fournissent partiellement une élaboration de la logique d'intervention de PME. Cela illustre le champ de perfectionnement dans la réflexion des liens de causalité et dans le comblement des lacunes sur les voies de changement.

En pratique, le lien de la ToC entre le soutien de PME et la planification sectorielle de qualité, la mise en œuvre de l'ESPIG, et le système éducatif renforcé semble valide, en prenant en compte le fait qu'un pays n'est pas affecté par un conflit ouvert et que le soutien est adapté à la capacité de mise en œuvre du pays pour les plans sectoriels du pays. Le lien de causalité avec des systèmes éducatifs renforcés exige une mise en œuvre efficace du PSE, qui est un processus différent de la planification du PSE, et qui a connu un progrès plus faible que la planification et la mise en œuvre de l'ESPIG. La preuve rapportée démontrant le lien entre le soutien de PME et le dialogue inclusif et le suivi et entre le soutien de PME et un financement actuel plus important et de meilleure qualité reste limitée.

Efficacité organisationnelle

Conclusions sur la Gouvernance et la Gestion

Le Conseil et ses sous-comités ont délibérément effectué des efforts intensifiés afin de fournir une direction stratégique et une surveillance de la gestion depuis 2015. En termes de mobilisation des ressources et d'implication des partenaires, le Conseil a réussi ces dernières années à modifier des engagements de financement sans précédent des PDP et des Partenaires donateurs qui restent à traduire en investissements effectifs. Les signes d'engagement accru de divers groupes d'intérêt sont également rapportés. Afin de rendre cela possible, le Conseil s'est principalement appuyé sur le Secrétariat, qui a reçu des ressources supplémentaires pour fournir un nombre accru de résultats en réponse aux décisions du Conseil.

Le Conseil et la direction ont tout particulièrement prêté attention au fait de convier et aligner les parties prenantes. Les résultats de l'alignement des bailleurs de fonds avec les priorités, les systèmes et les procédures du PDP, cependant, restent une question sur laquelle il n'y a eu qu'un progrès limité. Le Conseil et le Secrétariat de PME ont réussi à maintenir la volonté politique en termes financiers, mais l'obtention de l'appropriation du pays avec le gouvernement PDP prenant clairement le leadership dans la mise en œuvre du PSE reste un problème.

PME a consciencieusement communiqué sa vision dans toutes ses principales publications et rendu ses résultats publiquement accessibles. Dans le même temps, la direction de PME a été assez critique sur elle-même concernant la qualité de sa communication externe. Le développement d'une nouvelle stratégie de plaidoyer et de communication qui aborde le besoin d'une approche plus adaptée qui soit plus facile à utiliser et adapté aux publics cibles illustre la volonté du Secrétariat de s'améliorer.

Conclusions sur l'Efficience administrative

Le Secrétariat a fait des efforts croissants pour gérer les partenariats et les relations externes. Le Secrétariat a également accru ses efforts pour satisfaire les processus au niveau du pays et a démontré de la flexibilité et de la réactivité vis-à-vis des besoins des PFC afin de recevoir un financement flexible plus important, plus rapide et amélioré. Nonobstant ces efforts pour adapter cette approche aux processus de demandes de subventions, rendre ceux-ci suffisamment adaptés au contexte reste un défi étant donné la grande variété parmi les PFC.

Le Secrétariat a prêté une attention adéquate à l'efficience administrative, et a intensifié le contrôle fiduciaire sur lequel il a opéré de manière efficace, bien que le besoin pour cette augmentation ne soit pas toujours évident. L'augmentation générale du volume et de la diversité a rendu le travail du

Secrétariat plus complexe, menant à des questions concernant la priorisation et la coordination. Cela affecte potentiellement la clarté de l'objectif du travail du Secrétariat avec le risque de créer des inefficacités à la fois au niveau mondial et au niveau national.

Conclusions sur les processus au niveau des pays

Les perceptions qu'ont les parties prenantes locales des mesures du pays sont généralement positives. Les ENP indiquent que les parties prenantes au niveau des pays expriment de la gratitude vis-à-vis de la contribution de PME pour un dialogue sectoriel accru (par le biais de pratiques innovantes de plateforme sectorielle inclusive) et, en particulier, à la surveillance sectorielle des PSE (par le biais de conseils dans la conduite des Revues sectorielles conjointe (RSC). Les GLPE ont promu le dialogue et la collaboration parmi les parties prenantes, en particulier dans l'amélioration de la qualité des Plans sectoriels de l'éducation et les Plans transitionnels de l'éducation. Les mesures au niveau des pays et le soutien du Secrétariat ont tous deux visé le juste équilibre entre l'inclusion et la participation aux Groupe local des partenaires de l'éducation et le besoin de son efficacité. Les ENP ont également souligné un besoin d'améliorer la qualité du dialogue sectoriel en améliorant l'inclusion des consultations ainsi qu'en gardant le forum sectoriel actif après l'achèvement du Plan sectoriel de l'éducation (PSE), et en augmentant l'utilité des Revues sectorielles conjointes pour l'apprentissage et la prise de décision.

Pour la contribution efficace des GLPE à la mise en œuvre des Plans sectoriels de l'éducation et des Plans transitionnels de l'éducation (PTE), les RSC sont vues comme un pas dans la bonne direction. Le secteur collaboratif surveillant le fait que les processus de PSE/TPE menés par le gouvernement a eu lieu dans des pays où les plateformes sectorielles existent depuis longtemps. Dans les pays avec des GLPE plus faibles, la Revue sectorielle conjointe a été limitée, tandis que le manque de données de suivi et des responsabilités floues concernant la mise en œuvre de la RSC ont également été des facteurs inhibants.

L'efficacité des Agences de coordination (CA) en tant que lien de communication entre le gouvernement, les partenaires GLPE et le Secrétariat ainsi que pour réunir des Partenaires de développement ensemble pour soutenir le gouvernement semble beaucoup dépendre du contexte. Les CA qui réussissent le mieux sont appréciés non seulement du fait de leur Secrétariat orienté vers l'ESPIG et une boîte aux lettres mais également du fait qu'ils sont les promoteurs d'une inclusion plus large, les facilitateurs de discussions, et les agents d'échange de connaissances. Lorsque les rôles des CA ont été occupés par les GA, cela a créé des incertitudes concernant leurs rôles et leurs responsabilités et cela a été perçu comme une interférence dans l'appropriation des PSE/TPE par les gouvernements nationaux. Il a été rapporté qu'un GA ou un CA dominant compromettait les GLPE.

Bien que dans certains cas, les mécanismes de PME aient augmenté la confiance des bailleurs de fonds et la coordination, l'influence de PME sur l'harmonisation des bailleurs de fonds reste faible. Cependant, il y a eu des actions de PME ayant vraisemblablement augmenté la confiance des bailleurs de fonds d'autres manières, comme par exemple en encourageant d'autres personnes, sur la base de l'exemple de PME, à faire parvenir des fonds par le biais d'un fonds commun en fournissant un exemple, et en soutenant la fourniture d'un plan clairement défini qui attire le soutien des bailleurs de fonds.

Les parties prenantes locales apprécient le soutien financier de PME afin de mettre en œuvre une partie des PSE/TPE, les conseils et le soutien aux processus sectoriels collaboratifs, l'assistance technique par le CA et le GA, les intrants et les connaissances du Secrétariat dans la préparation de PSE/TPE, l'interaction constructive entre le CA, le GA et le Secrétariat durant la préparation des ESPIG, et la revue

de la demande de subvention par le Secrétariat. Il y a également certaines contraintes vécues concernant des processus complexes et chronophages tels que l'AQ, le dialogue accru, et le manque de clarté concernant le rôle de divers acteurs.

Conclusions sur le suivi et l'évaluation

Le Secrétariat a effectué des efforts poussés de Suivi et évaluation conformément à la stratégie de surveillance et d'évaluation de PME. Un Suivi et une évaluation efficaces au niveau des résultats les plus élevés (impact) a été entravée par le fait de se fonder sur les données externes du pays, ce qui a été limité et souvent dépassé. Les rapports de résultat annuels structurés autour du Cadre des résultats de PME fournissent une revue approfondie et transparente du progrès de PME en lien avec la Théorie du Changement existante, y compris les comparaisons au fil du temps. Cependant, le Cadre des résultats mesure les questions complexes simplement en un ou quelques indicateurs, ce qui fait que cet apprentissage et cette redevabilité sont basés sur des informations étroites. Le Secrétariat a effectué des efforts clairs pour utiliser les résultats du Suivi et évaluation pour tirer des leçons du travail de suivi et d'évaluation et a utilisé ceux-ci principalement pour éclairer la prise de décision mondiale, en particulier en lien avec la création du processus de l'Étude pour un partenariat efficace de PME.

Les ENP ont été en grande partie consistantes dans la méthodologie et ont fourni un aperçu systématique de progrès et de la contribution aux objectifs au niveau des pays et au changement au niveau des systèmes (niveau des résultats). Les ENP individuelles récapitulatives ont été indirectes et diverses dans la réflexion des enseignements spécifiques aux pays et par nature n'ont pas inclus de recommandations au niveau des pays. L'évaluation de synthèse a inclus les leçons génériques et les recommandations ayant contribué à la direction stratégique au niveau mondial.

Observations générales

Suite à ses conclusions, l'ERI a formulé certaines « observations générales » car il aurait été prématuré de partager des conclusions finales à ce stade. Ces observations, structurées autour des cinq objectifs de PME et sensées stimuler la réflexion pouvant être utile dans le processus continu de développement de la stratégie post 2020, sont les suivantes :

Des progrès importants ont été accomplis concernant le développement des PSE satisfaisant les normes de qualité de PME, bien que l'accès à des données fiables et à jour sur l'équité et la qualité de l'éducation reste un goulot d'étranglement dans la conception de plans solides basés sur les preuves, en particulier dans les PFC. Le progrès dans la mise en œuvre des PSE reste une question, entravée par d'importants manques de ressources, une redevabilité mutuelle faible et une appropriation par le pays limitée.

Le dialogue inclusif en matière de politique et la redevabilité mutuelle de fonctionnement sont des processus clé pour avoir des contenus de politiques d'éducation corrects et pouvant être mis en place. Cela confirme à nouveau l'importance du succès de PME dans la stimulation des processus de planification et de conception du PSE et d'ESPIG plus inclusifs, mais le maintien durant la mise en œuvre reste un défi. Afin d'aborder cela, PME a articulé et stimulé divers mécanismes, cadres, et outils, que chaque pays adapte et applique différemment avec différents niveaux de succès. Ces diverses expériences collectives offrent un énorme potentiel d'apprentissage, en particulier au niveau des pays.

PME a fait de bons progrès vers la mobilisation d'un financement national plus important et de meilleure qualité pour la mise en œuvre des PSE, même si cela est toujours en dessous de ce qui est

nécessaire et prévu. Le manque de fonds est toujours considéré comme facteur inhibant principal pour l'ensemble de la mise en œuvre de le PSE. Cela signifie que la mobilisation des ressources reste un problème clé mais souligne également l'importance de la faisabilité financière du développement de le PSE.

PME a connu de bons résultats en termes de mobilisation *de plus de financement* avec des engagements sans précédent par un nombre accru de partenaires donateurs qui remplacent partiellement plus qu'ils n'ajoutent aux contributions des bailleurs de fonds précédents. Cela fait référence à la question plus large de la fongibilité lorsque la contribution accrue d'un partenaire est utilisée comme opportunité par un autre partenaire pour rediriger des fonds. Le progrès vers un *financement de meilleure qualité* reste modeste, étant donné que PME n'a pas (encore) été en mesure d'atteindre ses objectifs d'alignement et d'harmonisation du financement avec des effets inconnus sur l'efficience de l'aide.

Le Conseil et le Secrétariat ont tous deux intensifié leurs efforts pour construire un partenariat plus fort menant à une clarté accrue des rôles, processus et procédures. Dans le même temps, la dynamique de partenariat reste une question au niveau mondial et au niveau national, rendue d'autant plus compliquée par le fait que PME vise à la fois être un fonds mondial, exigeant des systèmes de redevabilité solides, et un partenariat dynamique et agile avec de multiples parties prenantes s'appuyant sur la motivation de partenaires autonomes pour dépenser du temps et de l'énergie en contribuant au succès de PME.

1. Introduction

1.1 Contexte concernant la mise en place et l'objectif de PME

Le Partenariat mondial pour l'éducation (PME) est le successeur de Education for All - Fast Track Initiative (FTI). Établi en 2002, PME est un partenariat avec de multiples parties prenantes et une plateforme de financement qui mobilise un soutien mondial et national pour l'éducation dans les Pays en développement partenaires (PDP). La vision et la mission de PME se concentrent sur l'accomplissement de l'objectif de développement durable (ODD) 4.

Le partenariat réunit les gouvernements des PDP, les partenaires donateurs, le secteur privé et les organisations philanthropiques, ainsi que les organisations de la société civile (OSC), y compris les organisations d'enseignants. Au niveau mondial, PME est régi par son Conseil d'administration fondé sur les circonscriptions comprenant des représentants de différentes circonscriptions à travers le partenariat. Le Secrétariat de PME offre un soutien opérationnel et administratif. Au niveau des pays, les partenaires se réunissent à travers des Groupes des partenaires locaux de l'éducation (GLPE, ou quel que soit les noms qui s'appliquent concernant les PDP respectifs). Les GLPE sont dirigés par le gouvernement et coordonnés par une Agence de coordination (CA) désignée. Les fonds de financement sont gérés par un Agent des subventions (GA). La Théorie du Changement (ToC) de PME et le modèle de planification au niveau des pays illustrent comment il est prévu d'atteindre les objectifs et les buts du partenariat.

1.2 Objectif de l'ERI

Les Termes de référence (ToR) pour l'ERI du Partenariat mondial pour l'éducation (PME) énoncent clairement l'objectif et le champ de l'ERI. L'ERI sera déterminant pour aider à donner forme à la stratégie post 2020 de PME et courra en parallèle du processus de planification de ce dernier organisé séparément par le Comité de stratégie et d'impact de PME. L'ERI servira également de mise à jour des conclusions de la dernière évaluation indépendante de PME qui a été conduite en 2015.

Les quatre buts de l'ERI, tels qu'indiqués dans les ToR d'évaluation, sont les suivants :

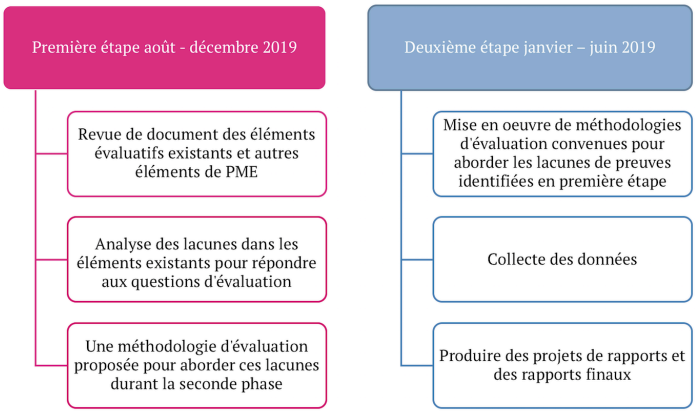
- Enseignement : comprendre quels aspects de la stratégie 2020 de PME marchent et lesquels ont besoin d'amélioration dans la période de stratégie de PME suivante
- Redevabilité : déterminer les progrès vers les résultats et si les partenaires de PME remplissent leurs rôles prévus et leurs responsabilités de manière efficace
- Transparence : communiquer les conclusions et les accomplissements à toutes les parties prenantes

- Efficacité : déterminer la mesure dans laquelle le modèle opérationnel de PME répond aux objectifs

1.3 Champ de l'évaluation

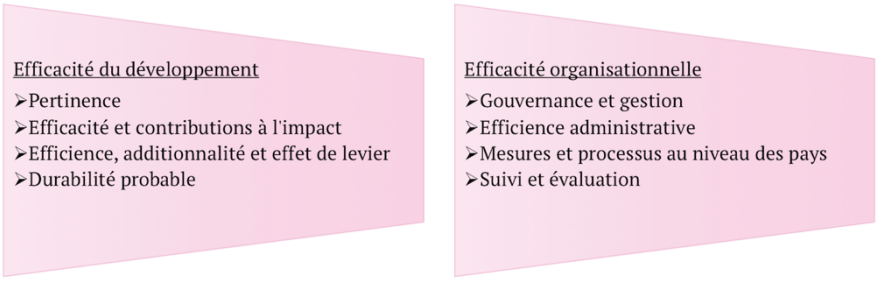
L'Évaluation récapitulative indépendante (ISE) dans sa totalité est structurée en deux étapes, décrite ci-dessous (voir le Graphique 1) :

Graphique 1 Étapes de processus de l'ERI



Le champ de l'évaluation couvre les questions d'évaluation indiquées dans les TOR de l'ERI (voir Annexe 1.3.1), dans les champs d'efficacité du développement et de l'organisation (voir Graphique 2).

Graphique 2 Champ de l'ERI



Les questions d'évaluation dans chacun de ces domaines sont pertinentes et globales et sont judicieusement influencées par les critères de l'Organisation pour la Coopération et le Développement économiques – Comité de l'Aide au développement (OCDE-CAD). Un rapport initial, suivant l'approbation de ce rapport intérimaire présentera la méthodologie proposée pour la deuxième étape.

1.4 Structure du rapport

Ce rapport intérimaire a cinq sections principales. Suite à l'introduction, une description de l'approche méthodologique est décrite au chapitre deux. Le chapitre trois offre une description de la ToC de PME et un cycle de planification au niveau des pays. Les conclusions de l'équipe d'évaluation concernant l'efficacité de développement et l'efficacité organisationnelle sont présentées aux chapitres quatre et cinq respectivement. Le rapport se conclut avec des observations générales, y compris les étapes suivantes.

2. Méthodologie et approche

2.1 Approche ERI générale

L'approche méthodologique décrite ci-dessous concerne la première étape de l'ERI, qui consiste principalement en une étude documentaire et en des entretiens initiaux avec le personnel du secrétariat de PME. L'approche méthodologique de la deuxième étape de l'ERI sera décrite dans un Rapport préparatoire en décembre 2019.

2.2 Approche de la première étape

La première étape de l'ERI a eu lieu d'août à novembre 2019. Le but de cette première étape est de fournir des intrants initiaux au processus continu de développement de la stratégie post 2020 de PME fondés sur la riche documentation disponible concernant les performances de PME depuis 2015. Le processus de la première étape a consisté en les étapes suivantes : 1) introduction et admission de l'équipe ERI, 2) entretiens d'admission avec le Comité d'évaluation indépendant et le Secrétariat, 3) étude documentaire, 4) projet de rapport intérimaire et présentation au SIC et 5) finalisation du rapport intérimaire.

L'introduction et l'admission ont eu lieu mi-août, immédiatement après la signature du contrat, par laquelle le Secrétariat a fourni à l'ERI une introduction initiale des buts et la mise en place de PME. À compter de ce moment, l'ERI a commencé à élaborer la matrice d'évaluation en réponse aux 44 questions mentionnées dans les TOR (voir Annexe 2.2.1). Au même moment, le Secrétariat a commencé à partager de la documentation avec l'ERI en tant qu'intrants dans l'étude documentaire. La liste de documents consultés est contenue dans l'Annexe 2.2.2.

Suite à l'entretien initial d'admission avec le Comité d'évaluation indépendant relatif aux problèmes de méthodologies en suspens, et après avoir revu la documentation de base de PME, une visite d'admission au Secrétariat de PME à Washington a eu lieu du 10 au 12 septembre. Durant cet entretien, les différentes équipes du Secrétariat ont été présentées pour arriver à une meilleure compréhension de la mise en place de PME, des activités exercées par les diverses équipes et le statut et l'objectif de la documentation disponible à étudier.

Ultérieurement, l'ERI a entamé une étude documentaire intensive, révisant une grande variété de documents mis à disposition par le Secrétariat de PME (voir annexe 3). Les résultats de cette étude documentaire ont été résumés dans un projet de rapport intérimaire couvrant la réponse initiale à toutes les questions de TOR qui ont été soumises au Comité d'évaluation indépendant le 15 octobre. Ce premier projet de rapport comprenait les conclusions qui en partie se chevauchaient ou semblaient contradictoires, du fait de la fourniture d'une réponse séparée aux questions d'évaluation individuelles mais interdépendantes basées sur la documentation qui, sur certains points, reflète des vues différentes.

Afin de faciliter la compréhension de ces conclusions initiales, une présentation, qui se concentre sur 22 questions clé, a été préparée et a été livrée et discutée durant un entretien du SIC le 29 octobre à Paris. Cette présentation, ensemble avec les résultats de la discussion du SIC et les commentaires du Comité d'évaluation indépendant sur le projet de rapport initial, est utilisé comme base pour former ce rapport intérimaire final, couvrant les 22 questions clé suivantes sous les huit composantes d'évaluation (voir Tableau 1).

Tableau 1 Questions clé organisées sous huit composantes de recherche

Efficacité du développement	Efficacité organisationnelle
Efficacité : 1. Accomplissements par rapport au Cadre de résultats de PME (jusqu'au niveau de résultat) 2. Contribution et additionnalité de PME 3. Analyse de ce qui marche bien et de ce qui marche moins bien	Gouvernance et gestion : 11. Performance du Conseil 12. Performance dans la convocation, l'alignement et le maintien de volonté politique parmi les parties prenantes 13. Communication de la vision et des accomplissements de PME
Efficience : 4. Utilisation efficiente des fonds 5. Facilitateurs et barrières à l'utilisation des fonds	Efficience administrative : 14. Performance du Secrétariat de PME 15. Adaptations au contexte des Pays touchés par la fragilité et un conflit (PFC) 16. Surveillance fiduciaire
Durabilité probable 6. Maintenir les résultats au niveau des pays 7. Durabilité dans la conception de Plans sectoriels de l'éducation (PSE) et des interventions financées de PME	Mesures et processus au niveau des pays 17. Performance des GLPE 18. Performance des CA 19. Effets sur la confiance et la coordination des donateurs 20. Valeur ajoutée perçue de PME parmi les parties prenantes au niveau des pays
Pertinence : 8. Alignement et cohérence 9. Réactivité aux besoins des pays 10. La validité de la ToC	Suivi et évaluation : 21. Qualité et utilité de la stratégie M&E et du Cadre de résultats 22. Consistance et utilité des Évaluations au niveau du pays (ENP)

2.3 Défis et limitations de la première étape

Le défi le plus important a été de prioriser de manière adéquate et d'extraire les conclusions essentielles pertinentes pour les questions d'évaluation parmi des centaines de documents avec divers degrés de perspicacité en quelques semaines. Au même moment, d'autres documents comme les Évaluations au niveau du pays (ENP) supplémentaires et des évaluations thématiques sont devenus disponibles, tandis que d'autres documents ne sont pas encore complétés et deviendront disponibles après la finalisation de ce rapport intérimaire. En outre, certains des documents sont relatifs à des initiatives importantes comme le mécanisme de Plaidoyer et de responsabilité sociale (ASA) (désormais nommé Education Out Loud), et l'Échange de connaissances et d'innovation (KIX) qui ont été récemment lancées, ce qui signifie qu'il n'y a pas encore d'informations concernant leur performance.

Un autre défi important est le fait que l'ERI n'est pas en mesure d'évaluer la précision et la validité des informations documentées. Cela signifie que l'ERI a dû traiter les conclusions documentées comme des faits, tandis qu'il est notoire que les documents ont été produits selon diverses contraintes de temps, avec un accès variable à des données fiables ou à des personnes-ressources insuffisamment variées. Lorsque cela est possible, les conclusions documentées ont été triangulées avec les conclusions d'autres documents mais une interprétation objective reste difficile avec des documents offrant des conclusions contradictoires ou à interprétations multiples, par exemple, une performance qui est améliorée par rapport à la base de référence mais qui n'atteint pas les objectifs constitue-t-elle un progrès ?

Un défi supplémentaire a été d'éviter la duplication dans la présentation des conclusions en réponse aux diverses questions d'évaluation qui sont par nature interconnectées. Par exemple, les questions d'alignement et de mobilisation des ressources/mise à profit des ressources se matérialisent dans diverses questions à la fois sous l'Efficacité du développement et de l'organisation. C'est la raison pour laquelle l'ERI a réorganisé les questions de TOR sous 22 questions clé couvertes par ce rapport intérimaire.

Un défi final a été l'interprétation d'une variété de concepts dont il est fait référence dans les questions d'évaluation et la documentation de PME. Cela concerne des questions comme :

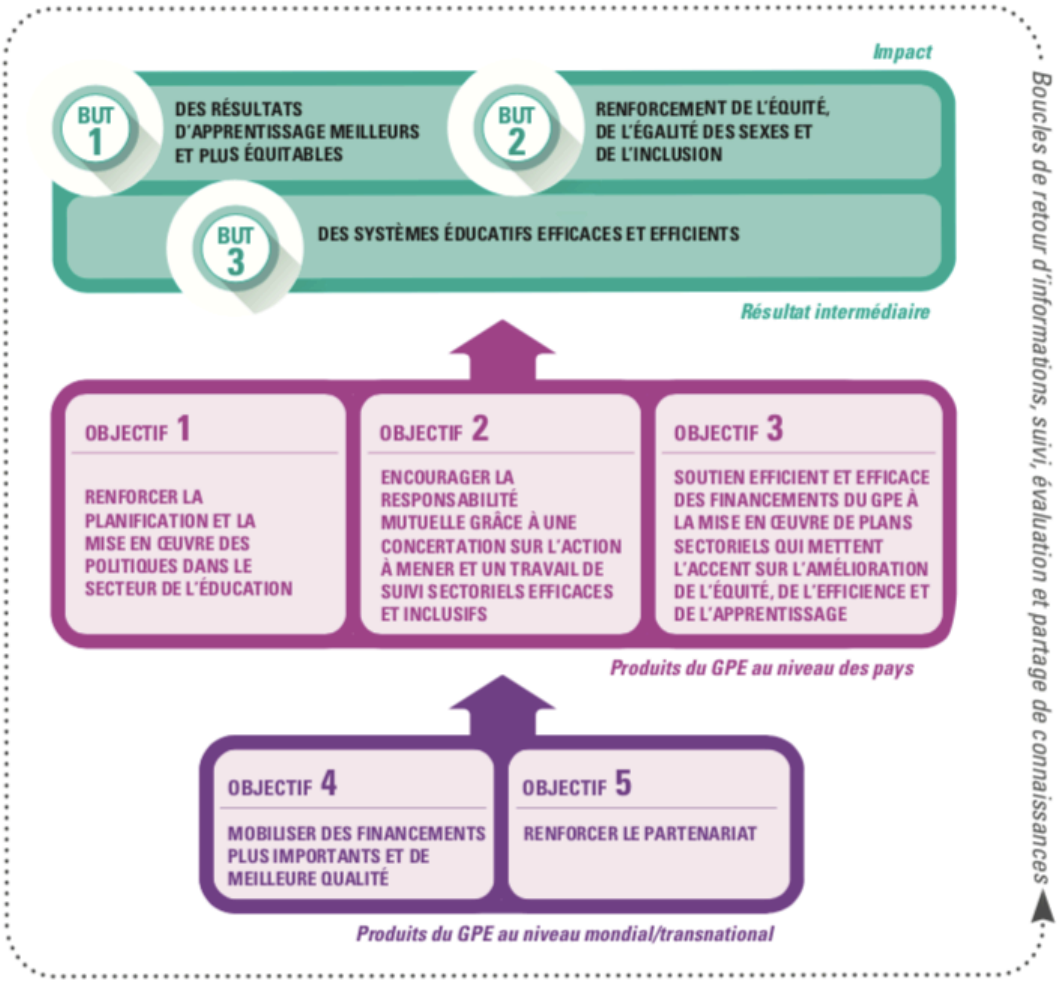
- L'alignement par lequel PME distingue 10 dimensions d'alignement ;
- La confiance des donateurs, qui ne peut être mesurée directement mais qui peut se manifester de diverses manières ;
- L'appropriation des pays, nationale et du PDP, qui implique différents niveaux d'appropriation sans être directement mesurable ;
- La durabilité, qui a des dimensions à la fois financières et institutionnelles.

En réponse à ce défi, et le cas échéant, l'interprétation de ces concepts par l'ERI se reflète dans le rapport.

3. Le cadre conceptuel de PME

PME a conçu la ToC suivante dans le cadre de sa stratégie 2020 (voir Graphique 3).

Graphique 3 Théorie du Changement de PME



Cette ToC connecte les produits mondiaux de PME (objectifs 4 et 5) à ses produits au niveau des pays (objectif 1 – 3). La ToC place les trois objectifs au niveau des pays : 1) une planification et une mise en œuvre du secteur renforcées, 2) une redevabilité mutuelle et une politique de dialogue et un suivi inclusifs, et 3) le financement de PME au soutien de la mise en œuvre du PSE, en tant que processus complémentaires en son sein. Ensemble, ces trois processus servent de voies principales vers des systèmes éducatifs efficaces et efficients (but 3 = résultat), qui est lui-même censé contribuer à la vision de PME d'éducation équitable et de qualité (buts 1 et 2 = impact).

Cette ToC a été approuvée par le Conseil en décembre 2015 et comprend 11 hypothèses à partir des produits mondiaux pour avoir un impact sur le niveau[1]. En qualifiant les objectifs 1 à 5 de produits, le but 3 de résultat intermédiaire, et les buts 1 et 2 d'impact, ce rapport suppose que cela reflète

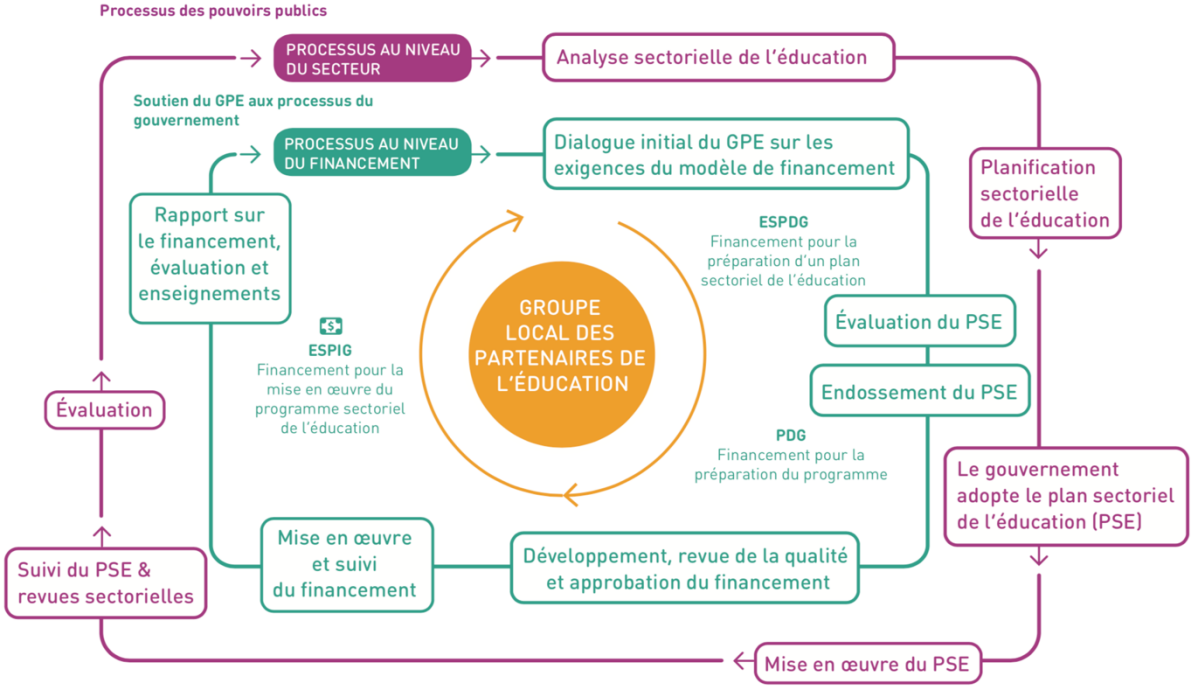
[1] Dans le cadre du processus de création des évaluations au niveau du pays, une ToC générique au niveau des pays plus détaillée a été élaborée (voir Annexe 3.1)

l'interprétation originelle de PME de comment distinguer sa sphère de contrôle (produits) de sa sphère d'influence (résultat) et de question (impact). Au même moment, il est entendu qu'il est compliqué de délimiter clairement la sphère de contrôle d'un partenariat, car le comportement de membres individuels n'est pas contrôlé par le partenariat, mais que cela est décisif pour la performance du partenariat. Il est en outre reconnu qu'une ToC générique au niveau des pays plus détaillée a été développée dans le cadre de la création des ENP. La ToC distingue la planification de la mise en œuvre et incorpore 24 hypothèses (17 hypothèses relatives aux produits au niveau des pays, cinq hypothèses relatives aux résultats et deux hypothèses relatives aux impacts).

La ToC mondiale forme la base du cadre de résultats de PME, qui comprend 37 indicateurs à travers lesquels la performance de PME est mesurée et rapportée. Étant donné que l'ERI concerne une évaluation du partenariat dans son ensemble, sa ToC mondiale et le cadre de résultats qui s'y réfère ont été utilisés par l'ERI comme cadre principal de référence pour évaluer l'efficacité du développement de PME. Dans le cadre de ce lien, il est important de noter que les TOR prévoient une évaluation jusqu'au niveau de résultat (but 3), plaçant ainsi la contribution de PME aux résultats de niveau d'impact (buts 1 et 2) en dehors du champ de l'ERI.

Un autre élément important du cadre conceptuel de PME qui illustre les opérations de PME au niveau des pays est le cycle de planification de PME (voir Graphique 4). Cette image place les Groupes locaux des partenaires de l'éducation (GLPE) au centre des activités de PME au niveau des pays, c'est-à-dire que les processus de soutien de PME sont intégrés dans les processus de planification, de mise en œuvre et d'évaluation au sens large du niveau de secteur des pouvoirs publics.

Graphique 4 Cycle de planification pays de PME



Le Graphique 4 illustre également où les divers financements de PME — Financement pour la préparation d'un plan sectoriel de l'éducation (ESPDG), Financement pour la mise en œuvre du programme sectoriel de l'éducation (ESPIG) — se placent au sein du processus au sens large détenu par le gouvernement. L'ERI a utilisé ce cycle de planification pour évaluer l'efficacité du développement et les mesures de gouvernance au niveau des pays.

4. Efficacité du développement

Les quatre critères d'évaluation de l'efficacité du développement sont discutés dans l'ordre suivant : efficacité ; efficience ; durabilité ; pertinence.

4.1 Efficacité

Ce chapitre examine le progrès de PME par rapport à ses objectifs jusqu'au but trois, identifie les facteurs associés les plus étroitement au progrès ou à l'absence de celui-ci, et discute de la valeur ajoutée de PME et de ce qui a fonctionné bien et moins bien.[2]

4.1.1 Accomplissements par rapport au Cadre de résultats

Le premier chapitre examine le progrès et la contribution pour le but 3 (Tableau 2), l'objectif 1 (Tableau 3), l'objectif 2 (Tableau 4), l'objectif 3 (Tableau 5), et les objectifs 4 et 5 (Tableau 6). Chaque tableau présente le progrès et la contribution mesurés en utilisant les documents clé qui résument le progrès de PME, tel que le rapport de résultat de PME de 2019, l'ENP – Évaluation de synthèse, la revue du portefeuille 2018, et compare et valide les conclusions avec une revue de 12 ENP sélectionnées pour cette évaluation récapitulative. L'analyse distingue le progrès par rapport aux jalons que PME a établi pour lui-même et le progrès par rapport aux valeurs inscrites comme base de référence, qui, sauf spécification contraire, se réfère à 2015. Chacun des tableaux est précédé par un court résumé des principales conclusions sur le progrès et est suivi par une remarque analytique sur la contribution. Veuillez vous référer à l'Annexe 4.1.1 pour un tableau récapitulatif du rapport de résultat de PME et à l'Annexe 4.1.2 pour un aperçu des 12 ENP et des critères qui justifient leur section.

But 3 – renforcement des système éducatifs. La section s'est concentrée principalement sur les dimensions des systèmes éducatifs que PME reconnaît comme des objectifs en vertu du but 3, mais a également utilisé les ENP pour fournir des instances spécifiques au contexte de systèmes éducatifs renforcés pertinents (voir la note de bas de page pour la définition de système éducatif utilisé).[3]

Le Tableau 2 montre que les **pays de PME ont montré des signes de progrès dans le renforcement de leur système éducatif et la mise en œuvre du PSE, ce qui représente un progrès plus faible que prévu durant la planification** ou, dans certains pays, un progrès insuffisant pour répondre aux besoins les plus pressants.

[2] La section exclut le progrès par rapports aux buts 1 et 2, le niveau d'impact, suivant les TOR tels que développés par le Comité d'évaluation indépendant.
[3] Cette section définit le « système éducatif » conformément aux ENP – Synthèse : « l'ensemble des institutions, actions et processus affectant le statut éducatif des citoyens à court et à long terme ». L'ENP – Synthèse poursuit en spécifiant que les systèmes éducatifs : « comprennent un grand nombre d'acteurs (enseignants, parents, politiciens, bureaucrates, OSC) interagissant entre eux dans différentes institutions (écoles, services ministériels) pour différentes raisons (développement de programmes, suivi de la performance de l'école, gestion des enseignants) ».

Tableau 2 – But 3 : Systèmes éducatifs renforcés

Progrès rapporté dans les documents de haut-niveau rapportés aux indicateurs 10 – 15.
Rapport de résultat. Des données agrégées sont disponibles pour quatre indicateurs pour le but 3 :[4] • Les pays de PME ne se sont pas améliorés par rapport à l'objectif d'augmentation de la part de dépense éducative dans les dépenses gouvernementales. • Au lieu de cela, ils ont atteint le jalon de 2018 pour l'établissement et le maintien d'évaluations d'enseignement de qualité. • Dans l'ensemble, les pays de PME ont raté l'objectif de réduire le ratio élève / enseignant formé en dessous de 40, mais se sont améliorés par rapport aux valeurs de référence base. Seules les valeurs des Pays touchés par la fragilité et un conflit (PFC) ont régressé par rapport à la base de référence. • Les pays de PME ont raté l'objectif de rapporter au moins 10 des 12 indicateurs éducatifs à l'Institut de la statistique de l'UNESCO mais se sont améliorés par rapport à cette base de référence. L'ENP – Évaluation de Synthèse[5] clarifie que sur six des sept évaluations récapitulatives évaluées, le financement interne a augmenté en termes absolus, même si celui-ci ne fait pas partie des dépenses gouvernementales. Selon elle, six des sept évaluations récapitulatives ont indiqué un progrès en termes de renforcement des systèmes éducatifs, les améliorations les plus souvent citées étant relatives à l'amélioration de l'infrastructure scolaire, l'augmentation du nombre d'enseignants qualifiés, et l'amélioration de la gestion du secteur de l'éducation (y compris le Système d'informations pour la gestion de l'éducation (SIGE)).
Résumé des signes de progrès à partir d'une revue de 12 ENP.[6]
Les ENP ont défini différemment en termes de renforcement des systèmes de donnés, d'augmentation du financement national pour l'éducation, l'extension des infrastructures pour l'éducation, l'extension de la fourniture et de l'allocation d'enseignants formés, la réforme des mesures de gouvernance et de gestion du secteur, mais également concernant d'autres dimensions pertinentes dans ce contexte particulier. Dans un cas seulement, au Sud Soudan, les systèmes éducatifs se sont détériorés, ce qui était lié aux conditions particulières d'un conflit civil ouvert de 2013 à 2018. Six ENP ont indiqué que le progrès était modéré et inégal, ce qui signifie que les pays ont progressé sur certaines dimensions par rapport à leurs objectifs mais pas par rapport à d'autres, et ont laissé des lacunes et des inefficacités importantes dans le système qui n'ont pas été abordées (RDC, Guyane, Malawi, Cambodge, Pakistan et Zimbabwe). Cinq ENP ont indiqué un fort progrès à travers les dimensions (Kenya, Sénégal, Mozambique, Népal et Rwanda). Cinq des 12 ENP rapportent que les pays ont connu un progrès fort dans la mise en œuvre des PSE (Kenya, Guyane, Mozambique, Népal et Rwanda), 5 que le progrès a été modéré et inégal entre les dimensions des systèmes éducatifs (RDC, Malawi, Sénégal, Cambodge et Zimbabwe), un que le progrès a été faible (Pakistan)[7]. L'ENP du Sud Soudan rapporte que le PSE est devenu sans objet du fait d'un conflit civil qui a éclaté en 2013.

[4] Les données agrégées disponibles pour le ratio élèves / enseignants formés et les données rapportées à l'UIS souffrent du fait que les données ont été collectées en 2016 (alors rapportées par l'UIS en 2018 et par PME en 2019).
[5] Universalia. 2019. Évaluations de PME au niveau des pays – Rapport de synthèse Exercice financier de 2018 Rapport final. Montréal, Canada : Universalia.
[6] Les ENP identifient la contribution et les facteurs empêchant le progrès en utilisant l'analyse de la contribution, ce qui est une approche théorique explorant le processus de changement en termes de liens effectifs entre l'intervention et les signes de changement au niveau du résultat et les mécanismes de causalité transmettant ou empêchant le changement.
[7] Au Pakistan, l'évaluation n'a été effectuée que sur deux des provinces, le Balouchistan et le Sindh.

Principaux facteurs contributifs selon 12 ENP, du plus commun au moins commun, énumérant seulement les facteurs contributifs apparaissant dans au moins deux ENP (la liste complète est disponible en Annexe 4.1.3 et Annexe 4.1.4) :

Catalyseurs

- Volonté politique du gouvernement pour les réformes du secteur de l'éducation et le financement (Cambodge, Kenya, Malawi, Mozambique, Népal, Pakistan, Rwanda, Sénégal et Zimbabwe)
- Le soutien modeste mais utile de PME sous forme d'ESPIG contribués pour amorcer le progrès des PSE et des sous-secteurs dédiés de l'éducation de base (Cambodge, RDC, Guyane, Kenya, Malawi, Mozambique, Pakistan, Sénégal, Sud Soudan et Zimbabwe)
- Fort leadership du Ministre de l'éducation (MoE) dans la procuration de fonds du Ministre des Finances contribué au financement national accru (Sénégal et Cambodge)
- Le Secrétariat a indiqué qu'un des instruments principaux de la contribution à une meilleure évaluation des résultats d'apprentissage, qui est la contribution d'Accès à l'apprentissage (A4L) opère au niveau mondial et ne serait pas repris par les ENP.

Barrières

- La faible capacité au niveau décentralisé du gouvernement et les exigences supérieures de coordination entre les niveaux centraux et décentralisés ont empêché un progrès accru dans la mise en œuvre du PSE (RDC, Sud Soudan, Népal, Pakistan et Rwanda)
- La croissance rapide de la population augmente la pression sur les systèmes éducatifs (RDC, Malawi, Mozambique)
- Des interrogations concernant l'abus des fonds des donateurs ont affaibli la confiance des donateurs dans le gouvernement du PDP et le financement de PME a contribué à la restaurer (Kenya, Malawi et Mozambique)
- Le pays avait une faible capacité et des ressources pour la mise en œuvre du PSE et PME n'a pas inclus de stratégie effective pour la construction de capacité pour la mise en œuvre (Pakistan, Malawi et RDC).

Le Tableau 2 montre que **les facteurs principaux de progrès sont liés aux gouvernements et sociétés des PDP**, en termes de volonté politique de faire des progrès dans l'éducation et dans la capacité et les ressources des pays, y compris aux niveaux décentralisés de gouvernance et de prestation de service. Cela souligne également que, dans ce contexte, **PME a apporté une contribution modeste mais utile** pour amorcer le progrès sur les sous-secteurs des PSE que l'ESPIG finançait.

Objectif 1 – Meilleure planification du PSE.

Le Tableau 3 montre que la qualité des PSE et stratégies liées produites par les pays de PME s'est significativement améliorée. L'objectif 1 comprend dans son titre « planification et mise en œuvre ». Cependant, ses indicateurs ne suivent que la « planification PSE », ce qui est la raison pour laquelle le Tableau 3 se concentre sur la planification, et le Tableau 2 comprenait le progrès sur la mise en œuvre du PSE.

Tableau 3 Meilleure planification du PSE (objectif 1)

Progrès rapporté relativement aux indicateurs 16– 17 du Cadre de résultats
Rapport de résultat. PME a satisfait quatre de ses cinq jalons de 2018 en vertu de l'objectif 1. PME a satisfait les jalons pour : • le pourcentage de PSE satisfaisant au moins 5 des 7 normes de qualité du PSE • le pourcentage de stratégies d'équité satisfaisant au moins 4 des 5 normes de qualité

- le pourcentage de stratégies d'efficience dans l'éducation satisfaisant au moins 4 des 5 normes de qualité
- et le pourcentage de pays demandant un financement au PME qui publient des données au niveau national.

PME n'a manqué que le jalon du pourcentage de stratégies d'enseignement et d'apprentissage satisfaisant les normes de qualité. Sur cette dimension, néanmoins, PME a progressé de manière significative par rapport à la base de référence.[8]

Dans le rapport de résultats de 2019, les PSE ont obtenu un score particulièrement bon en vertu des critères d'être « attentif aux disparités » et d'être « fondé sur la preuve » mais comparativement pire, même s'ils montrent une amélioration contre la base de référence, concernant la qualité « d'être réalisable ». Cette qualité est liée au fait que le PSE effectue des hypothèses réalistes sur les coûts et les ressources disponibles et relie les actions au financement approprié.[9]

L'ENP – Évaluation de synthèse confirme que dans la plupart des pays examinés, les plans sectoriels se sont améliorés, avec des faiblesses en termes de réalisabilité et un degré variable d'attention aux questions d'équité.

Résumé des signes de progrès à partir d'une revue de 12 ENP

11 des 12 ENP rapportent que la planification sectorielle a satisfait les normes de qualité, s'est améliorée depuis l'expérience précédente de planification, et a été inclusive et participative. L'exception partielle était la Guyane, où la planification n'incluait pas la société civile. Une ENP, le Mozambique, a indiqué que le processus de planification s'est amélioré en termes d'opérationnalisation du PSE dans des cadres annuels de mise en œuvre, mais également que le dernier processus de planification était plus faible que le précédent car il a été conduit ensemble avec la demande d'ESPIG et précipité.

Néanmoins, les ENP rapportent quelques faiblesses restantes dans les PSE. Les plus communes sont : une mauvaise opérationnalisation en termes de capacité de mise en œuvre, de plans annuels, de budgets, et de lien avec les agences de mise en œuvre (5 ENP), une absence de prise en compte des sexes et de l'inclusion (3 ENP), une faiblesse en termes d'analyse sectorielle ou d'utilisation des données (3 ENP), et une mauvaise priorisation des actions (2 ENP).

Principaux facteurs contributifs selon 12 ENP, du plus commun au moins commun, énumérant seulement les facteurs contributifs apparaissant dans au moins deux ENP (la liste complète est disponible en Annexe 4.1.3 et Annexe 4.1.4) :

Catalyseurs

- Le processus d'AQ de PME pour les PSE contribue à ce que les PSE soient de meilleure qualité (10 ENP).
- Une forte capacité de planification du gouvernement a contribué à une planification de qualité (7 ENP : Cambodge, Guyane, Kenya, Malawi, Mozambique, Népal, Sénégal)
- Le soutien ESPDG a contribué à des plans de meilleure qualité (4 ENP : (CA, Kenya, Malawi et Pakistan)
- La conditionnalité des ESPIG, également à travers la tranche variable, contribue à ce que les pays acceptent le processus d'AQ de PME et les normes de qualité (4 ENP : Cambodge, Mozambique, Rwanda

[8] Le pourcentage de stratégies sur l'enseignement et l'apprentissage qui a satisfait les normes de qualité a augmenté de 41 pour cent par rapport à la base de référence. Le pourcentage de stratégies pour l'efficience qui a satisfait les normes de qualité a augmenté de 37 pour cent.

[9] Les normes de qualité pour les PSE sont : 1) guidées par une vision générale, 2) stratégiques, 3) globales, 4) fondées sur la preuve, 5) réalisables, 6) sensibles au contexte, 7) à l'écoute des disparités. Réalisable est défini comme « fondé sur une analyse des tendances actuelles et des hypothèses réfléchies pour surmonter les contraintes financières, techniques et politiques pour une mise en œuvre effective.

et Zimbabwe)
- Le GA et CA ont contribué à une meilleure planification (mais également au dialogue, au suivi et à la mise en œuvre), y compris par le biais du plaidoyer et d'assistance technique (5 ENP : Kenya, Népal, Rwanda, Sénégal et Zimbabwe).

Barrières

- La revue des ENP n'a pas observé de barrières majeures à un PSE de qualité qui étaient généralisées à travers les cas. Des barrières pratiques existent, mais il n'y a pas de tendance marquée à travers les ENP. Par exemple, les ENP ont identifié que cela était un défi lorsque les processus de développement de plan étaient précipités ou faits en même temps qu'un autre processus de planification majeur ou une demande (Mozambique), lorsque la planification n'était pas appropriée à travers le Gouvernement du PDP (Sénégal), et le contexte dans lequel le plan devait être mis en œuvre changeait de manière substantielle (Sud Soudan).

Le Tableau 3 montre que les processus d'AQ de PME et les normes des PSE, le financement et le soutien technique pour la planification de qualité fournis par les GA, CA et le Secrétariat sont étroitement associés à une planification de meilleure qualité. Néanmoins, la capacité des pays en référence de base joue encore un rôle important dans la détermination de la qualité de la planification. En outre, la satisfaction des critères de qualité de PME par une PSE n'était pas toujours réalisable en termes de financement ou pertinent dans un changement de contexte. Veuillez vous référer au chapitre 5.3 pour de plus amples informations concernant le rôle du GA et du CA dans le processus au niveau des pays.

Objectif 2 - Dialogue plus inclusif et redevabilité mutuelle. Le Tableau 4 montre que les pays de PME ont progressé en termes de dialogue et de suivi inclusifs, mais moins que prévu et avec des variations entre les pays.

Tableau 4 Soutien à la redevabilité mutuelle à travers un dialogue de politique et un suivi inclusifs (objectif 2)

Progrès rapporté au Rapport de résultats relatif aux indicateurs 18 – 19 du Cadre de résultats
Rapport de résultat 2019 :

- PME a satisfait le jalon 2018 pour l'indicateur sur le pourcentage de GLPE qui incluent la société civile et les organisations d'enseignants.
- Il a raté le jalon pour l'indicateur de pourcentage de Revues sectorielles conjointes (RSC) satisfaisant les normes de qualité.[10]

Le Rapport explique que les RSC ont obtenu un score particulièrement faible sur deux indicateurs : « être un instrument créateur de politiques » et « être inclusif et participatif ». Sur ces derniers critères, c'est normalement l'absence d'organisations de parents des RSC qui fait tomber le score, car la société civile nationale et internationale est bien représentée.

Selon l'ENP – Évaluation de synthèse, le dialogue sectoriel s'est amélioré dans la plupart des pays à l'étape de

[10] Les normes de qualité des revues sectorielles conjointes sont : 1. Participatifs et inclusifs : comprend la participation effective et transparente de toutes les parties prenantes du secteur de l'éducation. 2. Fondées sur la preuve : sont éclairés par la preuve, y compris des données éducatives et financières fiables. 3. Globales : abordent tous les sous-secteurs (éducation de la petite enfance, primaire, secondaire et technique et professionnelle et la formation [EFTP], et l'enseignement supérieur) ainsi que l'éducation non-formelle et l'alphabétisation des adultes. 4. Contrôlable : suivent la performance du secteur et les indicateurs clé pour aider à mieux identifier les questions et accomplissements de mise en œuvre des PSE/PTE. 5. Instrument de création de politique : les recommandations de la RSC contribuent de manière efficace à aborder les faiblesses de la mise en œuvre des PSE/PTE

développement du plan PSE. Il reste faible durant la phase de mise en œuvre et de suivi du PSE. Les OSC sont représentées dans toutes les GLPE revus, mais leur degré d'implication varie et est fortement dépendant de la volonté du gouvernement du PDP respectif à impliquer ces acteurs. L'évaluation de synthèse rapporte également que de nombreux types d'acteurs non-gouvernementaux n'ont pas encore été inclus dans les GLPE (comme par exemples les parties prenantes dans l'éducation non basique, et privée, y compris religieuse, et les éducateurs informels).

L'Étude de partenariat efficace (EPR)[11], qui examine l'état du Partenariat au niveau des pays, a déterminé que les GLPE existent parfois en parallèle avec d'autres organes à plusieurs parties prenantes, et ne sont pas toujours un organe décisionnel ; et ne permettent pas toujours une participation réelle de diverses parties prenantes.

L'ENP – Évaluation de synthèse rapporte que les RSC ou équivalents, ont été exécutées au moins une fois dans tous les pays pour lesquels des ENP récapitulatives sont disponibles, à part la Guyane, mais pas de manière régulière. La plupart de ces RSC se sont approchées des normes de qualité de PME en ce qui concerne le fait d'être global, fondé sur la preuve, participatif et inclusif, mais ont connu des défis, entre autres le manque d'appropriation et de leadership du gouvernement, une participation plus limitée par rapport au dialogue, et un manque ou seulement des recommandations générales provenant de revues sectorielles, sans attribution claire des responsabilités et périodes pour les aborder. Des défis supplémentaires ont résulté des lacunes et de la qualité des données.

Résumé des signes de progrès à partir d'une revue de 12 ENP

L'ensemble des ENP rapporte que les pays, à l'exception de la Guyane, ont un GLPE établi (l'ENP pour le Sud Soudan rapporte que le Sud Soudan n'a qu'un seul organe qui agit de facto comme un GLPE aux fins de la planification et de la demande ESPIG).
6 des douze ENP rapportent que le dialogue s'est amélioré et que les GLPE incluent maintenant mieux les OSC et OE (Kenya, Sénégal, Cambodge, Pakistan, Rwanda et Zimbabwe).

Dans l'ensemble, les ENP ont indiqué un progrès mais également des problèmes concernant la qualité du dialogue. 3 ENP ont indiqué que le dialogue n'est pas réciproque, que le gouvernement monopolise la parole (Cambodge, Guyane et Pakistan). 3 ENP rapportent des problèmes relatifs à la duplication du dialogue dans différents forums (Cambodge, RDC, et Sud Soudan). 2 ENP rapportent que le dialogue n'est pas entièrement dirigé par le gouvernement (Sud Soudan et Zimbabwe), car les donateurs avaient un rôle plus important dans le dialogue.

Les ENP rapportent des problèmes par rapport au suivi efficace par le biais des RSC. Seulement 1 ENP (Népal) rapporte que le pays a conduit des JR tous les ans conformément aux normes de qualité. 2 ENP rapportent que le suivi s'est amélioré même s'il reste des lacunes (Mozambique and Zimbabwe). 5 ENP rapportent des problèmes avec le suivi qui sont liés au manqué de données de suivi (RDC, SS, Malawi, Népal et Sénégal). 4 ENP rapportent des problèmes dans la traduction du suivi en action (Sud Soudan, Sénégal, Zimbabwe et Rwanda). 2 ENP rapportent que les RSC n'ont pas eu lieu (Kenya et Guyane). 1 ENP rapporte que la qualité du dialogue et du suivi sectoriels ont régressé (RDC). 1 ENP (Cambodge) rapporte qu'une évaluation à mi-parcours des PSE a été effective pour la revue, la mise à jour, et l'amélioration du PSE et de sa mise en œuvre, mais que les RSC ne sont pas aussi efficaces pour la redevabilité mutuelle

[11] Gestion des politiques d'Oxford. 2018. Examen des rôles des acteurs clé dans le modèle opérationnel au niveau des pays de PME. Rapport final volume I – Rapport principal. Oxford : Gestion des politiques d'Oxford.

Le Guide pratique des RSC[12] présente un modèle de suivi fondé sur la redevabilité des résultats menant à des actions correctives prises durant l'année suivante. Il propose un modèle avec un haut niveau d'effort pour le gouvernement en termes de collecte de données, d'implication des parties prenantes et de mesures organisationnelles (six mois à compter du début de la rédaction du rapport annuel et intégrant les recommandations dans le plan opérationnel annuel).

Principaux facteurs contributifs selon 12 ENP, du plus commun au moins commun, énumérant seulement les facteurs contributifs apparaissant dans au moins deux ENP (la liste complète est disponible en Annexe 4.1.3 et Annexe 4.1.4) :

Catalyseurs

- La tradition des pays de dialogue entre le gouvernement et la société civile a joué un rôle dans trois cas. La forte tradition du Sénégal de dialogue efficace a contribué à un dialogue efficace. Les traditions moins fortes du Rwanda et du Cambodge ont empêché une redevabilité mutuelle. L'EPR confirme que l'appropriation du gouvernement du PDP est un facteur clé à l'œuvre pour le bon fonctionnement du dialogue au niveau des pays.
- PME a contribué par le biais de son pouvoir de rassembler à étendre la participation des GLPE et des RSC. Cela est plus généralement confirmé par l'ENP – Évaluation de synthèse

Barrières

- La duplication des structures a empêché le dialogue sectoriel ou rendu le dialogue moins efficace dans deux cas. Au Sud Soudan, par exemple, les donateurs ont séparé le dialogue en forums humanitaires et de développement.
- Le manque d'appropriation du PSE à travers les Ministères et les services du Gouvernements a empêché un suivi efficace dans deux cas. Au Sénégal, une direction du MoE a dominé le processus de la planification, ayant pour résultat que d'autres Ministères et directions du MoE se sont moins appropriés le plan. Au Sud Soudan, le plan a été développé en période de paix, ce qui signifie que celui est devenu sans objet une fois le conflit commencé

- Le modèle de dialogue fondé sur les GLPE à travers des entretiens formels et le modèle RSC de suivi fondé sur la redevabilité n'était pas toujours adéquat aux conditions des pays. Par exemple, la Guyane n'a que quelques donateurs et acteurs actifs dans le secteur de l'éducation. Au Cambodge, le cadre formel, un grand Congrès, choisi par le gouvernement pour le suivi sectoriel était trop formel pour un dialogue réciproque.

L'analyse interne effectuée par le Secrétariat pour le développement de nouveaux « principes vers des Groupes des partenaires locaux de l'éducation efficaces » (2019) a confirmé la présence de défis pour un dialogue et un suivi corrects, y compris :

- La confusion concernant le mandat et les fonctions des GLPE
- La complexité des mesures de gouvernance du secteur
- Des communications et mesures de travail faibles
- Des difficultés dans le maintien du leadership pays
- Diverses influences affectant la dynamique du partenariat.

[12]PME. 2018. Revue sectorielle conjointe dans le secteur de l'éducation : guide pratique pour organiser des RSC efficaces. Washington DC, USA : PME.

Le Tableau 4 montre une image complexe où **une variété de défis empêchent un dialogue et un suivi efficaces qui se traduisent en une redevabilité mutuelle**. Une tradition faible de dialogue entre le gouvernement et la société civile empêche un dialogue fort, comme la structure de dialogue dans de nombreux forums avec différents niveaux d'inclusion et de formalité. Le guide de PME pour les RSC peut également contribuer aux défis au niveau des pays, car un manque de clarté sur les responsabilités pour le suivi et le niveau annuel élevé d'efforts requis pour faire marcher ce mécanisme.

Objectif 3 - Financement national efficient et efficace. Le Tableau 5 montre que les ESPIG sont pertinents pour les buts de PME, qui sont généralement sur la bonne voie pour atteindre leurs produits et objectifs et sont considérés comme pertinents et significatifs par les parties prenantes bien qu'ils ne représentent qu'une fraction du financement pour la mise en œuvre du PSE.

Tableau 5 Fourniture efficiente et efficace de PME – financement national (objectif 3)

Progrès rapporté au Rapport de résultats relatif aux indicateurs 20 – 25 du Cadre de résultats
Rapport de résultat. PME a satisfait et dépassé les jalons de tous les quatre indicateurs pour lesquels des données agrégées sont disponibles. Ces indicateurs suivent la mesure dans laquelle les buts des financements sont consistants avec la vision de PME et les buts de niveau élevé et sont sur la bonne voie pour atteindre les produits et les résultats principaux au niveau du financement. Les données étaient disponibles seulement pour quelques pays pour les deux indicateurs montrant un progrès dans l'introduction de la tranche variable des financements, un mécanisme par lequel les pays reçoivent des financements sur la base de la performance dans la satisfaction de certains objectifs. Les signes initiaux sont positifs, mais pas encore représentatifs du portefeuille de PME. La Revue du portefeuille 2018 a démontré que le nombre de financements ESPIG octroyés aux PDP a augmenté de manière substantielle en 2018, après une chute en 2017, et qu'il est prévu qu'il augmente de manière significative dans les années à venir. Elle a également déterminé que l'exercice financier 2018 a connu une amélioration par rapport à l'exercice financier 2017, en termes de performance des ESPIG. Durant l'exercice financier 2018, six des 28 financements actifs ont été jugés comme étant sur la bonne voie à la fois en matière de versement et de mise en œuvre, et sept financements ont été jugés comme en retard soit en matière de versement ou de mise en œuvre. Il a également déterminé que le taux de financements en retard ne s'est cependant pas amélioré par rapport à 2015. L'ENP – Évaluation de synthèse rapporte que les ESPIG ont effectué des contributions notables à des sous-secteurs spécifiques et introduit des approches et mécanismes innovants. Des exemples d'approches innovantes sont les écoles « neutres en matière de genre » au Pakistan, l'octroi des paiements conditionnels aux écoles coraniques pour aller vers les enfants non scolarisés en Gambie, et une approche communautaire à la construction d'écoles en Côte d'Ivoire. L'examen du rapport d'achèvement effectué par le Secrétariat a déterminé que les projets achevés durant la période 2016-2018 ont en grande partie atteint leurs objectifs.[13] Le Secrétariat a commencé un projet de rationalisation du processus de financement afin de réduire l'intervalle entre la publication de l'Attribution maximum par pays (AMP) et le début du financement. Le projet estime que le processus d'exécution du financement prendra environ 40 mois, avec 26 semaines entre

[13] Gaubatz, J. (2019). Examen de rapports d'achèvement pour les financements de mise en œuvre du plan sectoriel de l'éducation du Partenariat mondial pour l'éducation 2016-2018. 18 des 19 ICR de la Banque Mondiale considèrent le résultat global de projet comme étant satisfaisant. De la même façon, tous les 10 ICRR considère le résultat comme étant satisfaisant.

le moment où le Conseil publie l'Attribution maximum par pays et le moment où le GLPE choisit un GA, 10 mois de plus jusqu'à l'examen final de la demande de financement, et 6 mois entre cela et un commencement du financement.[14] Cela se traduit par la présence de lacunes de financement dans 72 pour cent des pays PME avec une moyenne de 15 mois entre la fin d'un ESPIG et le commencement d'un nouveau.

Résumé des signes de progrès à partir d'un examen de 12 ENP
6 ENP rapportent explicitement que l'ESPIG a été une petite fraction des fonds pour la mise en œuvre du PSE (SS, Guyane, Zimbabwe, Cambodge, Népal et Rwanda). Les exceptions ont été le Mozambique et la RDC, où l'APD a couvert 50 pour cent de la mise en œuvre du PSE et l'ESPIG a été une partie importante de celle-ci. Néanmoins, les parties prenantes dans 10 du 12 ENP (Sud Soudan, Guyane, Kenya, Sénégal, Mozambique, Zimbabwe, Cambodge, Pakistan, Malawi et Rwanda) ont indiqué que l'ESPIG a apporté des contributions modestes mais utiles à la mise en œuvre du PSE. L'ENP du Sud Soudan rapporte que le financement est trop juste pour les besoins. Les ENP rapportent des problèmes concernant le financement de PME mais il ne ressort pas de tendances claires à travers les ENP : • En RDC, les parties prenantes ont exprimé des inquiétudes concernant la clarté sur la décision de comment utiliser les fonds de PME • Au Malawi, le processus de conception de l'ESPIG n'a pas identifié les mesures institutionnelles/opérationnelles efficaces pour l'ESPIG • En Cambodge, le processus de conception de l'ESPIG a été difficile, en particulier dans la conception de la tranche variable.
Principaux facteurs contributifs selon 12 ENP, du plus commun au moins commun, énumérant seulement les facteurs contributifs apparaissant dans au moins deux ENP (la liste complète est disponible en Annexe 4.1.3 et Annexe 4.1.4) :
• L'échelle du financement de l'ESPIG par rapport au financement national a été un facteur dans la détermination de l'importance d'un ESPIG dans la mise en œuvre du PSE. • Le rôle de la GA a été important dans la gestion de l'ESPIG. 3 ENP mentionnent que le rôle fort joué par le GA dans la gestion de la mise en œuvre de l'ESPIG a été apprécié par le parties prenantes (Pakistan, Rwanda et Kenya). • L'Examen du portefeuille 2018 examine les défis opérationnels dans la mise en œuvre des ESPIG et a déterminé que ceux-ci étaient liés à des problèmes affrontés par les services ou unités gouvernementaux en tant que problèmes relatifs à la mise en œuvre d'activités d'approvisionnement. Une autre cause majeure de retard a été les changements imprévisibles et les circonstances externes, tels que les changements de leadership gouvernemental ou de politique, et les conditions climatiques et sécuritaires.

Objectif 4 – Un financement supérieur et de meilleure qualité, et Objectif 5 – Un partenariat fort. Le Tableau 6 montre un progrès mitigé dans la levée de financement international et l'alignement du financement international sur les systèmes gouvernementaux, ce qui est une zone où PME n'a pas progressé aussi bien que prévu.

[14] Le Secrétariat du Partenariat mondial pour l'éducation (2019). Projet de rationalisation du processus de demande et d'approbation de financement – Résumé de projet phase II.

Tableau 6 • Un financement supérieur et de meilleure qualité (objectif 4) et un partenariat fort (objectif 5)

Progrès rapporté au Rapport de résultats relatif aux indicateurs 26 – 37 du Cadre de résultats
Rapport de résultats 2019. Concernant l'objectif 4, PME n'a pas satisfait les jalons 2018 pour : • le pourcentage de financements qui s'alignent sur les systèmes nationaux • le pourcentage de financements fournis grâce aux mesures sectorielles communes ou de co-financement. Sur ce dernier indicateur, la performance de PME a même régressé en dessous des valeurs de 2015. • le pourcentage de donateurs maintenant ou augmentant leur financement éducatif. Ici, la performance de PME est restée sur les valeurs de référence de base. Le Chapitre 4.4, la section relative à la pertinence, couvre la performance approfondie de l'alignement des financements de PME sur les systèmes nationaux des PDP et de la fourniture de financement par le biais de mesures cofinancées et sectorielles communes. Le Chapitre 5.2 couvre en plus amples détails la performance du Conseil et du Secrétariat dans l'influence du financement de PME et explique également que PME a levé un montant record de financement de la part de donateurs, même si cela n'a pas atteint son objectif formulé en pour cent de donateurs. PME a satisfait trois jalons de 2018 pour : • le financement reçu de la part de donateurs non traditionnels, • les donateurs satisfaisant les engagements de financement, • et les missions pays par le Secrétariat discutant de finance. Objectif 5 – Rapport de résultat 2019. PME a satisfait 5 des 6 jalons, suivi le nombre de produits techniques[15], événements de plaidoyer, et missions des pays conduites, questions d'audit résolues et évaluations publiées. Il n'a pas rendu compte du dernier indicateur concernant la clarté des rôles dans le partenariat. Concernant les publications, la majorité a été des documents évaluatifs (29 publications), suivi par des directives techniques (10), des énoncés de politique publique (6), des documents de travail (4).[16]
Résumé des signes de progrès à partir d'un examen de 12 ENP
2 ENP (Guyane, Cambodge) rapportent que le financement international pour l'éducation des pays a augmenté, au moins relativement au rapport à l'APD totale. 2 ENP (Sénégal, Pakistan) rapportent que le pourcentage d'APD éducative par rapport à l'APD totale a diminué. 7 ENP (RDC, Kenya, Sénégal, Malawi, Mozambique, Népal et Rwanda) rapportent que les donateurs se sont améliorés dans la coordination, y compris sous la dimension du cofinancement et des mesures sectorielles communes. Cependant, les ENP incluent dans cette définition la coordination améliorée par les donateurs qui ne se traduit pas en cofinancement (par exemple par le biais de mécanismes de coordination plus forts). 2 ENP (Guyane, Cambodge) ne rapportent aucun progrès dans la coordination. 3 ENP n'ont pas indiqué ce jugement. 2 ENP (Sénégal et Rwanda) rapportent des améliorations dans l'alignement de PME et du financement des donateurs avec les systèmes PFM nationaux. 3 ENP rapportent explicitement qu'il n'y a pas eu de progrès dans le pays (RDC, Sud Soudan, Cambodge). Une ENP, le Zimbabwe, rapporte que PME a contribué au renforcement des systèmes PFM des pays partenaire.

[15] Le Secrétariat a classé ses publications en 1) Énoncés de politique, 2) Documents de travail, 3) Directives techniques et outils, et 4) Rapports de suivi et d'évaluation. Pour de plus amples informations, voir PME. Fiche de méthodologie des indicateurs du Partenariat mondial pour l'éducation (PME) https://www.globalpartnership.org/sites/default/files/methodological_sheet_for_indicator_33.pdf

[16] Il y a également une « autre » catégorie.

Principaux facteurs contributifs selon 12 ENP, du plus commun au moins commun, énumérant seulement les facteurs contributifs apparaissant dans au moins deux ENP (la liste complète est disponible en Annexe 4.1.3 et Annexe 4.1.4) :
Catalyseur • Le point de départ des systèmes PFM nationaux et la présence de financements communs forts ont encouragé ou ont limité le comportement des donateurs dans leur utilisation (ENP pour la RDC, le Malawi, le Mozambique, le Rwanda et le Sud Soudan) • La présence de seulement quelques donateurs dans le secteur de l'éducation ont rendu la coordination plus facile (les ENP pour la Guyane et le Zimbabwe) • L'implication et la compétence du CA et le GA ont eu une influence positive sur la coordination du financement international (ENP pour le Népal, le Kenya). • Le fait que PME a fourni du financement par le biais des mesures de la BM pour la gestion du financement (Kenya) ou a utilisé les mécanismes sectoriels communs qui étaient déjà disponibles (Mozambique et Malawi) a contribué en partie à restaurer la confiance des donateurs après l'abus dans l'utilisation du financement Barrières • Le plaidoyer de PME a été inefficace pour accroître la cohérence du financement des donateurs (4 ENP : Cambodge, Sénégal, Pakistan et Rwanda) • Preuves limitées jusqu'à maintenant que le multiplicateur a mis à profit un financement externe supplémentaire qui n'était pas encore imminent • La croissance économique d'un pays a influencé le financement des donateurs, car les revenus nationaux croissants consécutifs ont justifié une aide réduite (ENP : Sénégal et Guyane)

Le Tableau 6 montre que les **facteurs nationaux**, comme la force des systèmes PFM pays et la présence de mécanismes de financement communs établis, ont contribué à l'alignement des donateurs et de PME sur les systèmes nationaux et le cofinancement. Le CA et le GA **ont bien contribué à la coordination des donateurs, mais PME semble ne pas avoir été effectif dans son plaidoyer avec les donateurs pour aligner davantage leur financement et fournir les fonds communs.**

4.1.2 Évaluation générale des accomplissements et de la valeur ajoutée

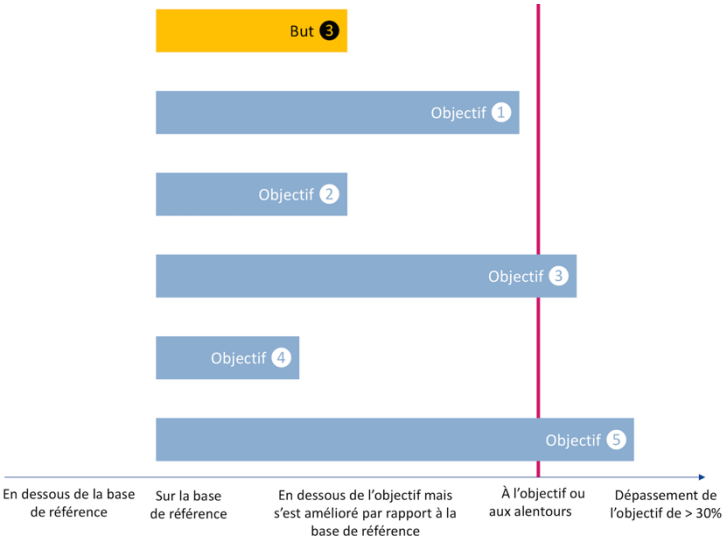
Le Graphique 5 présente un aperçu récapitulatif du progrès de PME par rapport aux divers niveaux de résultats dans le plan stratégique de PME. L'évaluation est seulement quantitative et représentée sous forme graphique pour faciliter la présentation. [17] Dans le graphique, l'axe horizontal montre le but 3 et les objectifs et l'axe vertical un jugement qualitatif sur le progrès.

En résumé, le progrès de PME a été plus fort sur la planification sectorielle de qualité, l'octroi de financement efficace et efficient, et la création d'un Secrétariat avec une haute qualité technique. Il a été plus faible dans le renforcement des systèmes éducatifs, le soutien au dialogue efficace et au suivi au niveau des pays, et offre un financement supérieur et de meilleure qualité. Un progrès plus faible au

[17] Dans cette image, les barres indiquent la même échelle ordinale avec des valeurs : le dépassement des objectifs de plus de 30 pour cent (+3), l'atteinte approximative de l'objectif (+2), objectif manqué mais amélioration par rapport à la base de référence (+1), sur la base de référence (0), sous la base de référence (-1). Chaque indicateur dans le Cadre de résultats pour lequel il y a une valeur agrégée de données post 2016 se voit attribué une valeur selon l'échelle. La valeur par rapport aux dimensions de progrès provenant des ENP a également été attribuée. La moyenne simple de toutes les valeurs est rapportée dans le graphique.

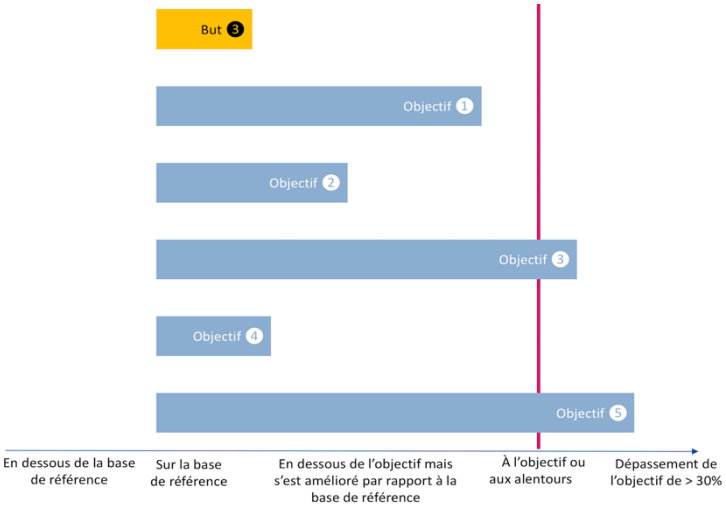
niveau du renforcement des systèmes éducatifs est compréhensible car cela dépasse et rentre dans un cadre plus large que ce que le Conseil de PME, le Secrétariat et les partenaires individuels de PME ne peuvent contrôler et changer directement. Le changement et la contribution sont également plus difficiles à suivre à ce niveau pour les mêmes raisons. Au lieu de cela, un progrès plus faible vers un dialogue et un suivi efficaces et un financement supérieur et de meilleure qualité est beaucoup plus difficile.

Graphique 5 Tous les pays : niveau de progrès sur le but 3 et les objectifs 1, 2, 3, 4, et 5



Le Graphique 6 présente les mêmes informations pour la sous-catégorie des pays qui sont classifiés comme États fragiles et touchés par un conflit (EFC). À ce niveau du résumé, **le progrès des EFC prend la même forme que le progrès pour l'ensemble des pays, même si les valeurs des indicateurs individuels sont généralement légèrement inférieures que pour l'ensemble des pays.**

Graphique 6 PFC : niveau de progrès sur le but 3 et les objectifs 1, 2, 3, 4, et 5



Les ENP comprennent des affirmations concernant la contribution de PME,[18] qui a lieu dans un contexte complexe avec beaucoup d'autres facteurs contributifs à l'œuvre. La contribution de PME peut sembler

[18] Les affirmations de contribution proviennent de l'examen de 12 ENP. Cette analyse définit l'affirmation de contribution comme une affirmation que quelque chose (un facteur, un acteur, un événement, ou un type

petite dans une perspective d'ensemble, même si les contributions semblent avoir beaucoup d'importance pour les parties prenantes.

- L'affirmation de contribution la plus commune dans les ENP est que **PME a contribué à améliorer la planification sectorielle**.[19] Cependant, presque la moitié des ENP qualifient la contribution de modeste du fait que les gouvernements des PDP ont une forte capacité de planification même en l'absence de PME.
- La seconde affirmation de contribution la plus commune est que **PME a contribué à atteindre les objectifs de sous-secteurs de plans sectoriels, principalement par le biais d'ESPIG**.[20] Encore une fois, plus de la moitié des ENP qualifient la contribution de modeste, reflétant le fait que les ESPIG couvrent seulement un petit pourcentage, avec des exceptions, du financement du plan sectoriel.
- La moitié des ENP rapportent que **PME a contribué à améliorer le dialogue sectoriel et le suivi,** mais la plupart d'entre eux ont qualifié la contribution de PME comme modeste.[21]
- 3 ENP rapportent que PME a contribué à renforcer les systèmes éducatifs (Kenya, Mozambique, Sénégal), mais ont qualifié la contribution de PME comme modeste. En plus, une ENP a indiqué que PME a contribué à renforcer le système PFM des pays.
- 2 ENP rapportent que PME a contribué à améliorer la qualité du financement international (Kenya, Sénégal). L'ENP pour le Sénégal a qualifié la contribution de limitée. Les 2 autres ENP rapportent que PME utilisant un mécanisme établi pour le financement commun a contribué à son renforcement (Malawi et Mozambique).

L'ENP – Évaluation de synthèse confirme que la contribution au changement positif est plus évidente pour le renforcement des PSE et moins évidente pour un financement supérieur et de meilleure qualité du secteur de l'éducation.

L'additionnalité de PME comparée à d'autres types de financement n'est pas claire, car les ENP n'examinent que le financement de PME et ne le comparent pas à d'autres sources de financement. Les ENP sont capables d'identifier que le soutien de PME a fait partie d'un éventail de causes qui a été suffisant pour le changement mais n'affirment rien quant à ce qui se serait produit dans la situation hypothétique où le soutien de PME avait été absent.

L'Annexe 4.1.4 analyse la contribution supplémentaire en divisant les facteurs en jeu en mécanismes contributifs et préventifs qui sont internes à la logique de la TOC de PME et les mécanismes contributifs et préventifs liés au contexte.[22]

---

d'événement) a été pertinent dans la causalité de quelque chose d'autre. Les ENP ont formulé leurs affirmations fondées sur des preuves triangulées et utilisant une approche analytique de contribution, qui identifie les facteurs de contribution en utilisant une théorie prédéfinie pour identifier le lien causal attendu pour la recherche et explore ensuite s'ils tiennent en pratique sur la base de la collection de données. Seules les affirmations de contribution notées dans au moins 3 différentes ENP ont été prises en compte. La liste complète des affirmations de contribution est jointe à l'Annexe 4.1.4 avec des sources concernant les ENP dont elles proviennent.

[19] 10 ENP rapportent que PME a contribué à l'amélioration de la planification (Cambodge, RDC, Guyane, Kenya, Malawi, Mozambique, Népal, Pakistan, Rwanda et Sud Soudan). 4 ENP qualifient la contribution de modeste : Guyane, Népal, et Pakistan, Rwanda

[20] 8 ENP rapportent que PME a contribué à la mise en œuvre de certains sous-secteurs du PSE (Cambodge, RDC, Guyane, Kenya, Népal, Rwanda, Sénégal, Zimbabwe). 5 ENP qualifient la contribution de modeste : Guyane, Malawi, Népal, Rwanda, et Zimbabwe

[21] 6 ENP rapportent que PME a contribué à améliorer le dialogue (Cambodge, Guyane, Kenya, Mozambique, Népal, Pakistan, Rwanda, Sénégal, Zimbabwe). 5 ENP ont qualifié la contribution de modeste : Guyana, Népal, Pakistan, Rwanda, et Sénégal

4.1.3 Conclusions préliminaires en termes de ce qui marche bien et moins bien

Au regard de ce qui précède, cette section fournit des conclusions provisoires sur ce qui marche bien et moins bien dans l'approche de PME.[23]

Qu'est-ce qui marche bien ?

Le financement de l'ESPIG a bien marché pour la mise en œuvre des sous-secteurs des PSE et pour l'introduction d'approches innovantes (par exemple l'Éducation de la petite enfance en Guyane, les bourses au Cambodge, les technologies de l'information et de la communication pour l'apprentissage et apprentissage pour les étudiants handicapés au Rwanda, et écoles « neutres en matière de genre » au Pakistan).

Les normes de qualité de PME et le processus d'AQ marchent bien pour élever les projets de plans de PSE aux normes de qualité, aidés en cela par la conditionnalité du financement ESPIG, qui incite les pays à accepter le processus de qualité. Le soutien financier et technique pour la planification de la part des GA, CA et du Secrétariat a également bien marché pour renforcer les plans sectoriels.

Les rôles du GA et de la CA marchent bien dans le soutien aux pays durant les processus de planification et dans la gestion de fonds internationaux et de financements ESPIG. Pour de plus amples informations concernant les rôles du GA, de la CA et du Secrétariat dans les processus au niveau des pays, veuillez vous référer aux chapitres 5.2 et 5.3 de la section efficacité gouvernementale de ce rapport.

Les conseils et le plaidoyer de PME ont bien marché pour étendre l'inclusion de la société civile et l'implication des organisations d'enseignants dans les GLPE. En outre, les GLPE semblent bien travailler durant les processus de planification du PSE.

Qu'est-ce qui marche moins bien ?

La combinaison de lacunes de capacité dans le gouvernement du PDP pour la mise en œuvre des PSE et des ESPIG avec une approche de PME pas suffisamment ciblée et attentive pour construire la capacité des pays a empêché davantage de progrès dans la mise en œuvre des PSE. Dans certains cas, les lacunes de capacité étaient situées aux niveaux décentralisés de gouvernement, comme le gouvernement provincial, les municipalités et les districts, qui avaient cependant des responsabilités sous des formes décentralisées de gouvernement pour la gouvernance sectorielle, la gestion des ressources, ou la prestation de service. L'étude pour un partenariat efficace a confirmé qu'il n'y a pas de modèle clair de développement de capacité dans le modèle de PME et de ce qui est attendu des acteurs clé et que les GA sont vus comme ayant le rôle principal pour le développement de capacité. L'étude a également identifié que les défis au développement de la capacité des gouvernements des PDP comprennent une grande rotation de personnel gouvernemental et la priorisation de l'achèvement des processus de PME dans des délais stricts plutôt que de prendre le temps de construire des capacités.

---

[22] Un mécanisme de causalité est la caractéristique de l'histoire qui explique, au moins en partie, pourquoi le changement s'est produit et que cela a engendré le travail de causalité dans l'encouragement ou l'empêchement du changement. Nous n'indiquons que les mécanismes indiqués par au moins trois ENP différents et les classons du plus commun au moins commun.

[23] L'Annexe 4.1.4 fournit les sources de ces conclusions dans les conclusions de cette section : voir les facteurs contributifs internes et les facteurs préventifs internes

L'approche et les conseils sur les RSC n'ont pas marché aussi bien que l'approche, les conseils et l'AQ pour la planification des PSE. Le manque de clarté concernant les rôles, les attentes, les responsabilités et le manque d'ouverture dans les gouvernements des PDP pour un suivi inclusif semblent faire partie du problème dans différentes ENP, ainsi que le manque de données suffisantes et d'outils pour le suivi.

Le plaidoyer du Secrétariat et le lobbying au niveau des pays ne semblent pas avoir été efficaces pour influencer les donateurs et les décisions du gouvernement du PDP de lever un financement supplémentaire et de meilleure qualité.

4.2 Efficience

4.2.1 Utilisation efficiente des fonds

Concernant l'utilisation efficiente des fonds, l'analyse dans cette sous-section est faite sur la mise en œuvre des financements, le Rapport qualité-prix (RQP) et l'architecture de gestion des risques de PME. Ceux-ci sont suivis par les barrières et les catalyseurs d'utilisation efficiente des fonds. La section générale sur l'efficience se termine avec des conclusions initiales, y compris celles relatives aux ToC de PME.

L'Évaluation intérimaire indépendante de PME (2015)[24] a déterminé que le taux de versement cumulé des fonds PME est resté au-dessus de 50 pour cent par an depuis 2010, par rapport à un taux de distribution cumulé qui était en dessous de 50 pour cent et que cela indiquait des améliorations dans l'efficience de PME dans le versement des fonds engagés. Elle a également déterminé que malgré certaines améliorations dans le suivi et le rapport au niveau du secteur et du financement, la capacité de PME à suivre et à démontrer ses contributions aux résultats est restée faible (Conclusion 10). Elle a en outre indiqué que le Conseil et le Comité de financements pays et de performance de PME n'a pas joué de rôle significatif dans l'évaluation et le suivi de la performance du financement en termes programmatiques.

Également en 2015, le DFID[25] a noté que le suivi par les GA au Secrétariat n'a pas été consistant. Cependant, il a également noté que le Secrétariat de PME a développé et piloté des modèles de suivi normalisés pour ses financements et a mis en place des formats de suivi pour ceux-ci. Le rapport du DFID susmentionné a indiqué que le Secrétariat de PME devrait mettre en œuvre des formats de suivi normalisés pour les GA et clarifier les délais de suivi et a reconnu que PME visait à mettre pleinement en œuvre les modèles de suivi de financement normalisés pour les ESPIG. **Le DFID a également noté qu'en termes d'efficience, PME a amélioré sa capacité à évaluer les financements du programme**, a développé de meilleures directives pour les exigences en vertu du Nouveau mécanisme de financement (NMF), et a renforcé le suivi des financements. Le Secrétariat de PME a également augmenté les missions de soutien aux pays partenaires de 59 visites dans 44 pays pour l'exercice financier 2014 à 84 visites à 52 pays pour l'exercice financier 2015. Le Conseil de PME a décidé que des normes minimum devraient être adoptées pour tous les GA. PME a également renforcé sa gestion des risques, sa surveillance du programme, son suivi et son rapport. Depuis l'évaluation de PME de 2015, ce dernier a

[24] Universalia. 2015. Évaluation indépendante du Partenariat mondial pour l'éducation Volume 1 Rapport d'évaluation final. Universalia. Montréal, Canada.
[25] DFID. 2015. Revue annuelle de PME. DFID. Londres, R-U.

entrepris un certain nombre d'initiatives, y compris le développement de son Plan stratégique actuel, la Stratégie M&E et le Cadre de résultats. **Dans son examen de 2015, le DFID a conclu que PME a continué de représenter le Rapport qualité prix (RQP) et a fait des progrès dans un nombre significatif de réformes organisationnelles durant 2015.**

Le rapport de résultats de PME de 2016 a noté que 20 pour cent des financements ont souffert des retards de mise en œuvre, tandis qu'en outre 52 pour cent ont été mis en œuvre avec un léger retard. De même, le rapport de résultats de PME de 2018 a trouvé que moins 80 pour cent des financements étaient sur la bonne voie en termes de mise en œuvre, atteignant presque le jalon de 2017. Cependant, **selon le rapport de résultats de PME de 2019, un progrès significatif a été accompli durant l'exercice financier 2018, avec 89,3 pour cent (25 sur 28) des financements sur la bonne voie,** au-delà du jalon de 2018 de 14. Pour les PFC, 15 des 16 financements (94 pour cent) étaient sur la bonne voie. Seulement un financement de PFC a été jugé comme étant en retard, du fait de conflits. La tendance générale récente est à l'amélioration avec la satisfaction des jalons. Les analyses de situation du RQP de PME en 2019 ont déterminé que durant l'exercice financier 2018, 25 pour cent des 28 financements actifs ont pris du retard dans le versement ou dans la mise en œuvre, en baisse par rapport aux 31 pour cent de l'année précédente. Cela montre également une amélioration récente d'une année sur l'autre. Les comparaisons entre les conclusions du rapport de résultat de PME ci-dessus et les analyses de situation du RQP suggèrent que les retards se trouvent principalement à l'étape préalable à la mise en œuvre (versement). En termes de gestion des fonds, Universalia[26] a déterminé que les **GA sont généralement efficients dans la gestion des fonds.**

L'examen récent des ESPIG de 2016-2018[27] a noté que la les rapports d'achèvement se sont concentrés sur les accomplissements des produits du programme plutôt que sur les résultats. L'examen a également déterminé que la prévalence d'analyse RQP plus large (utilisant l'approche du DFID de combinaison de l'efficience avec l'efficacité, l'économie et l'équité) varie entre les GA. Par exemple, presque tous les documents de financements de la Banque Mondiale contiennent explicitement des analyses RQP aux étapes d'évaluation et d'achèvement du projet. Cependant, aucun des documents d'évaluation et d'achèvement d'autres GA ne contient une telle analyse. Cela rend les comparaisons d'efficience entre les financements gérés par la Banque Mondiale et d'autres GA difficile. PME prête actuellement une attention limitée au RQP dans les directives des documents du programme en général. Par exemple, ni les directives ESPIG de PME ni celles des AMP supplémentaire ne font référence au RQP. Le Secrétariat de PME suit toutes les dépenses utilisant le rapport coût-analyse, suivi par les systèmes de la Banque Mondiale, qui examinent les coûts au niveau de l'activité et analysent les coûts fixes et variables par rapport au budget approuvé. Le REPOM[28] a également noté que le personnel du Secrétariat consulté dans la cadre de son évaluation a indiqué que de nombreux PDP n'utilisent pas de modèle basé sur les résultats pour mettre en œuvre leurs programmes.

L'examen de 2019 des rapports d'achèvement des ESPIG ci-dessus a noté que **l'obtention de données valides et fiables est souvent problématique.** Le Groupe d'évaluation indépendant de la Banque Mondiale, cité dans l'examen récent des ESPIG mentionné ci-dessus, a déterminé que les documents

[26] Universalia. 2019. Évaluations de PME au niveau des pays - Rapport de synthèse Année fiscale 2018 Rapport final. Montréal, Canada : Universalia.
[27] Gaubatz, J H (2019). Examen des rapports d'achèvement pour les financements de mise en œuvre du plan sectoriel de l'éducation du Partenariat mondial pour l'éducation 2016-2018. Washington, USA, PME.
[28] Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales - REPOM. 2019. 2017-18 Évaluations-Partenariat mondial pour l'éducation (PME). REPOM.

d'achèvement de projet rendent comptent d'aspects du travail de PME financé par le biais des ESPIG, mais pas sur les processus de PME plus larges et les buts ou PSE dans leur ensemble. Le Comité de finance et de risque du Secrétariat de PME[29] a noté que le cadre du RQP de 2019 de PME a identifié le PSE comme le point central concernant les améliorations dans l'application du RQP et qu'il y a un besoin d'améliorer le niveau de réalisme et d'établissement des priorités dans de nombreux PSE. Il a également noté que la collecte systématique de données sur les coûts liés à l'accomplissement des produits, des résultats et de l'impact à long terme est critique. Il n'y pas d'exigence de la part des GA ou CA de rendre compte des aspects du modèle de PME au niveau des pays. Bien que les GA reçoivent une indemnisation pour leur gestion des fonds, les coûts des CA pour la coordination ne sont pas couverts par PME.

Les procédures de gestion financière de plus en plus globales de PME abordent le risque fiduciaire. Une suite de documentation comprenant l'architecture de gestion du risque de PME a récemment été préparée. Elle comprend le cadre de gestion du risque de 2019 de PME qui souligne une approche globale à la gestion du risque avec des distinctions entre les risques opérationnels et stratégiques, la perception du risque et l'appétit pour le risque. Elle comprend également le cadre de risque opérationnel de PME qui distingue les risques par pays, secteur et financement. Elle comprend en outre la politique de gestion de risque et la matrice de gestion de risque de PME qui sont formellement revues tous les deux ans. Un rapport de gestion du risque est présenté au Conseil de PME deux fois par an, soulignant les scores de notation du risque et l'effet des actions d'atténuation sur ceux-ci. Cependant, le REPOM[30] énonce que l'évaluation du risque n'est pas suffisamment contraignante. Il soutient que bien que les systèmes soient en place et semblent satisfaisants, des interrogations ont été soulevées par certains membres du personnel de PME du fait que les GA adoptent différentes approches pour rendre compte des risques, soulevant ainsi des interrogations concernant la précision, la consistance et la comparabilité des données. Néanmoins, les GA sont soumis à des rapports d'audit périodiques (sauf lorsqu'ils sont des agences de l'ONU, ayant un principe d'audit unique).

4.2.2 Barrières et catalyseurs d'une utilisation efficiente des fonds

Cette section énumère les barrières et catalyseurs à une utilisation efficiente des fonds telle que mentionnée dans la documentation.

Malgré la tendance à la hausse des financements ayant atteint leurs objectifs tel qu'indiqué ci-dessus, les retards dans les versements effectifs ont été identifiés par différents acteurs dans un certain nombre de rapports au cours du temps. La Norad[31] a identifié des retards dans les propositions de projet atteignant l'étape d'approbation de PME. Cela provient en partie du fait que le Conseil de PME ne se réunit que deux fois par an. Les efforts du Secrétariat de PME pour réduire la durée de temps des projets soutenus par PME pour atteindre l'étape d'approbation à sept mois ont été notés. La Norad a également identifié des goulots d'étranglement potentiels dans le transfert de fonds de PME aux PDP, en partie du fait de procédures et de capacités divergentes des procédures PFM dans les pays récipiendaires. Cela a été mentionné par le personnel du Secrétariat à Washington aux équipes de l'ERI en septembre 2019. Il convient de noter que PME explore actuellement des possibilités et des innovations dans la demande de financements et les processus d'approbation **afin d'identifier de possibles efficiences pour réduire**

[29] FRC/2019/10 DOC XX Réunion du Comité de finance et de risque 21 – 22 octobre, 2019 Paris
[30] REPOM. 2019. 2017-18 Évaluations- Partenariat mondial pour l'éducation (PME). REPOM.
[31] Norad. 2015. Évaluation du soutien multilatéral norvégien à l'éducation de base : Rapport de synthèse. Service d'évaluation.

les délais actuels, par le biais du projet de normalisation du processus de financement du Secrétariat de PME.

Les examens du portefeuille de 2016 et 2017 de PME ont identifié trois causes génériques de retards dans le versement et la mise en œuvre des fonds, c'est-à-dire des technicités dans la méthodologie utilisée pour accéder aux financements, défis imprévus relatifs au pays, et questions de capacité, système ou conception de programme. Le rapport de résultats de 2018 de PME a déterminé que les retards dans la mise en œuvre du financement sont dus aux défis des pays, comme les changements de leadership politique et/ou la politique nationale d'éducation, l'impact des conflits et le manque d'accessibilité du fait de questions de sécurité ou le retrait d'une agence de financement. D'autres retards sont causés par des défis dans la planification et des revers lors de l'étape de lancement ou mise en place. Des retards supplémentaires comprennent le recrutement dans des postes clé pour la mise en œuvre d'activité de financement, de retards dans les approbations des autorités gouvernementales et de retards dans le développement d'évaluation des besoins ou de plans d'action. D'autres causes rapportées, en particulier durant la mise en place des interventions, comprennent des irrégularités dans l'approvisionnement au niveau des pays, des irrégularités dans les procédures de sauvegarde, des retards de soutien technique de la part de partenaires de développement, des faiblesses dans le SIGE, une faible PFM, et des problèmes de coordination entre les GA et le gouvernement (REPOM)[32]. Le rapport de résultats de 2019 de PME a déterminé que la majorité des retards de mise en œuvre étaient liés aux défis opérationnels (57,9 pour cent), comme les questions d'approvisionnement et gestion du programme, suivis par les changements imprévus et les circonstances externes (24,8 pour cent) et la préparation d'activité (12 pour cent).

Conformément aux examens des portefeuille 2016, 2017 et 2018 de PME, les défis peuvent être évités en négociant les accords et mesures entre les partenaires de développement, les agences de mise en œuvre et les autres prestataires à l'étape de la préparation du projet et en investissant plus de temps et de ressources dans des évaluations précises des besoins et de la capacité à l'étape de l'évaluation du projet. Les défis dans la mise en œuvre du fait de problèmes concernant la conception du programme peuvent être prévenus grâce à un champ clairement défini et des objectifs de programme et d'activités qui sont réalisables durant la période de projet, au regard des contextes des pays comme la situation sécuritaire, la capacité du gouvernement et la disponibilité des entrepreneurs. L'analyse de situation du RQP de 2019 de PME énonce que de nombreuses mesures sont entreprises pour aborder les retards de mise en œuvre, y compris la restructuration et l'extension de projet, la fourniture d'assistance technique, la coordination améliorée entre les agents de financement et les gouvernements et la facilitation du dialogue interne au pays par le Secrétariat de PME pour atteindre une compréhension commune des problèmes de mise en œuvre.

Le REPOM[33] cite les analyses de la Banque Mondiale de quatre programmes au niveau du pays qui ont obtenu des résultats positifs pour l'amélioration de l'efficience. Le rapport de résultats de 2019 de PME a déterminé que plus d'un tiers des dépenses éducatives a été utilisé pour couvrir les coûts de répétition et de décrochage au niveau primaire dans 25 pays soutenus par PME avec des données disponibles. L'optimisation du coefficient d'efficacité interne (IEC) en réduisant les taux de répétition et de décrochage peut potentiellement permettre une utilisation plus efficace des enseignants et potentiellement augmenter l'utilisation efficiente des dépenses publiques.

[32] REPOM. 2019. 2017-18 Évaluations- Partenariat mondial pour l'éducation (PME). REPOM.
[33] REPOM. 2019. 2017-18 Évaluations- Partenariat mondial pour l'éducation (PME). REPOM.

Un certain nombre d'ENP a identifié des facteurs spécifiques empêchant les efficiences financières, qui sont dus à des incertitudes et à un manque de clarté dans l'introduction de nouveaux processus fiscaux de décentralisation ou la nature et l'étendue des mesures décentralisées où elles ont été pleinement mises en œuvre. Le manque de versement de fonds alloués pour la mise en œuvre a été un facteur majeur empêchant l'exécution des PSE au Pakistan[34]. Malgré le fait que les provinces du Sindh et du Balouchistan ont versé plus de 90 pour cent de la totalité du financement éducatif alloué pour la période 2012-2016, il y a eu une rétention de capital versé du fait d'incertitudes fiscales provinciales et nationales, dont seulement 65,9 et 50,7 pour cent a été versé au Balouchistan et au Sindh respectivement. Les activités prévues n'ont pas été exécutées du fait du manque de fonds versés, causés par les manques de revenus du fait de la nature générale du fédéralisme fiscal dans le pays. Au Burkina Faso[35], les inefficiences financières concernaient le manque de capacités à absorber le financement et le manque de cohérence entre certains objectifs sectoriels et les capacités de mise en œuvre nationales. Au Zimbabwe[36], l'ENP a identifié les défis dans les systèmes PFM du gouvernement ayant un impact sur la mise en œuvre. Ceux-ci incluent le besoin de discipline améliorée dans la gestion du budget, la gestion des retards de dépense, le renforcement des suivis de paie, le renforcement des audits internes et externes et l'amélioration de la redevabilité et de la transparence. Au Népal[37], les processus de décentralisation ont posé des défis dans la préparation et l'approbation du budget, et la gestion fiscale dans un nouveau cadre fédéral en cours de développement. Au Nigeria[38], l'ENP a déterminé des structures décentralisées disparates, où le financement est fourni par les ministères de l'éducation des états plutôt que par les conseils éducatifs universels de l'état (étant donné que ces derniers n'avaient pas de systèmes de sauvegarde fiduciaire adéquats en place). Des mandats se chevauchant de diverses structures décentralisées ont affecté l'efficience des fonds. Malgré les problèmes susmentionnés, l'examen des rapports d'achèvement de 2019 de PME a noté que des mesures décentralisées de mise en œuvre peuvent être appropriées si les systèmes de redevabilité sont en place. Le tableau en Annexe 4.2.1 résume les barrières à l'utilisation efficiente des fonds et les facteurs favorables pouvant les pallier ou les atténuer. Évidemment, certains facteurs peuvent être à la fois des catalyseurs et des barrières, comme par exemple les changements de leadership politique et/ou de politique éducative nationale.

4.2.3 Conclusions préliminaires concernant l'efficience

Des délais réduits de processus d'approbation du financement par PME et de versements du financement aux PDP auraient contribué à des gains d'efficience dans les étapes préalable à la mise en œuvre du financement (bien que cela ne se soit pas nécessairement traduit en gains d'efficience à l'étape de mise en œuvre). Des améliorations dans les aspects de gestion financière des financements nationaux pourraient améliorer l'opérationnalisation efficiente des financements, comme par exemple le fait d'initier le personnel du GA dans les procédures financières pertinentes et le fait qu'il les utilise. Des conseils spécifiques et réalisables sur le RQP pour l'ensemble des GA et une capacité renforcée pour une collecte des données valide et fiable améliorerait probablement l'analyse du RQP dans le cadre d'une concentration sur l'efficience.

[34] Universalia. 2018. Évaluation récapitulative du programme pays de PME - Pakistan (Provinces du Balouchistan et du Sindh). Montréal, Canada : Universalia.
[35] Universalia, 2018. Évaluation récapitulative du programme pays de PME - Burkina Faso, Rapport final. Montréal, Canada : Universalia.
[36] Universalia. 2019. Évaluation récapitulative du programme pays de PME – Zimbabwe. Montréal, Canada : Universalia
[37] Universalia. 2019. Évaluation récapitulative du programme pays de PME – Népal. Montréal, Canada : Universalia
[38] Universalia. 2019. Premier rapport annuel des évaluations prospectives au niveau du pays : Nigeria. Montréal, Canada : Universalia.

L'utilisation efficiente des fonds peut être contingente de l'environnement opérationnel efficient, qui va au-delà de la gestion des fonds et inclut d'autres éléments d'un système éducatif efficient. Les CA ne reçoivent pas d'indemnisation pour leurs activités de coordination des GLPE, ce qui peut avoir un impact sur les efficiences des GLPE. Des efficiences divergentes sur les GLPE peuvent être un aspect de l'étape 2 de l'ERI.

La mise en œuvre des financements de PME dans le pays est généralement efficiente mais est rendue difficile par les contraintes de capacité, en particulier dans les PFC. Des défis imprévus au niveau des pays sont inévitables, en particulier ceux relatifs aux changements politiques et aux conditions de sécurité. Les catalyseurs contribuant à l'utilisation efficiente des fonds de PME comprennent l'investissement de plus de temps et de ressources dans des évaluations adéquates des besoins et des capacités des PDP durant l'étape d'évaluation du projet. Cela différera évidemment souvent entre les pays, étant donné leurs circonstances respectives.

L'utilisation efficiente des fonds est un aspect clé de l'objectif 3 au niveau des pays dans les ToC de PME, qui comprend le financement efficient de PME. Les documents référencés ci-dessus suggèrent que l'utilisation efficiente des fonds dépend des efficiences dans d'autres aspects du système éducatif. Cela inclut des objectifs 1 et 2 au niveau des pays relatifs au développement du PSE et la prise de décisions fondée sur la preuve par le biais du SIGE amélioré, comme noté également ci-dessus. **Un pourcentage très élevé de financements est sur la bonne voie et dépasse les jalons. Les retards dans l'approbation et les versements de financements sont actuellement abordés par PME, tel qu'indiqué ci-dessus par le biais du projet de normalisation du processus de financement du Secrétariat de PME.**

4.3 Durabilité

4.3.1. Comment faire durer des accomplissements au niveau du résultat

Cette sous-section aborde les questions relatives à la durabilité des résultats. La sous-section suivante examine la durabilité vis-à-vis des interventions du projet dans le contexte des PSE. La section générale sur les finalités de durabilité se termine avec des conclusions initiales, y compris des références aux ToC de PME.

Dans le contexte des ToC de PME, il est supposé que les objectifs au niveau du pays mènent aux buts relatifs aux résultats et impacts intermédiaires. La durabilité des premiers est une exigence de la durabilité des seconds. Ceux-ci dépendent eux-mêmes de la durabilité des objectifs 4 et 5 de la ToC relatifs au financement et aux partenariats respectifs. Comme noté dans le chapitre sur la méthodologie ci-dessus (chapitre 2), la durabilité est un concept sujet à interprétation. La définition[39] de l'OCDE-DAC de la durabilité est utilisée aux fins de ce chapitre dans la mesure des résultats des délibérations des membres de l'OCDE-DAC et de ceux de la communauté académique d'évaluation. L'OCDE définit la durabilité comme : la continuation des bénéfices résultant de l'intervention de développement après l'achèvement de l'assistance au développement majeure ; la probabilité de bénéfices continus à long terme ; la résistance aux risques du bénéfice net traverse le temps.

[39] OCDE. 205. Glossaire des termes clé dans l'Évaluation et la gestion basée sur les résultats. OCDE, Paris, France.

PME a récemment intensifié le travail d'évaluation des risques à long terme pour maintenir les bénéfices après l'intervention comme les perspectives macro-économiques, la situation fiscale et les faiblesses systémiques, y compris le manque de ressources, la faible capacité du gouvernement, le manque de stratégie nationale pour renforcer les améliorations, les faiblesses du SIGE, et une gestion faible des finances publiques[40]. Ces problèmes sont abordés ci-dessous en faisant référence au financement durable, aux institutions durables, à l'appropriation du pays et à la résistance.

Concernant le financement durable, le montant du financement des donateurs au PME augmente. En 2018, les donateurs ont contribué 638 millions de US$, le niveau le plus élevé de contribution annuelle versée depuis sa création. Les engagements de donateurs au PME pour la période 2018-2020 a augmenté de plus de 1 milliard de US$ durant la période des trois dernières années. **Malgré le volume accru de fonds, il n'a pas été identifié de stratégie de diversification de financement et de mise à profit des ressources nationales et internationales, qui sont des facteurs clé de facilitation de financement à long terme.** Maintenir les objectifs comme le Ratio d'élèves par rapport aux enseignants formés (REIF) de PME par exemple (c'est-à-dire 40:1) entraîne des défis financiers pour les PDP en plus des défis entraînés par leur accomplissement même. La pression pour atteindre l'objectif de REIF de PME dans des conditions où les salaires consomment une grande partie du budget de l'éducation d'un pays rajoute un poids supplémentaire sur les dépenses d'un gouvernement en l'absence de ressources supplémentaires concomitantes.

Le manque de financement garanti à long terme est compromis par un financement par projet qui, par sa nature même, n'est pas à long terme. Il n'y a que peu de garantie que les interventions de PME vont nécessairement mettre à profit le soutien d'autres donateurs utilisant leur fonds discrétionnaire pour soutenir leurs propres interventions. Dans les états fédéraux et les états avec de hauts niveaux de décentralisation politique et de délégation administrative, la mesure de la durabilité potentielle peut varier selon les programmes politiques et la capacité de mise en œuvre. Par exemple, dans au moins un pays soutenu par PME, différents états aux niveaux sous-nationaux ont leur propre PSE[41]. Dans des pays avec des mesures unitaires, une décentralisation significative peut résulter en des ministères de l'éducation sous-nationaux ayant leurs propres priorités, de sorte que les priorités de durabilité peuvent varier.

Concernant les institutions durables, la durabilité financière n'est pas nécessairement concomitante avec la traction et la longévité institutionnelles en question. Les limitations de capacité des ministères de l'éducation contraignent la durabilité du fait de leurs rôles clé dans la planification, la mise en œuvre et le suivi et l'évaluation (M&E) nationaux. **L'approche de PME à la construction de capacité n'est pas toujours bien définie[42]. L'insuffisance de systèmes nationaux de collecte des données appropriés et adéquats qui sont en mesure de saisir, conserver, analyser et disséminer des données fiables et valides en temps voulu, y compris le SIGE, est un obstacle à un suivi des résultats fondé sur la preuve. Il y a du potentiel pour renforcer davantage le SIGE, y compris aux niveaux décentralisés et aux niveaux des écoles[43]**. Cela comprend le fait d'aborder les défis de la collecte des données, en particulier dans les zones reculées, la capacitation du personnel technique pour

[40] REPOM. 2019. 2017-18 Évaluations - Partenariat mondial pour l'éducation (PME). REPOM.
[41] PME. 2019. 2020 Premier rapport annuel sur les évaluations prospectives au niveau du pays : Nigeria. Montréal, Canada : Universalia
[42] REPOM. 2019. 2017-18 Évaluations - Partenariat mondial pour l'éducation (PME). REPOM.
[43] Universalia. 2019. Évaluations au niveau du pays de PME - Rapport de synthèse Exercice financier 2018 Rapport final. Montréal, Canada : Universalia.

le nettoyage, l'enregistrement, le stockage, l'analyse et la dissémination des données. Les ENP rapportent que certains pays ont un SIGE comparativement bien développé comme le Cambodge[44], mais dans d'autres davantage de capacitation est nécessaire comme en Éthiopie[45].

La notion « d'appropriation du pays » a été jugée problématique et le Secrétariat de PME s'est penché dessus[46]. Un processus pouvant être dirigé par le gouvernement n'est pas nécessairement synonyme de projet approprié par le pays. L'engagement d'un ministère principal comme celui de l'éducation est une condition nécessaire de l'appropriation du pays, mais cela ne reflète pas nécessairement la présence de parties prenantes de la société civile diverses et variées. Le Conseil de PME a noté en 2015 durant son entretien au Sénégal (BOD/2015/12 DOC 09 Rev.) deux lacunes dans le processus d'évaluation du PSE, en l'occurrence pas de normes convenues ou de critères convenus pour la sélection d'experts indépendants engagés pour effectuer l'évaluation indépendante des PSE ; utilisation de la méthodologie d'évaluation du PSE développé par l'Institut international de planification de l'éducation (IIEP) et le Secrétariat n'est ni obligatoire ni systématique, ce qui entraîne un manque de consistance entre les pays partenaires concernant la manière d'évaluer les projets du PSE par rapport aux normes minimum telles que définies dans les directives de 2015 pour la préparation des PSE. En 2018 et 2019 respectivement, les directives ont été préparées par PME pour les ESPDG et les ESPIG.

Cependant, dans un certain nombre de pays (c'est-à-dire le Burkina Faso[47]; la Côte d'Ivoire[48]; la Guyane[49]; le Libéria[50]; la Sierra Leone[51]), les PSE ne garantissent pas que les parties prenantes les utilisent comme documents de référence communs pour guider le travail continu des parties prenantes au niveau des pays (y compris les gouvernements des PDP et les partenaires de développement). Les raisons de cela diffèrent entre les pays, mais comprennent les pays suivants : le Burkina Faso et la Guyane – processus de consultation limités (PSE non connus de manière générale ou non pertinents en dehors des ministères de l'éducation) ; la Côte d'Ivoire – les parties prenantes nationales, y compris les ministères de l'éducation ont utilisé le PSE pour attirer des investissements de donateurs extérieurs, et non comme un document de planification pour le secteur ; le Libéria – le PSE a été développé après que les partenaires de développement ont développé leurs propres plans, et le ministère de l'éducation a développé son propre plan opérationnel avec une relation floue avec le PSE ; la Sierra Leone and le Libéria – la pertinence des PSE a été mise au défi par des contextes externes changeant. En outre, la pertinence du plan sectoriel et l'application peuvent être affectées par l'appropriation conjointe d'un certain nombre de ministères de l'éducation, dont aucun n'a le rôle de leadership (par exemple en

[44] Universalia. 2019. Évaluation récapitulative du programme pays – Royaume du Cambodge. Montréal, Canada. Universalia.
[45] Universalia. 2019. Évaluations prospectives récapitulatives au niveau du pays. Premier rapport annuel : Éthiopie. Montréal, Canada. Universalia.
[46] Universalia 2019 Évaluation du soutien de PME au développement du plan sectoriel. Montréal, Canada : Universalia
[47] Universalia, 2018. Évaluation récapitulative du programme pays de PME - Burkina Faso, Rapport final. Montréal, Canada : Universalia.
[48] Universalia. 2018. Évaluation récapitulative du programme pays de PME - Côte d'Ivoire, Rapport final). Montréal, Canada : Universalia
[49] Guyana Universalia. 2018. Évaluation récapitulative du programme pays de PME - Guyane, Rapport final. Montréal, Canada : Universalia
[50] Liberia Universalia. 2018. Évaluation récapitulative du programme pays de PME - Libéria, Rapport final. Montréal, Canada : Universalia.
[51] Sierra Leone Universalia. 2018. Évaluation récapitulative du programme pays de PME - Sierra Leone, Rapport final. Montréal, Canada : Universalia.

République Démocratique du Congo[52]). Dans ce cas, les plans opérationnels ont offert des preuves insuffisantes sur lesquelles des entités respectives doivent atteindre les objectifs du PSE. Au Népal[53], le PSE a été développé durant un processus continu de décentralisation, résultant en de possibles modifications importantes[54].

La résistance en tant qu'une approche en planification et mise en œuvre de l'éducation vise à éviter ou atténuer les risques et assurer des résultats durables. Cependant, les dispositions sectorielles ou de projet pour la résistance peuvent être compromises dans des conditions d'instabilité extrême et d'incertitude, et de contraintes de ressources significatives pour une réactivité souple et modulable. Comme indiqué au chapitre précédant, une suite de documentation comprenant l'architecture de gestion de risques de PME a récemment été préparée. Elle comprend le cadre de gestion de risque de 2019 de PME qui distingue entre les risques opérationnels et stratégiques, la perception du risque et l'appétit pour le risque. Elle comprend également le cadre de risque opérationnel de PME par pays, secteur et financement.

Cependant, au niveau du pays et au niveau du projet, la nature et l'étendue du risque et des atténuations appropriées relatives aux résultats peuvent ne pas être suffisamment nuancées géographiquement, étant donnée les niveaux divergents de susceptibilité aux risques et aux vulnérabilités dans les différentes zones géographiques. **Bien que l'analyse de risque puisse être incluse dans l'évaluation du PSE comme sensibilité au contexte, ce n'est qu'un seul des sept critères énoncés dans les directives ESPDG de 2019 de PME**. Étant donné que la satisfaction de cinq des sept critères est suffisante pour l'approbation du PSE, il se peut que l'approbation du PSE néglige des analyses de risque adéquates basées sur le contexte.

4.3.2. Durabilité dans la conception du PSE soutenus par PME et d'interventions spécifiques

Les PSE sont normalement l'instrument de planification principale des PDP pour le secteur de l'éducation à court et à moyen terme bien qu'ils diffèrent grandement dans l'étendue, les priorisations et la disposition de suivi. Cela reflète les politiques, circonstances et contraintes divergentes des PDP. Les PSE ne reflètent pas nécessairement le secteur de l'éducation dans son ensemble. Des interventions indépendantes peuvent être entreprises par les partenaires de développement et les partenaires de mise en œuvre qui sont inclus dans le PSE d'un pays. **Les PSE ne sont pas nécessairement alignés sur la stratégie de développement ou le plan de développement national d'un pays car les acteurs gouvernementaux principaux et les parties prenantes clé diffèrent invariablement au sein des processus respectifs de développement de différents instruments de planification au cours du temps**, comme indiqué dans le rapport de synthèse d'Universalia[55].

[52] Universalia. 2019. Évaluations au niveau du pays de PME en RDC – Rapport de synthèse Exercice financier 2018 Rapport final. Montréal, Canada : Universalia.

[53] Universalia. 2019. Évaluation récapitulative du programme pays de PME – Népal. Montréal, Canada : Universalia

[54] Universalia. 2019. Évaluations au niveau du pays de PME - Rapport de synthèse Exercice financier 2018 Rapport final. Montréal, Canada : Universalia.

[55] Universalia. 2019. Évaluations au niveau du pays de PME – Rapport de synthèse Exercice financier 2018 Rapport final. Montréal, Canada : Universalia.

La durabilité n'est pas actuellement un critère pour l'approbation par PME des PSE et ils ne se concentrent pas nécessairement sur la durabilité (bien que cela puisse être implicite dans certains PSE). Ceci est une question que l'ERI espère explorer à l'étape 2. Bien que l'attention puisse être portée sur la gestion du risque et les facteurs du contexte, comme noté ci-dessus, ceci n'est pas obligatoire pour l'approbation de PME. L'examen de 2019 ci-dessus des rapports d'achèvement[56] se concentre sur les ESPIG, pas sur les PSE dans l'ensemble. Bien que les SIGE puissent être responsables de la collecte de données sur les produits et résultats du secteur de l'éducation dans son ensemble, leurs limites auront un impact sur les évaluations des PSE et leurs projets de soutien.

En Sierra Leone, PME a apparemment effectué des contributions transformatives à la planification sectorielle en fournissant des incitations, des directives et des ressources pour le développement du plans sectoriel[57]. Cependant, selon le rapport de résultats de 2019 de PME, **un tiers des PSE principalement dans les FCA, sont jugés « non réalisables »,** c'est-à-dire qu'ils n'abordent pas les contraintes financières et les défis de mise en œuvre de manière adéquate. Par conséquent, la durabilité de la mise en œuvre et des résultats sont mis au défi dès le départ. Les PSE ne sont pas nécessairement adaptés pour se concentrer sur la durabilité et il n'y a encore que peu de travail effectué sur la vérification de la manière de promouvoir la durabilité dans des conditions de contraintes de capacité. Selon une étude récemment publiée par l'OPM[58], **PME n'a pas suffisamment abordé la notion de renforcement de la capacité nationale,** et il existe une ambiguïté concernant ce que signifie ce terme. Cette conclusion est soutenue par Universalia[59], qui voit une capacité individuelle ou organisationnelle en tant que capacités intégrantes (c'est-à-dire la connaissance, les compétences, les expériences), la motivation, et l'opportunité, mais les parties prenantes au niveau des pays et les documents de PME comme les ToR pour les ENP considèrent la capacité comme synonyme de compétences.

[60]. Bien que les financements de PME soient alignés sur les PSE, le rapport de résultats de 2019 de PME note que les **deux tiers utilisent des mécanismes indépendants qui sont mal alignés sur les systèmes nationaux,** ce qui signifie que PME continue d'utiliser des mécanismes de mise en œuvre de l'aide relativement fragmentés. L'atteinte de la durabilité (quelle qu'en soit la définition) est empêchée par les interventions du projet à court terme. Ceci est dû à trois raisons principales : les projets ont des contraintes de temps et couvrent normalement une période d'environ trois ou quatre ans (sous réserve d'extension) ; le financement et le soutien des donateurs après le projet sont invariablement non garantis et sont en tout cas normalement conditionnés à la performance du projet ; le financement national est soumis aux circonstances socio-économiques des PDP ainsi qu'à des priorités régionales et mondiales changeantes. **Le modèle de financement de PME pour le travail sectoriel par le biais des ESPDG et des ESPIG tente intentionnellement de renforcer les systèmes, mais l'impact positif de PME sur le changement et la réforme du système n'est pas toujours bien démontré[61].**

[56] [56] Gaubatz, J H (2019). Examen des rapports d'achèvement pour les financements de mise en œuvre du plan sectoriel de l'éducation pour le Partenariat mondial pour l'éducation 2016-2018. Washington, USA, PME.
[57] Universalia, 2018. Évaluation récapitulative du programme des pays de PME – Sierra Leone, Rapport final. Montréal, Canada.
[58] Ruddle, N, Casey K et Elte, G et al. 2018. Étude des rôles des acteurs dans le modèle opérationnel de PME au niveau des pays vers l'exécution de PME 2020. Oxford. Gestion des politiques d'Oxford.
[59] Universalia. 2019. Évaluations de PME au niveau des pays - Rapport de synthèse Exercice financier 2018 Rapport final. Montréal, Canada : Universalia.
[60] REPOM. 2019. 2017-18 Évaluations- Partenariat mondial pour l'éducation (PME). REPOM.
[61] REPOM. 2019. 2017-18 Évaluations- Partenariat mondial pour l'éducation (PME). REPOM.

La documentation de PME n'élabore pas sur le partage des pratiques appropriées concernant la durabilité. Les parties prenantes ont suggéré que **PME devrait faire plus pour communiquer les meilleures pratiques** résultant des différents contextes et pour relier les pays aux autres partenaires qui partagent des expériences similaires[62]. **Il peut être utile de promouvoir les RSC qui aident à souligner les questions de durabilité des perspectives d'une variété de parties prenantes**[63]. Il est noté que moins de la moitié des PDP détenaient une RSC en 2018, avec à peine un quart satisfaisant aux normes de qualité et certaines ENP indiquent des faiblesses dans un certain nombre de pays[64]. Cependant, bien que les RSC soient prévues pour examiner le secteur de l'éducation dans son ensemble et non seulement les interventions soutenues par les PME, elles sont potentiellement un mécanisme sectoriel important pour suivre et aider à maintenir les résultats. Celles-ci devraient aider à assurer que les interventions de PME sont alignées sur les PSE des pays et sur les plans de développement nationaux (en supposant que les normes de qualité des RSC sont satisfaites).

4.3.3. Conclusions préliminaires sur la durabilité

La durabilité des résultats requiert des perspectives à plus long terme qui excèdent la durée de vie du cycle de projet traditionnel. Les projets ont des contraintes de temps et son normalement à court terme (environ trois ans). Par conséquent, le financement par projet correspondant n'est pas à long terme. La durabilité des résultants exige la durabilité des intrants, en particulier en financement, qu'il soit auto-généré ou provenant de sources externes.

L'absence d'un critère de durabilité spécifique peut compromettre la durabilité des résultats du PSE. Le processus de développement du PSE, qui offre le cadre des ESDP et des ESPIG, n'est pas nécessairement consistant par rapport aux stratégies ou plans de développement national. L'**amélioration du SIGE des PDP et d'autres systèmes de collecte des données et de compte-rendu** en particulier aux niveaux décentralisés, y compris la collecte de données scolaires, est une priorité pour le suivi des résultats et la durabilité.

Les contraintes de capacités des ministères de l'éducation et des partenaires de la mise en œuvre pourraient être abordées par des évaluations de capacité initiales et des mesures de construction de la capacité dans le cadre du soutien de PME. La durabilité, telle que définie par le DAC ci-dessus, n'est pas une caractéristique de la ToC de PME ou des processus au niveau des pays. En supposant que les PDP atteignent les résultats correspondants aux objectifs au niveau des pays en utilisant le modèle actuel de PME, les approches convenues de développement de la capacité soutenue par PME peut contribuer à la durabilité.

---

[62] Universalia. 2019. Évaluations de PME au niveau des pays - Rapport de synthèse Exercice financier 2018 Rapport final. Montréal, Canada : Universalia.

[63] REPOM. 2019. 2017-18 Évaluations- Partenariat mondial pour l'éducation (PME). REPOM.

[64] Universalia, 2019. Programme récapitulative du pays de PME - Zambie, Rapport d'évaluation. Montréal, Canada : Universalia; Universalia, 2019. Premier rapport annuel : Mali. Montréal, Canada, Universalia.

4.4 Pertinence

Cette section commence par un examen approfondi de la performance de PME sur les dimensions de l'alignement à la politique ODD 4. Elle examine ensuite la mesure dans laquelle les financements de PME sont alignés sur les buts de niveau supérieur de PME de résultats d'apprentissage équitable et d'accès à l'éducation et aux politiques et systèmes du PDP, et canalisés conjointement par des mesures de cofinancement avec d'autres partenaires. Ensuite, elle examine la mesure dans laquelle le financement de PME a été basé sur des besoins. Enfin, elle examine la validité des TOC de PME en ce qui concerne sa logique et sa pratique.

4.4.1 Alignement et cohérence

PME a adopté comme vision l'Objectif de développement durable 4 : afin d'assurer un enseignement de qualité, inclusif et équitable, et de promouvoir des opportunités d'apprentissage au cours de la vie pour tous.[65] PME a aligné ses objectifs et indicateurs sur les objectifs de l'ODD 4 qui concernent l'éducation de base, qui sont 6 des 10 objectifs de l'ODD 4.[66] Dans son Rapport de résultats de 2019, PME a présenté les données qui étaient disponibles sur cinq des six indicateurs, sous la réserve que le compte-rendu était limité aux données disponibles et que la plupart des pays de PME n'avaient pas de données mises à jour sur la plupart des indicateurs. En outre, PME soutient que le dialogue mondial sur les objectifs et indicateurs de l'ODD 4, principalement par le biais de l'Alliance Mondiale pour Suivre l'Apprentissage. Cette plateforme soutient les stratégies nationales pour mesurer l'apprentissage et permettre un compte-rendu international par rapport aux indicateurs relatifs à l'apprentissage et aux compétences de l'ODD 4[67]. PME est également impliqué dans une nouvelle initiative visant à créer une base de données globale pour suivre les flux d'aide par rapport aux objectifs de l'ODD.[68]

Le rapport de résultats de PME suit le progrès sur la fourniture de manuels scolaires, la formation des enseignants et la construction et la rénovation de salles de classe, car il considère ces activités comme particulièrement **pertinentes pour les buts de niveau supérieur de PME.** PME a dépassé ses jalons pour 2019 pour tous les trois de ces indicateurs.

Au regard des chiffres des ESPIG à mi-2018, ce qui représente la grande majorité du financement alloué et versé,[69] PME a alloué 40,5 pour cent de son financement actif à des activités conçues

[65] PME (non daté). Guide au niveau des pays : secteur d'éducation recommandé et processus de financement de PME. Washington DC, USA : PME.
[66] Objectifs d'ODD c'est-à-dire ceux sur l'atteinte des résultats d'éducation équitables et pertinents en éducation de base ; accès au développement d'une petite enfance de qualité ; soins et éducation pré-primaire ; élimination des disparités sur la base des vulnérabilités et « augmentation de la fourniture d'enseignants qualifiés ». Les objectifs restants de l'ODD 4 se concentrent sur l'éducation professionnelle, secondaire et supérieure, la promotion des compétences et des connaissances de développement durable et l'augmentation du nombre de bourses disponibles dans le monde
[67] PME. 2019. Rapport de résultats 2019. Washington DC, USA : PME.
[68] PME. 2019. Rapport de résultats 2019. Washington DC, USA : PME.
[69] Selon le Rapport de résultat 2019, d'ici 2018, la grande majorité du financement de PME alloué l'a été au niveau des pays et a été étalée sur trois types de financement : ESPIG (5 107 millions USD), avec des montants beaucoup plus faibles sous la forme de ESPDG (26,8 millions USD) et de Subvention de développement de programmes (SDP) (14,1 millions). En outre, PME a offert deux catégories de financements mondiaux et transnationaux pour soutenir la société civile et le travail thématique : le Financement des activités mondiales et régionales et le Fonds d'éducation de la société civile, pour une valeur allouée de 29,7 millions USD et 48,3 millions USD respectivement.

principalement pour améliorer l'apprentissage, 25,9 pour cent pour améliorer l'équité, et 28,8 pour cent pour renforcer les systèmes.[70] Selon l'examen de financements clôturés conduit par le Secrétariat, PME s'est concentré sur le financement de l'éducation de base, avec des investissements limités en éducation pré-primaire et secondaire.[71]

Le Rapport de résultat de 2019 classe le financement relatif à l'apprentissage dans cinq catégories : normes, programme et éléments d'apprentissage, développement des enseignants, gestion des enseignants, systèmes d'évaluation des acquis scolaires et utilisation des technologies de l'information et de la communication. Il classe le financement pour l'équité sous forme de financement pour les infrastructures éducatives, l'égalité des sexes, l'accès aux enfants non scolarisés, la santé et la nutrition à l'école, l'enseignement des adultes, le soutien aux enfants avec des handicaps, les transferts d'argent liquide et d'autres incitations pour les étudiants.

Selon le rapport de résultat de 2019, les cinq premières zones d'investissement cumulé de PME sont : les normes, le programme, et les éléments d'apprentissage (294,56 millions USD dans des activités), infrastructures d'éducation (256,57 millions USD), développement des enseignants (150,98 millions USD), renforcement des systèmes au niveau de l'école (141,30 millions USD), et renforcement de l'école au niveau central (125,08 millions USD). Le rapport d'achèvement conduit par le Secrétariat confirme que les interventions fréquemment planifiées sont du point de vue de l'offre (formation des enseignants, fourniture d'éléments d'enseignement/d'apprentissage améliorés et construction de salles de classe). Il rapporte également que les interventions dans la zone thématique de PME de l'« apprentissage » vise le plus souvent à améliorer les conditions d'enseignement et d'apprentissage (formation des enseignants, fourniture d'éléments, construction de salles de classe) mais moins à former les Ministères et les écoles à l'évaluation des résultats d'apprentissage.

Concernant l'inclusion, 4,2 pour cent (60,2 millions USD) de l'investissement cumulé de PME est allé vers des activités se concentrant principalement sur l'égalité des sexes, 1,8 pour cent (25,73 millions USD) sur l'accès des enfants non scolarisés, et 0,2 pour cent (2,69 millions USD) pour les enfants avec des handicaps et des besoins spéciaux. Ces investissements semblent limités, en particulier pour les enfants avec des handicaps, mais PME n'avait pas d'objectif concernant la fourniture d'au moins un palier de financement dans ces domaines, ce qui signifie qu'il n'est pas possible de dire que le financement est plus faible que prévu. PME a mis les enfants handicapés sur le devant de scène durant 2017-2018 grâce à un bilan du Secrétariat sur la mesure dans laquelle les PSE du PDP et les financements de PME se concentrent sur le handicap et l'éducation inclusive, et par le biais d'un partenariat avec l'UNICEF, IIEP-UNESCO, et la Banque Mondiale au soutien de directives méthodologiques pour l'analyse sectorielle se concentrant sur les enfants handicapés.[72]

Deux nouveaux types de financement ont récemment été lancés, en l'espèce Education Out Loud et KIX, pour lesquels il n'y a pas encore de ventilation du financement disponible.

[70] PME. 2019. Rapport de résultats 2019. Washington DC, USA : PME.

[71] Gaubatz, J. (2018). Examen des rapports de compilation pour les financements de mise en œuvre du plan sectoriel de l'éducation du Partenariat mondial pour l'éducation pour la période 2016-2018.

[72] Le Partenariat mondial pour l'éducation (2018). Handicap et éducation inclusive Un bilan des Plans sectoriels de l'éducation et des financements fournis par PME, Institut de la statistique de l'UNESCO (2019). L'utilisation des données de l'UIS et des systèmes d'information de gestion de l'éducation pour suivre l'éducation inclusive. [en

L'alignement est défini par l'OCDE lorsque les « donateurs fondent leur soutien sur **les stratégies de développement national, les institutions et les procédures des pays partenaires**". PME opérationnalise la définition de l'alignement avec un système de carte de score basée sur 10 dimensions d'alignement qui va de l'alignement sur les PSE jusqu'à l'alignement complet sur les systèmes de gestion financière publique et de comptabilité des gouvernements des PDP.[73] Il faut y distinguer le **co-financement**, qui est la situation où PME offre un financement de projet ensemble avec d'autres PDP ou donateurs, plutôt que d'en être la seule source.

Le Rapport de résultat de 2019 rapporte que, durant l'exercice financier 2018, **l'ensemble des financements étaient alignés aux priorités du PSE**, plus de la moitié dans des cadres de mise en œuvre annuels du PSE, des Cadres de dépenses à moyen terme et des informations budgétaires nationales. Moins de la moitié des financements ont utilisé des règles d'approvisionnement nationales et des crédits budgétaires spécifiques. **Moins de 20 pour cent d'entre eux ont utilisé des systèmes de Trésor pour les PFM, le système de comptabilité national et le processus externe national**. En outre, comme vu à la section 4.1 sur l'efficacité, PME a raté son jalon de 2018 pour le cofinancement des projets, où la performance a régressé en dessous des valeurs de 2015 (même si les valeurs sont plus élevées que les valeurs d'avant 2015).

Le Rapport de résultat de 2019 conclut que la **performance d'alignement est en partie liée à la modalité de fourniture choisie**, car les fonds sectoriels communs et le soutien au budget sont logiquement et également en pratique associés à l'utilisation des systèmes du pays, mais sont les modalités les moins utilisées.[74] Au lieu de cela, les projets cofinancés, où PME finance un projet avec d'autres donateurs ou partenaires PDP ne sont pas plus alignés sur les systèmes nationaux que les projets indépendants. PME a introduit un mécanisme multiplicateur en 2017 qui utilise le financement de PME pour mobiliser un financement supplémentaire selon un ratio de 1 USD en financement de PME supplémentaire pour tous les 3 USD en financement du partenaire. Le multiplicateur est une incitation pour étendre le cofinancement, et non pour accroître l'alignement avec les systèmes nationaux.

4.4.2 Approche sur la base des besoins

La formule d'attribution introduite en 2014 reconnaît un « besoin » comme un critère important pour l'identification d'une Attribution maximum par pays,[75] car cela comprend la pondération de l'attribution du nombre d'enfants non scolarisés (OOS), le PIB par habitant, et le statut conflit/fragilité. En 2015, l'Évaluation intérimaire a déjà rapporté que **la formule d'attribution nouvellement introduite a mené à la révision des AMP et à la favorisation des pays plus fragiles, à plus faible revenu et plus peuplés.**[76.]

Les pays souhaitant accéder à leurs AMP fixes (70 pour cent de l'AMP) doivent satisfaire les exigences qui ne sont pas liées aux besoins, mais plutôt aux zones que PME souhaite encourager : PSE ou TESP approuvés, engagement de financer le PSE ou le TESP, la disponibilité

ligne] Disponible sous : http://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/ip60-use-of-uis-data-and-emis-to-monitor-inclusive-education.pdf

[73] The 10 dimensions are described in the methodological note for PME indicator 29 https://www.globalpartnership.org/sites/default/files/methodological_sheet_for_indicator_29.pdf

[74] PME. 2019. Results Report 2019. Washington DC, USA : PME.

[75] PME (2015). Partenariat mondial pour l'éducation (PME) Directives de financement de la mise en œuvre du programme sectoriel de l'éducation1. [en ligne] Disponible sous : http://file:///E:/DataGFE/Downloads/2015-06-espig_guidelines-english.pdf [Accès le 9 nov. 2019].

[76] Universalia. 2015. Évaluation indépendante intérimaire sur le Partenariat mondial pour l'éducation, Volume 11 Études de cas. Montréal, Canada : Universalia.

des données de secteur ou une stratégie pour développer la capacité à obtenir les données. Les pays qui veulent accéder à la tranche variable de leurs AMP (30 pour cent de l'AMP) doivent satisfaire des exigences supplémentaires fondées sur les incitations. Les exigences fondées sur les incitations en vertu de la tranche fixe et variable s'écartent d'un financement fondé exclusivement sur les besoins et introduit entre autres choses un lien entre la capacité d'un pays et la volonté de passer par le processus de demande du PSE et d'ESPIG et le montant des fonds qu'il recevra.

Au niveau du pays, le processus de planification du PSE et la demande de financement sont les principaux instruments pour prioriser le soutien basé sur les besoins du pays. Les ENP de la RDC et de la Guyane ont rapporté des défis dans la priorisation des actions durant le processus de planification du PSE, mais dans l'ensemble, les ENP ne soulèvent pas de remarques concernant le fait que les ESPIG ne sont pas ciblés dans les domaines de soutien où il y a des besoins. Dans certains cas, comme le Sud Soudan, ils suggèrent cependant que le financement au niveau du pays est encore une fraction de ce qui est nécessaire pour satisfaire les besoins du pays.

L'Examen du portefeuille de 2018 montre que le financement de PME est raisonnablement ciblé pour prioriser les pays à faible revenu et les PFC sont supposés avoir les besoins éducatifs les plus importants. 55 pour cent des PDP classés comme ayant un revenu faible ont reçu 63 pour cent des attributions de l'ESPIG totales. 53 pour cent des PDP bénéficiaires des ESPIG classés dans la catégorie des PFC ont reçu 59 pour cent de toutes les attributions de l'ESPIG.[77]

En termes de satisfaction des « besoins urgents, **depuis 2012, PME a un instrument pour fournir un financement accéléré aux pays dans une situation d'urgence,** d'un montant pouvant aller jusqu'à 20 pour cent de l'attribution indicative pour les ESPIG applicable au pays.[78] L'examen du portefeuille de 2018 ne présente pas de chiffres cumulés pour le financement d'urgence, mais il semble qu'en 2018, PME a fourni 8,3 millions US$ au gouvernement du Bangladesh pour la scolarisation des réfugiés rohingya, 6,3 millions US$ au gouvernement de la République centrafricaine pour soutenir les enfants dont l'éducation a été interrompue par la guerre civile et 6 millions US$ pour les enfants pris dans le conflit au Sud Soudan.[79] Dans le cas du Sud Soudan, le financement de PME a constitué 13 pour cent du financement que l'UNICEF a demandé en tant que responsable de groupe en matière d'éducation et a contribué à satisfaire et à dépasser le montant requis pour le secteur.[80]

[77] PME (2018). Examen de portefeuille 2018.
[78] Directives pour un soutien accéléré dans des situations d'urgence et de rétablissement rapide. (2019). [en ligne] Disponible sous : https://www.globalpartnership.org/sites/default/files/2019-04-16-gpe-guidelines-for-accelerated-funding.pdf [Accès le 9 nov. 2019].
[79] ReliefWeb. (2019). Le Partenariat mondial pour l'éducation offre un financement éducatif d'urgence pour les réfugiés rohingya au Bangladesh et les enfants déplacés en République centrafricaine - Bangladesh. [en ligne] Disponible sous : https://reliefweb.int/report/bangladesh/global-partnership-education-provides-emergency-education-funding-rohingya [Accès le 9 nov. 2019].
[80] UNICEF (2018). Rapport annuel des responsables de groupe UNICEF du Sud Soudan de 2018. [en ligne] Disponible sous : https://www.unicef.org/southsudan/reports/unicef-south-sudan-cluster-leads-annual-report-2018 [Accès le 9 nov. 2019].

4.4.3 Validité de la TOC

L'ERI évalue la validité de la ToC mondiale de PME telle que présenté au chapitre 3 sous deux aspects. 1) La validité de concept – dans quelle mesure la ToC était-elle fondée sur la preuve, logique et complète, et 2) La validité en pratique – dans quelle mesure la ToC s'est-elle avérée être valide en pratique.

La validité du concept de la ToC. PME a construit sa ToC mondiale par le biais d'un processus consultatif en utilisant les preuves disponibles concernant la manière d'améliorer les systèmes éducatifs nationaux. La ToC reflète la pensée conceptuelle de PME à ce moment lorsque le Conseil l'a approuvée en décembre 2015. La ToC justifie le besoin d'une meilleure équité et d'une meilleure qualité d'éducation en se référant à la recherche externe. Elle explique qu'une meilleure équité et une meilleure qualité d'éducation exigent un système éducatif amélioré et décrit l'hypothèse selon laquelle les trois produits de PME au niveau des pays amèneront à cela. Le document de ToC fait référence à des recherches qui suggèrent que le dialogue inclusif en matière de politique augmente la qualité des politiques et des plans, illustrant un lien de causalité entre l'objectif 1 (planification sectorielle améliorée) et l'objectif 2 (dialogue sectoriel inclusif) qui sont présentés comme des processus parallèles dans la ToC. Enfin, ces produits au niveau des pays sont liés à deux produits mondiaux : l'Objectif 4 – Un financement de meilleure qualité et supérieur se référant à des recherches externes, et l'Objectif 5 -. Partenariat renforcé. Le document de ToC explique et justifie ainsi la logique de la chaîne de résultats de PME, mais est limité dans ses références aux preuves et à la recherche existantes qui soutiennent cette logique.

Le document de ToC comprend des hypothèses reflétant « la meilleure compréhension de PME sur les conditions nécessaires au succès se référant aux risques associés ». Cependant, une des hypothèses de Produit jusqu'au Résultat indique que « le soutien du Partenariat mondial pour la planification, le dialogue inclusif en matière de politique, et les ressources de financement de PME, mèneront ensemble à des systèmes éducatifs plus forts avec la capacité de se concentrer sur l'équité et l'apprentissage ». Cette déclaration résume la logique d'intervention existante mais ne reflète pas les facteurs/risques externes pouvant affecter le succès de PME et par conséquent requiert des stratégies de suivi ou d'atténuation. En revanche, certaines des sept hypothèses mondiales au niveau des pays font référence à ces facteurs, principalement relatifs au comportement des partenaires individuels de PME (c'est-à-dire des partenaires souhaitant collaborer au niveau des pays, le financement accru du PDP et la création d'un mécanisme inclusif de dialogue). Cependant, d'autres font référence aux étapes nécessaires pour achever le chemin des produits mondiaux vers des produits de pays (par exemple le développement de capacité et l'adaptation du modèle commercial de PME au contexte). Ces étapes ne sont pas explicites dans la ToC de PME mais sont certainement ciblées par le soutien de PME ; par conséquent, elles reflètent plus les étapes « intermédiaires » nécessaires pour achever la logique d'intervention de PME que les conditions externes de succès comme la stabilité politique ou les politiques et pratiques des acteurs influents en dehors de la sphère de contrôle de PME.

Durant la création des ENP qui sont effectués dans le cadre de la stratégie de Suivi et évaluation de PME, **la ToC mondiale a été élaborée dans une ToC générique plus détaillée au niveau des pays**. Cette ToC au niveau des pays aborde certaines des contraintes de la ToC mondiale en distinguant les processus de la planification des processus de mise en œuvre et en articulant un ensemble supplémentaire d'hypothèses génériques (c'est-à-dire le même pour tous les pays) qui correspondent mieux aux conditions externes du succès (par exemple des parties prenantes ayant la capacité, l'opportunité et la motivation de travailler en partenariat). Ces adaptations ajoutent à l'exhaustivité (et

à la complexité) de cette ToC, bien que l'utilisation de cette ToC soit actuellement limitée au Secrétariat de PME et aux chercheurs de l'ENP.

Enfin, les preuves de connaissances progressives relatives aux « lacunes » dans la ToC ont été démontrées durant les entretiens avec l'équipe de Résultats et de Performance du Secrétariat de PME. Des exemples particuliers comprennent le renforcement des partenariats au niveau des pays pour combler la lacune d'un partenariat mondial fort vers un mécanisme de dialogue inclusif au niveau des pays et la fourniture améliorée de service public pour combler les lacunes des systèmes d'éducation améliorés vers l'impact. Le Secrétariat a indiqué que ceux-ci feront partie de ses produits dans le processus de développement stratégique post 2020.

Validité en pratique. Les conclusions présentées ci-dessous sur la validité de la ToC en pratique s'appuie sur la performance de PME, présentée en section 4.1., la section sur l'efficacité, mais sont partielles et hypothétiques, et mieux comprises en tant qu'hypothèse à explorer en phase 2 en utilisant des ENP supplémentaires.

Les voies entre le soutien de PME et la planification sectorielle et un octroi et une mise en place de financement d'ESPIG efficients et effectifs, puis entre ceux-ci et le renforcement des systèmes d'éducation apparaissent valides dans la plupart des contextes de pays. Ces liens étaient valides dans des contextes, comme la RDC, d'extrême fragilité, qui ne se sont brisés partiellement qu'une seule fois dans le cas du conflit civil ouvert au Sud Soudan. Il est également valide dans le contexte où l'efficacité du gouvernement est supérieure (par exemple au Malawi) et dans des conditions de croissance économique forte et de développement humain plus fort (Kenya et Sénégal), où cependant la valeur ajoutée du soutien de PME dans ces zones est plus faible au vu de la plus forte capacité du pays pour la planification.[81] L'hypothèse qui semble nécessaire ici est que le soutien est fourni d'une manière qui est sensible à la capacité de planification et de mise en œuvre du pays. La voie vers une planification sectorielle effective et un renforcement des systèmes d'éducation semblent passer par l'étape distincte de la mise en œuvre effective du PSE, telle que reconstruite par la TOC présentée dans les ENP. Le lien entre PME et la mise en œuvre du PSE est plus faible car ce dernier est éloigné de la sphère de contrôle direct de PME (les SPIG sont une petite fraction des fonds de mise en œuvre du PSE). En plus, le financement national pour l'éducation, qui dans la TOC est une des dimensions et objectifs de systèmes d'éducation renforcés, apparaît comme étant autant une précondition à la mise en œuvre effective du PSE qu'une conséquence.

Le lien entre le soutien de PME et le dialogue et le suivi effectifs et entre le soutien de PME et un financement supérieur et de meilleure qualité n'apparaît pas (encore) comme valide en pratique, même pas sous les meilleures conditions de pays (qui dans notre échantillon d'ENP comprend le Kenya et le Sénégal).[82] À ce moment, il n'est pas évident de parvenir à une conclusion claire concernant la raison pour laquelle ces liens ne semblent pas marcher. Par conséquent, l'ERI identifie deux zones de recherche approfondie durant la phase 2 de cette évaluation.

- La recherche relative à l'importance du plaidoyer pour un dialogue inclusif et la conduite de RSC de qualité pour obtenir des progrès en redevabilité mutuelle et du suivi conjoint de la mise en œuvre. À cela est lié le rôle de plaidoyer pour faire de progrès vers un financement supérieur et de meilleure qualité (objectif 4).

[81] Voir Annexe 4.2.1 pour de plus amples détails.
[82] Voir Annexe 4.2.1 pour de plus amples détails.

- La recherche relative à l'effet d'un suivi (conjoint) annuel fort par rapport à l'utilisation d'évaluations (participatives) périodiques fortes (à mi-chemin et à la fin) combinée à un suivi annuel beaucoup plus léger, comme cela est pratiqué au Cambodge.

4.4.4 Conclusions préliminaires concernant la pertinence

PME est bien aligné sur les objectifs et indicateurs d'ODD 4 pour l'éducation de base. Ses financements sont bien alignés sur les buts de niveau supérieur de PME et sur les PSE avec une faiblesse en termes de priorisation de l'éducation inclusive. Les financements de PME ne sont pas alignés aux systèmes nationaux mais améliorés de manière limitée par rapport aux valeurs de base de référence pour cette dimension. Il n'en va pas de même pour les projets de cofinancement avec d'autre donateurs, ce qui est un domaine où la performance ne s'est pas améliorée par rapport à la base de référence.

Le modèle de PME combine des instruments pour viser le financement basé sur les besoins et les instruments rendant le financement conditionnel à la performance des pays dans les dimensions importantes pour PME. En pratique, PME fournit un financement aux PFC et aux pays à faible revenu qui est plus que proportionnel à leurs chiffres.

La ToC est claire dans sa logique, dans la mesure où elle identifie et relie les objectifs et buts de PME. La ToC a été conçue avec des preuves disponibles limitées, de sorte que de nombreux liens de causalité, bien que pris en compte avec soin, ont dû être présumés. Dans le même temps, le document fait référence à la recherche relative aux liens de causalité entre les produits au niveau du pays (politique sectorielle améliorée et dialogue inclusif en matière de politique) qui ne sont pas apparents dans la visualisation de la ToC. La ToC comprend en outre des hypothèses faisant partiellement référence à des facteurs externes de succès et fournissant partiellement une élaboration de la logique d'intervention de PME. Cela illustre le potentiel d'affinement dans la réflexion de liens de causalité et dans le comblement des lacunes sur la voie vers le changement.

Cette ToC initiale a été affinée dans le cadre du processus de création de l'ENP, en particulier en distinguant la planification de la mise en œuvre et en articulant des hypothèses reflétant une compréhension accrue des conditions externes (préalables) au succès. Actuellement, cette ToC affinée reste dans le cadre du domaine de travail du Secrétariat dans sa coopération avec les évaluateurs au niveau des pays mais illustre le fait que des connaissances progressives sont disponibles pour améliorer la ToC dans le cadre de la stratégie de PME post 2020.

Le lien du soutien de PME et la planification sectorielle et la mise en œuvre effective et efficace de l'ESPIG avec un système d'éducation renforcé apparaissent valides en pratique, dans l'hypothèse où le pays n'est pas affecté par un conflit ouvert et que le soutien est sensibilisé à la capacité de mise en œuvre du pays pour les plans sectoriels. Ce lien passe par une mise en œuvre effective du PSE, qui semble être un processus différent de la planification du PSE, et qui a connu un progrès plus faible que la planification et la mise en œuvre de l'ESPIG. Le lien entre le soutien de PME et le dialogue et le suivi inclusifs et entre le soutien de PME et un financement supérieur et de meilleure qualité ne semble pas (encore) démontré en pratique.

5 Efficacité organisationnelle

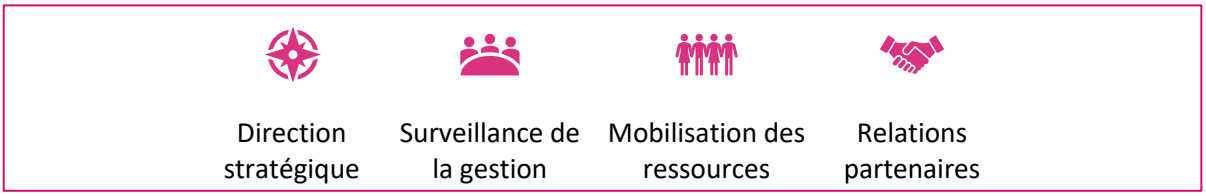
Les quatre critères d'évaluation de l'efficacité organisationnelle sont abordés dans l'ordre suivant : gouvernance et gestion ; efficience administrative ; mesures et processus au niveau du pays ; suivi et évaluation.

5.1 Gouvernance et gestion

Cette section examine la performance de gestion du Conseil de PME dans ses fonctions clé de direction, de surveillance et de contribution aux ambitions de PME. Une évaluation initiale a été effectuée en comparant les rôles et les responsabilités attendus de PME et la gestion telle que reflétée dans les documents clé (par exemple la Charte de PME et les décisions relatives du Conseil) avec les informations documentées relatives à la performance et aux livrables effectifs depuis 2015.

5.1.1 Performance du conseil

Les fonctions majeures du Conseil de PME comprennent la direction stratégique, la surveillance de la gestion, la mobilisation des ressources et les relations partenaires (voir Graphique 7). Dans la fourniture de direction stratégique, le Plan stratégique de PME de 2020 est un document clé soulignant les principes et ambitions de PME pour la période 2016-2020 et résume son cadre de résultats sur la base d'une ToC générique. Selon une évaluation du REPOM[83] réalisée en 2019, cette stratégie offre des conseils stratégiques adéquats alignés à l'ODD 4. La stratégie globale est en outre complétée par une gamme de documents offrant des conseils supplémentaires sur la conception de l'approche de PME et les processus opérationnels[84]. En outre, le Comité de stratégie et d'impact a été établi pour surveiller et conseiller le Conseil sur le développement de stratégies et de politiques de PME.



Graphique 7 Fonctions majeures du Conseil de PME

En partie provoqué par l'évaluation intérimaire de 2015, le Conseil fait preuve d'efforts délibérés d'orientation stratégique en demandant, discutant et approuvant un nombre croissant de documents de stratégie et de politique. Le nombre constamment croissant de décisions du Conseil publiées sur le site internet de PME (de 88 en 2013 – 2014 à 113 en 2017-2018) illustre cette intensification de la stratégie de direction, également vécue par le personnel du Secrétariat. La préparation et le suivi de ces décisions sont principalement attendus de la part du Secrétariat dans la consultation avec les comités du Conseil

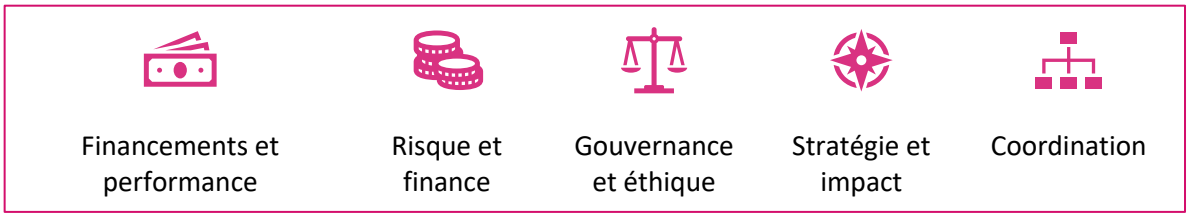
[83] REPOM. 2019. 2017-18 Évaluations du Partenariat Mondial pour l'éducation (PME). REPOM.
[84] Par exemple stratégie d'égalité des sexes, stratégie de Suivi et évaluation, Politique sur les conflits d'intérêt, Stratégies d'implication avec les Fondations et le secteur privé, Directives GLPE, ToR concernant le rôle du secrétariat au niveau des pays, Politique de gestion du risque, etc.

pertinents. Cela signifie que les attentes du Secrétariat, chargé du développement et de la mise en place de la plupart de la stratégie d'expansion de PME et du cadre de politique, ont augmenté au cours des dernières années. En réponse à cela, des ressources supplémentaires ont été allouées au Secrétariat, ce qui a permis la création ou l'élargissement d'équipes pour faire face à la charge de travail accrue.

En même temps, une stratégie et un cadre de politique élargis et plus divers ont soulevé des questions relatives à la priorisation et à l'alignement des documents de politique. Ceci est moins clairement abordé dans les décisions du Conseil documentées. En parallèle, un processus d'Étude pour un partenariat efficace a été entrepris par des consultants externes en 2018[85]. En réponse, le Conseil a appelé et soutenu un plan d'action qui est maintenant mis en place par le Secrétariat, abordant un nombre de défis stratégiques au niveau du pays relatifs à la clarification des rôles, à la redevabilité mutuelle et à l'appropriation du pays. Dans l'ensemble, le Conseil entreprend des efforts extensifs et fort de bonnes intentions pour fournir une direction stratégique dans de nombreux aspects du travail de PME, mais la mesure dans laquelle ces efforts sont vus comme délibérés parmi les partenaires au niveau des pays et du Secrétariat n'est pas documentée.

Également, **en termes de surveillance de la gestion, une intensification des efforts peut être observée**, en particulier à travers l'établissement de cinq comités du conseil avec des ToR dédiés soulignant la composition, les rôles et les responsabilités. Un Comité de coordination a la responsabilité de s'assurer que les mandats étroitement liés des comités ne mènent pas à une duplication ou à une contradiction entre les messages concernant les efforts de surveillance du Conseil. Chaque comité (voir Graphique 8) conseille le Conseil concernant les questions dans le cadre de son mandat (Financements et performance, Risque et finance, Gouvernance et éthique, Stratégie et impact et Coordination), en fournissant des intrants aux délibérations et décisions du Conseil. Le Comité de financements et de performance, par exemple, approuve les propositions de financement d'ESPIG en dessous de 10 millions US$ et fait des recommandations au Conseil pour les propositions au-dessus de 10 millions US$. Ce processus inclut apparemment plusieurs niveaux de retours avec les GA et prend la plupart de son temps, laissant un temps limité pour suivre la performance du portefeuille de Financement.

Graphique 8 Comités du Conseil de PME



L'auto-évaluation du comité du Conseil (début 2018) montre que la majorité des membres trouve que les comités remplissent leur rôle dans leur mandat respectif et offrent des conseils clairs au Secrétariat. Il est rapporté une marge d'amélioration dans la surveillance de la mise en œuvre, la concentration sur les bonnes questions, la préparation des membres individuels et la consultation avec les circonscriptions avant et après les entretiens.

L'**effet d'une surveillance de gestion intensifiée est visible**, en particulier dans l'élaboration et la clarification poussées de processus opérationnels et le resserrement des pratiques de gestion de risque

[85] Gestion des politiques d'Oxford. 2018. Examen des rôles des acteurs clé dans le modèle opérationnel de PME au niveau des pays. Rapport final Volume I – Rapport principal. Oxford : Gestion des politiques d'Oxford.

par exemple. Il est cependant difficile de trouver des preuves documentées concernant l'effet de ces efforts sur la performance globale du Secrétariat et de PME dans son ensemble. En même temps, **les membres du Comité du Conseil et le personnel du Secrétariat expriment des interrogations concernant la détermination du niveau correct de délégation** pour faire un usage optimal de la capacité du Secrétariat sans devenir trop tourné sur le Secrétariat.[86]

Dans la Stratégie 2020 de PME, la mobilisation d'un financement supérieur et de meilleure qualité est un objectif de niveau mondial explicite et reste un domaine de concentration clé du Conseil et du Secrétariat. PME finançant la conférence à Dakar en février 2018 a été un événement de jalon clé à cet égard. Des efforts élaborés, y compris la participation active de nombreux membres du Conseil, ont fait de cet événement un succès puisqu'il a entraîné des engagements de financements nationaux sans précédent de 110 milliards US$ de la part de pays en développement et 2,3 milliards US$ de la part de donateurs[87] pour la période 2018 - 2020. Le Rapport de résultats de 2019 de PME a en outre montré que les donateurs ont contribué 638 millions US$ en 2018, le plus haut niveau depuis la création de PME avec des partenaires donateurs remplissant 100 pour cent de leurs engagements pour la quatrième année consécutive. Le rapport de résultats fait en outre référence à des lacunes pour l'éducation dans son ensemble allant jusqu'à 44 milliards US$ par an[88]. En outre, le Conseil a promu la diversification des sources de financement, ce qui a entraîné une augmentation graduelle des contributions de donateurs non traditionnels jusqu'à 11,4 millions US$ en 2018. **Les efforts de mobilisation des ressources du Conseil ont sans doute été déterminants dans la mobilisation d'un financement supérieur et diversifié**, bien qu'aucune analyse systématique de la signification de cette contribution ne soit documentée.

En termes d'implication de partenariat, le Conseil a initié de nombreux efforts dédiés pour clarifier les attentes et améliorer l'implication de différents groupes constitués existants. En réponse, le Secrétariat a intensifié son travail d'assistance aux PDP dans la coordination de leurs produits au PME en tant que groupes constitués, développé et commencé de mettre en place les stratégies d'implication pour le secteur privé et les fondations et met en place le processus d'Étude pour un partenariat efficace pour améliorer l'implication des partenaires au niveau des pays. Les preuves documentées démontrant des changements aux niveaux de l'implication des PDP sont principalement visibles dans les entretiens préalables au Conseil, tandis que les changements initiaux en termes de secteur privé et de fondations contribuant du temps, de l'expertise et des fonds sont également visibles[89]. Il est trop tôt pour que le processus d'EPR démontre ses effets.

En même temps, l'absence de certains groupes constitués (par exemple, les parents, les jeunes et les groupes désavantagés) dans la gouvernance de PME a été signalée dans le Rapport d'évaluation intérimaire de 2015. Le rapport soutenait que l'inclusion de bénéficiaires finaux en tant que membres ou observateurs du Conseil enrichirait le dialogue, en prenant le Fonds Mondial et les Fonds d'investissement climatique comme exemples. En outre, l'Examen de la société civile de PME de 2014 a recommandé au Conseil d'évaluer le potentiel d'augmentation de la représentation de ces groupes, mais il n'est pas clair dans quelle mesure cette recommandation a été suivie.

[86] Cette question est signalée pour enquête ultérieure durant la phase 2 de l'ERI.
[87] Une augmentation de plus de 1 milliard US$ par rapport à la période précédente de 3 ans.
[88]Selon la Commission international sur le financement de l'opportunité d'éducation mondiale, chapitre 5 de PME Rapport de résultats 2019.
[89] Table ronde de solutions de données éducatives et diverses initiatives mentionnées sur le site internet de PME

5.1.2 Performance dans le rassemblement, l'alignement et le maintien de la volonté politique parmi les parties prenantes

L'équipe d'évaluation de l'ERI interprète le « rassemblement des parties prenantes » comme un processus de création d'espace et d'opportunité pour différents partenaires de PME pour se réunir et interagir. Cela se produit à la fois au niveau des pays et au niveau mondial de différentes manières. Le Conseil et ses comités sont des lieux où différents groupes constitués se rencontrent en tête à tête de manière périodique et de plus en plus souvent en ligne depuis 2017. En plus de réunir les parties prenantes dans le cadre des mesures de gouvernance de PME, le Secrétariat organise des événements de plaidoyer réguliers, selon les Rapports de résultats : 26 durant l'Exercice financier 2016, 12 durant l'Exercice financier 2017, 31 durant l'Exercice financier 2018, avec une participation active des membres du Conseil. Ces événements réunissent diverses parties prenantes et aident à créer une compréhension plus mutuelle et une clarté concernant les attentes entre les différents partenaires. En outre, les efforts du Secrétariat pour réunir les parties prenantes au sein des groupes constitués ont été intensifiés (voir également le Chapitre 5.1.1).

Le rôle du Conseil et la gestion de la réunion de parties prenantes au niveau du pays est moins direct, mais ici les efforts de soutien sont visibles par exemple dans le développement de directives GLPE et dans la clarification du rôle du Secrétariat à cet égard. L'effet de ces efforts sur le fonctionnement du GLPE, en tant que plateforme principale des parties prenantes de PME au niveau des pays, est encore difficile à cerner. Dans le même temps, l'EPR effectué en 2018 illustre que le sentiment d'appartenance et de motivation des PDP et d'autre partenaires au niveau du pays de contribuer du temps et des efforts au PME reste un sujet de préoccupation. Le Secrétariat souhaite aborder ce sujet par le biais de la mise en place de l'EPR mais il est trop tôt pour que ce processus montre des résultats.

L'alignement du financement aux priorités nationales fait partie des principes de PME. Dans la Charte de PME, les partenaires de développement la société civile et les CA décident de poursuivre et de suivre l'alignement. **L'alignement reste par conséquent un point continu d'attention pour lequel un plan de route d'alignement a été approuvé par le Conseil**. Néanmoins, des rapports de résultats annuels signalent un petit progrès dans l'alignement du financement. Certaines évaluations externes de donateurs (par exemple l'évaluation du DFAT en 2017) sont plus positives à ce propos, faisant entre autres référence au fonds multiplicateur qui a été créé pour stimuler l'harmonisation et l'alignement des financements. L'alignement des documents de politique et de stratégie avec la stratégie générale de 2020 de PME et l'ODD 4 est adéquat selon l'évaluation du REPOM en 2019 bien qu'il ne ressorte pas clairement de la documentation comme cela se traduit en pratique. En d'autres termes, un effort continu pour un alignement plus accru à a fois du Conseil et du Secrétariat est visible, mais ses effets restent un sujet de préoccupation.

La construction et le maintien de la volonté politique et de l'implication vis-à-vis de l'éducation ont été une des raisons principales de la création de PME. **Le Conseil et le Secrétariat tentent continuellement d'augmenter et de maintenir la volonté politique**, entre autres par le biais de son cadre de financement (l'approbation de l'ESPIG dépendant de l'attribution du budget national et de l'introduction de financements variables sur la base des résultats), d'un nombre croissant d'événements de plaidoyer et l'application d'une gamme de tactiques de communication innovante y compris l'appel à l'aide de leaders politiques et de célébrités. En supposant que le financement soit une réflexion de la volonté politique, le succès de ces efforts est mitigé. Il y a un nombre croissant de partenaires donateurs offrant une croissance graduelle en financement extérieur, tandis que les PDP investissent également

plus dans l'éducation. Dans le même temps, plus de la moitié des partenaires donateurs ont réduit le financement de l'éducation en 2018, ce qui signifie que les nouveaux donateurs remplacent en partie plus qu'ils ne s'ajoutent aux donateurs existants. En outre, le pourcentage des PDP maintenant la dépense sectorielle à 20 pour cent est stable (environ 65 pour cent) malgré l'ambition de PME de l'augmenter, tandis que des lacunes de financement significatifs persistent apparemment. Lorsque l'on prend en compte l'appropriation des PDP comme un autre signe de volonté politique, bien que plus difficile à mesurer, il persiste des défis clairs[90] qui sont abordés dans le processus de mise en place de l'EPR qui a commencé en milieu d'année 2019.

5.1.3 Performance dans la communication de la vision de PME et résultats

Sur le site internet et dans la plupart des publications récentes, **PME reflète sa vision d'éducation équitable et de qualité pour tous**. En même temps, un examen de communication externe[91] reflète 10 lacunes importantes devant être adressées y compris le fait que PME ne défend pas bien sa cause, le fait qu'il reste inconnu dans les pays en développement, un message complexe et peu inspirant utilisant des systèmes dépassés. L'examen suggère plusieurs changements stratégiques en réponse à cela, ce que l'équipe de plaidoyer du Secrétariat utilise désormais pour développer une nouvelle stratégie de communication et de plaidoyer. Outre ces **tentatives apparentes vers une communication améliorée,** une présentation récente de l'équipe de plaidoyer (2019) reflète une diversité de tactiques de plaidoyer et des canaux de communications déployés pour communiquer la vision de PME pour augmenter la volonté politique et le financement pour l'éducation.

La vision de PME est opérationnalisée dans le processus d'octroi du financement. **L'attention sur les critères de soutien des PSE et des Plans transitionnels de l'éducation (PTE) est guidée par divers indicateurs dans le cadre des résultats de PME** (par exemple l'indicateur 16, faisant référence à la proportion du PSE et de PTE ayant des stratégies d'équité et d'égalité satisfaisant les normes de qualité. Au niveau de l'impact, PME doit se fonder sur des données externes et souvent dépassées concernant ces indicateurs (voir également la section de Suivi et évaluation dans ce rapport), qui limitent la capacité de PME à utiliser ses conclusions de suivi pour un apprentissage fondé sur la preuve et une direction de ses opérations vers une éducation plus équitable et de qualité.

La communication des activités et des accomplissements de PME a lieu en résumant les résultats clé en ligne et en publiant les rapports de résultats annuels. En outre, PME publie les résultats par le biais d'ENP effectuées dans un éventail de pays. Ces rapports, ensemble avec d'autres publications reflétant les accomplissements de PME sont publiquement accessibles sur le site internet de PME. Selon les chiffres du Secrétariat pour novembre 2019, le Rapport de résultats de 2019 a été téléchargé 2 260 fois en totalité et 595 fois en partie. Le rapport de 2018, qui a été en ligne plus longtemps, a été téléchargé 3 397 fois en totalité et 708 fois en partie. Environ 80 pour cent des téléchargements l'ont été en anglais et 20 pour cent en français. Aucun objectif particulier n'a été établi pour cela.

Dans l'ensemble, **PME a rendu des informations concernant ses accomplissements accessibles à toutes les parties prenantes.** PME résume les résultats clé sur son site internet, étayés par des rapports publiquement accessibles mais relativement lourds qui ont un rayonnement raisonnable. De ce fait, PME se fonde sur les parties prenantes ayant accès à des connexions internet qui marchent, avec une

[90] Gestion des politiques d'Oxford. 2018. Examen des rôles des acteurs clé dans le modèle opérationnel au niveau des pays de PME. Rapport final Volume I – Rapport principal. Oxford : Gestion des politiques d'Oxford.
[91] Christy Feig & Associates. 2018. Examen et recommandations de communications.

adaptation des contenus à des publics cibles spécifiques limitée. Étant donné que PME travaille sur l'éducation dans presque 70 pays affectant des millions de personnes, **il y a encore une marge importante pour étendre son rayonnement.**

5.1.4 Conclusions préliminaires concernant la gouvernance et la gestion

Le Conseil et les sous-comités ont fait des efforts intensifiés délibérés pour fournir une direction stratégique et une surveillance de gestion depuis 2015. Ces efforts ont contribué à une nouvelle stratégie générale, à l'expansion du cadre de la politique de PME, ont clarifié les rôles, ont élaboré des procédures, directives et rapports. En termes de mobilisation des ressources et d'implication de partenaires, le Conseil a réussi dans le sens où les dernières années ont vu des engagements de financement sans précédent de PDP, des Partenaires donateurs, tandis que les signes d'implication accrue de divers groupes constitués particuliers (PDP, Secteur privé, et Fondations) sont également rapportés.

Pour rendre cela possible, le Conseil s'est fondé principalement sur le Secrétariat qui a fourni des ressources supplémentaires pour faire face aux demandes et attentes accrues. Le Secrétariat s'est significativement élargi en termes de budget, de taille et de responsabilités, toujours toutefois dans ses propres objectifs qui sont raisonnables lorsqu'on les compare aux autres partenariats mondiaux. Cette croissance a également mené à la fourniture d'un nombre accru de produits, dont beaucoup en réponse aux décisions du Conseil (voir également le chapitre 5.2.1 suivant immédiatement).

Le Conseil et la direction ont prêté une attention toute particulière à rassembler et aligner les parties prenantes. Les résultats du rassemblement des parties prenantes sont principalement démontrés par un nombre accru d'événements de plaidoyer et par le progrès dans l'implication de groupes constitués spécifiques. Les résultats de l'alignement des donateurs avec les priorités, les systèmes et les procédures des PDP restent cependant une question sur laquelle il n'y a eu que peu de progrès (voir également le chapitre 4.4.1). Le Conseil de PME et le Secrétariat ont réussi à maintenir la volonté politique en termes financiers, dans la mesure où ils ont assuré des engagements accrus à la fois des PDP et des donateurs. La volonté politique telle que démontrée par l'appropriation du pays avec le gouvernement du PDP prenant clairement le devant dans la mise en œuvre du PSE reste un problème.

PME a communiqué sa vision et rendu des informations concernant ses résultats publiquement accessibles. Dans le même temps, la gestion de PME a été plutôt autocritique concernant la qualité de sa communication et a démontré une volonté de s'améliorer. Après avoir commandé un examen externe, le Secrétariat développe désormais une nouvelle stratégie de plaidoyer et de communication dans le but de professionnaliser davantage et d'améliorer l'efficacité de sa communication externe.

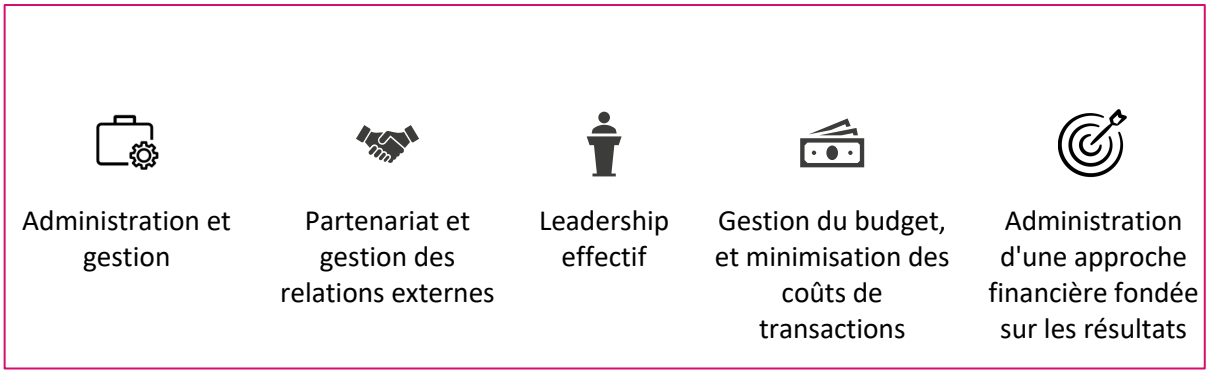
5.2 Efficience administrative

5.2.1 Performance du Secrétariat

Cette section examine l'efficience du Secrétariat dans ses fonctions clé d'administration et de gestion ; de partenariat et de gestion des relations externes ; de leadership effectif ; de gestion du budget et de minimisation des coûts de transaction ; et d'administration de l'approche financière de PME fondée sur les résultats (voir Figure 9). Une évaluation initiale a été effectuée en comparant les examens des rapports des donateurs and d'autres informations documentées relatives à la performance et aux livrables effectifs depuis 2015.

Depuis 2015, les demandes envers le Secrétariat ont augmenté afin de fournir une administration et une gestion pour la mise en œuvre du modèle opérationnel renforcé et donner le Plan stratégique de PME pour la période 2016-2020, en particulier dans les domaines du suivi et de l'évaluation (M&E), de la connaissance et de l'échange de bonnes pratiques, de l'égalité des sexes et pour faciliter les activités de flux de reconstitution.

Figure 9 Fonctions principales du Secrétariat



À cet égard, **le Secrétariat a grandi de 74 membres (2015) et d'un budget opérationnel de 20,1 millions US$ (Exercice financier 2016) à 108 membres (2018) et des coûts opérationnels[92] de presque 35 millions US$ (Exercice financier 2019)**. Cette croissance de quatre à sept pour cent de versements annuels de financement reste dans la fourchette visée (cinq à sept pour cent) de versements. Ces coûts sont perpétuellement évalués par les rapports de donateurs (DFAT [93],[94] et DFID[95],[96]) comme étant raisonnables/modestes/offrant un bon RQP lorsqu'on les compare à d'autres coûts de partenariats mondiaux.

La croissance significative du personnel et des coûts du Secrétariat entraîne une exigence de performance accrue, nécessitant des tâches et des objectifs supplémentaires. Cela a rendu le travail du

[92] Les dépenses opérationnelles du Secrétariat de PME comprennent les coûts fixes (personnel, loyer, informatique, communications) et les coûts variables (frais de consultants, voyage, services contractuels).
[93] Évaluation de performance multilatéral du Partenariat mondial pour l'éducation. 2017. Le Ministère des affaires étrangères et du commerce est le ministère du gouvernement de l'Australie (DFAT).
[94] Le Ministère des affaires étrangères et du commerce est le ministère du gouvernement de l'Australie. 2018. "PERFORMANCE DE L'AIDE AUSTRALIENNE 2016-17". Commonwealth de l'Australie, DFAT.
[95] DFID. 2016. Examen annuel 2016. DFID
[96] DFID. 2017. Examen annuel 2017. DFID

Secrétariat de plus en plus complexe, par exemple le plan de travail du Secrétariat en 2017 comprenait 39 objectifs avec 78 activités. Le plan de travail de 2019 a vu une augmentation jusqu'à 49 objectifs et 110 activités, la plupart nécessitant des investissements de temps significatifs. Un exemple de cela se trouve dans le domaine du partenariat et de la gestion des relations externes, où le Secrétariat a suivi les décisions du Conseil prévoyant un soutien étendu à différents groupes constitués (en particulier les PDP), la préparation des documents de référence et les rassemblant pour les délibérations des décisions du Conseil. Un autre exemple est l'intensification des efforts de plaidoyer par une équipe de plaidoyer dédiée, avec des efforts transversaux au sein du Secrétariat pour mettre à profit, entre autres, les membres du Conseil pour la Conférence de Dakar. Le Secrétariat s'est plus impliqué dans le plaidoyer mondial et a montré un leadership plus fort pour mettre à profit ses membres pour accroitre la visibilité de l'éducation au niveau mondial.

En particulier, le **Secrétariat a accru ses efforts pour également aider aux procédés au niveau des pays**. Selon l'examen de Gestion des politiques d'Oxford de 2018, environ 42 pour cent du temps et du budget du personnel a été dépensé sur les fonctions en contact avec les pays en 2018, par rapport à 28 pour cent en 2015[97]. Cela a abordé les recommandations de donateurs, tandis que certains d'entre eux (DFID[98]) ont signalé des coûts de transaction des PDP utilisant les conseils de PME et les outils pour soutenir des améliorations comme domaine de prise en compte accru de PME. Remplissant sa fonction de gestion du budget et de minimisation des coûts de transaction, le Secrétariat a abordé le besoin de rationalisation des processus de PME, en particulier pour éviter la duplication de l'AQ de financements à la fois par le Secrétariat et les GA[99].

Afin d'assurer une plus grande efficience et une plus grande standardisation de l'approche de gestion du financement, le Secrétariat a développé des Procédures opérationnelles standard (SOP), a investi dans des systèmes d'information relatifs à la gestion du financement et aux résultats, et a progressivement mis en place des systèmes pour améliorer les capacité nationales[100]. Le Secrétariat a fait des propositions concrètes pour réduire les coûts de transaction et améliorer l'efficience au Conseil en juin 2018. Celles-ci comprenaient la suggestion de déléguer les approbations de financement pour les financements de petite taille au Secrétariat (jusqu'à 10 millions US$ pour les approbations de restructurations chiffrées de petite taille), qui font actuellement encore partie du mandat du Comité de financements et de performance[101]. Le Secrétariat met en outre en œuvre le processus de rationalisation du processus de financement pour identifier et agir sur les possibilités d'augmenter l'efficience administrative et réduire le temps pour l'attribution de l'AMP aux versements de l'ESPIG. En outre, le Secrétariat entreprend des efforts pour garder les frais d'agence de l'ensemble des GA sous 7 pour cent[102], de stimuler une approche RQP systématique, et tente d'harmoniser les coûts parmi les GA et les Processus de financement.

[97] Gestion des politiques d'Oxford. 2018. Examen des rôles des acteurs clé dans le modèle opérationnel au niveau des pays de PME. Rapport final Volume II – Annexes. Oxford : Gestion des politiques d'Oxford.
[98] DFID. 2016. Examen annuel 2016. DFID
[99] Gestion des politiques d'Oxford. 2018. Examen des rôles des acteurs clé dans le modèle opérationnel au niveau des pays de PME. Rapport final Volume I – Rapport principal. Oxford : Gestion des politiques d'Oxford
[100] Gestion des politiques d'Oxford. 2018. Examen des rôles des acteurs clé dans le modèle opérationnel au niveau des pays de PME. Rapport final Volume II – Annexes. Oxford : Gestion des politiques d'Oxford.
[101] PME. 2018. Réunion du Conseil administration BOD/2018/06. Washington DC, USA : PME.
[102] PME. 2018. Examen du portefeuille 2018. Washington DC, USA : PME.

5.2.2 Adaptations au contexte du PFC

Afin de renforcer et d'adapter l'approche de PME aux PFC, à la suite des recommandations du Rapport d'évaluation intérimaire de 2015[103], le Secrétariat a introduit les PTE comme forme ajustée des PSE comprenant les critères de qualité modifiés, les directives pour le soutien accéléré des PFC et des procédures pour utiliser les ESPIG de manière souple et plus rapide afin de répondre aux crises. En plus, le Secrétariat a développé un cadre de risque opérationnel prêtant attention aux risques spécifiques dans les PFC et un cadre de Suivi et évaluation prêtant une attention particulière aux PFC.

En 2018, plus de 50 pour cent des ESPIG sont allés vers des PFC, similaire à l'année précédente. Il apparaît selon les preuves que les processus de PME pour soutenir le travail dans des contextes d'urgence se sont révélés pertinents et bénéfiques. Ceux-ci ont par exemple permis au Sud Soudan d'accéder à plus de financement, par le biais d'une formule améliorée d'Attribution maximum par pays pour les PFC, afin de recevoir un financement plus rapide par le biais du Cadre de financement accéléré de PME afin de permettre au pays de faire le pont financièrement et de recevoir un financement flexible par le biais du cadre opérationnel de PME afin de soutenir les PFC ayant permis aux acteurs au niveau des pays de changer les lignes budgétaires et les activités cibles de l'ESPIG pour s'adapter au contexte du pays. Cependant, pour que les PME soient effectives dans un cadre de gouvernance fragile comme dans la RDC, le rapport d'évaluation du pays[104] a conclu qu'une analyse économique approfondie du pays et une présence plus forte du Secrétariat de PME dans le pays pourraient être nécessaire pour offrir des réponses rapides, adaptées et inclusives dans un paysage de gouvernance complexe.

5.2.3 Surveillance fiduciaire

Un Comité des finances et de risques du Conseil dédié supervise et offre des conseils au Conseil sur les points concernant les pratiques de gestion du risque, la gestion financière et les mesures d'audit de PME et ses ressources. Une Équipe de risque et de conformité distincte au sein du Secrétariat entreprend la fonction de surveillance fiduciaire de PME se fondant en grande partie sur les procédures de la Banque Mondiale. Cette équipe accrédite et supervise les GA qui sont responsables de la surveillance fiduciaire des programmes financés par PME utilisant leurs propres politiques et procédures[105].

Provoqué par l'examen organisationnel de 2014, PME a pris des mesures significatives pour renforcer ses systèmes et pratiques de surveillance fiduciaires. Il a également renforcé son approche de gestion du risque, introduisant un cadre de gestion du risque entreprise et un cadre de risque opérationnel pour suivre les risques au niveau des pays. Cela a exigé l'attribution de ressources financières et humaines accrues pour la surveillance fiduciaire et cette tendance continue avec le budget opérationnel pour l'Exercice financier 2020 montrant une croissance de 16 pour cent du risque de gestion et de la surveillance fiduciaire. Ces ressources supplémentaires ont aidé à assurer l'accréditation et à intensifier la surveillance en amont (approbation du financement) et en aval (examen de l'audit des GA) pour un nombre croissant de GA (désormais 17). Un Cadre de gestion du risque élaboré a été développé (juillet 2019) tandis qu'une approche RQP est en train d'être développée.

[103] Universalia. 2015. Évaluation intérimaire indépendante du Partenariat Mondial de l'éducation, Volume I Rapport d'évaluation final. Montréal, Canada : Universalia.
[104] Universalia. 2019. Évaluation récapitulative du programme pays de PME – RDC. Montréal, Canada : Universalia
[105] PME. 2018. Portfolio Review 2018. Washington DC, USA : PME.

Le cadre de résultats inclut un indicateur clé relatif à la surveillance fiduciaire (c'est-à-dire de problèmes d'audit significatifs résolus), et les Rapports de résultats annuels montrent que depuis la base de référence de l'Exercice financier de 2016, 100 pour cent des problèmes provenant d'un nombre croissant de rapports d'audit ont été résolus (22 questions en 2018). Selon les examens de portefeuille de PME, la nature des problèmes résolus et rapportés est principalement technique et causée par des problèmes systémiques, bien que quelques instances de détournement de fonds, pour lesquels une action corrective a été prise, soient également rapportées. Les exemples comprennent un cas relatif aux cantines scolaires au Bénin où initialement 69 300 $ ont été remboursés tandis qu'à la suite d'enquêtes approfondies, une somme supplémentaire de 83 053 $ a été remboursée par le Gouvernement. Un autre cas concerne le détournement de fonds par des dépositaires, qui a été rapporté aux autorités locales. Outre l'action corrective, ces cas mènent également souvent à des mesures préventives visant à renforcer les systèmes de redevabilité. À cet égard, l'évaluation du REPOM juge que les fonctions de surveillance fiduciaire sont satisfaisantes.

Le cadre de gestion du risque récemment développé reconnaît une gamme de risques stratégiques, opérationnels, de gestion de fonds et de continuité d'activité. Cela inclut un risque de performance de l'ESPIG, la réflexion de l'appétit de risque faible pour les extensions de programme résultant de lacunes dans la mise en œuvre, et la suggestion des examens programmatiques réguliers pour atténuer ces risques.

5.2.4 Conclusions préliminaires concernant l'efficience administrative

Le Secrétariat a géré les partenariats et les relations externes en a) fournissant un soutien étendu aux différents groupes constitués (en particulier les PDP), b) en préparant les documents de référence et en les rassemblant pour les délibérations du Conseil et le plaidoyer mondial intensifié, et c) en montrant un leadership plus fort dans la mise à profit de ses membres pour accroître la visibilité de l'éducation au niveau mondial. Le Secrétariat a également accru ses efforts pour aider aux processus au niveau des pays et a montré de la flexibilité et de la réactivité dans les conseils aux PFC, car ces pays reçoivent un financement supérieur, plus rapide et plus souple. Cependant, malgré des efforts pour adapter son approche dans les processus de demande de financement, rendre ceux-ci suffisamment spécifiques au contexte reste un défi étant donné la grande variété entre les PFC.

Le Secrétariat a prêté une attention adéquate à l'efficience administrative, y compris l'approche de financement fondé sur les résultats et la gestion du budget de PME, avec une concentration sur la minimisation des coûts de transaction (rationalisation des processus d'AQ, développement des SOP, renforcement des systèmes d'information relatifs à la gestion de financements et opérationnalisation de l'approche du RQP). Le Secrétariat a également prêté une attention accrue à la surveillance fiduciaire ces dernières années et a obtenu des résultats satisfaisants depuis la mesure de la base de référence en 2016, étant donné que le Secrétariat traite 100 pour cent des problèmes d'audit significatifs rapportés de manière adéquate. La surveillance fiduciaire intensifiée a exigé une augmentation évidente et significative des ressources, tandis que le besoin pour cette augmentation continue est moins évident. En même temps, le Secrétariat est en train de développer des systèmes de surveillance financière et de gestion des risques plus sophistiqués, mais leur applicabilité pratique et la valeur ajoutée ultérieure reste à prouver.
L'augmentation générale de volume et de diversité a rendu le travail du Secrétariat plus complexe, menant à des questions concernant la priorisation et la coordination qui ne sont souvent pas abordées dans les décisions du Conseil. Cela affecte potentiellement la clarté du travail du Secrétariat avec le

risque de création d'inefficiences à la fois au niveau mondial et au niveau des pays. Le processus d'ERP illustre la reconnaissance de ces risques au niveau des pays et est par conséquent interprété comme une implication importante et pertinente aidant PME à reconcentrer ses efforts et à aborder les défis de gouvernance clé de PME au niveau des pays.

5.3 Mesures et processus au niveau des pays

5.3.1 Performance des GLPE

Cette section utilise le diagramme de cycle de planification au niveau des pays (voir chapitre 3) expliquant comment PME travaille dans les pays partenaires. Les mesures au niveau des pays de PME tournent autour d'un Groupe local des partenaires de l'éducation (GLPE) fort, dirigé par le gouvernement et représentatif, en tant que « forum collaboratif pour le dialogue sectoriel pour l'éducation sous le leadership du gouvernement, où la consultation primaire sur le développement du secteur éducatif a lieu entre le gouvernement et ses partenaires[106]" et « une coordination améliorée sur le soutien technique et financier soutiennent la planification stratégique à long terme, comprenant les PSE/PTE »[107].

Graphique 10 Composition des Groupes locaux des partenaires de l'éducation, PME[108]



Bien que la composition spécifique, le titre et les mesure de travail du GLPE varient de pays à pays[109], elle comprend généralement le gouvernement national, des agences de développement bilatérales et

[106] PME. 2019. Charte du Partenariat mondial pour l'éducation. Washington DC, USA : PME.
[107] PME. 2019. Guide au niveau de pays. Washington DC, USA : PME.
[108] https://www.globalpartnership.org/about-us/how-0-work
[109] Étant donné que GLPE est utilisé comme un terme générique pour décrire le forum de dialogue en matière de politique éducative, tandis que les groupes de l'éducation avec des fonctions similaires comprennent : le groupe de

multilatérales (présidées par l'Agent de coordination), d'autres partenaires de développement éducatif, comme les OSC, les prestataires de services éducatifs privés, membres du secteur privé/entreprise et fondations privées et le GA (un seul agent est sélectionné pour aider au développement et à la mise en œuvre de l'ESPIG) (voir Graphique 10**Error! Reference source not found.**).

Depuis 2015, **PME a investi des efforts considérables dans la clarification des rôles et des responsabilités du GLPE** en retravaillant les documents clé et en produisant de nouveaux, dont certains ont été référencés dans les précédentes sections (voir également sept références aux définitions des GLPE dans les documents de PME produits par la Gestion des politiques d'Oxfam en 2018) [110]. Malgré cet effort, l'examen des rôles des acteurs clé dans le modèle opérationnel au niveau des pays de PME par la Gestion de politiques d'Oxford (2018) [111] rapporte la confusion autour des rôles du GLPE, possiblement due à l'existence de multiples définitions et à la manière dont les acteurs sont perçus et travaillent dans différents contextes. Une des incertitudes clé, selon la même source est de savoir si les GLPE font office de plateforme sectorielle ou simplement de mécanisme de surveillance de projet de PME.

Concernant les gouvernements qui dirigent les GLPE, l'évaluation intérimaire de PME de 2015 a déterminé que les plans sectoriels étaient en effet dirigés par les pays dans tous les 13 cas examinés et dans la plupart des 18 pays étudiés, la majorité des parties prenantes consultées ont attesté de la forte appropriation nationale du ou des programme(s) financé(s) par PME[112]. De même, la majorité des ENP formatives et récapitulatives effectuées en 2018-2019 ont trouvé une appropriation des GLPE par le gouvernement dans tous les pays évalués sauf la Guyane[113], où il n'y avait pas de GLPE formellement constitués ou de mécanismes équivalents pour le dialogue sectoriel systématique et la coordination.

Cependant, le **degré d'appropriation du gouvernement varie**. Dans des pays plus stables, un degré élevé d'appropriation semble correspondre à l'adoption d'une approche sectorielle comme au Népal, où le financement commun a promu l'appropriation du gouvernement et la coordination du processus de développement[114] ; et au Malawi, le manque de participation à haut niveau du gouvernement a ostensiblement mené à un grand nombre de financement de DP hors-budget et par conséquent s'éloignant de l'approche SWAP pour les projets discrétionnaires[115]. Dans des circonstances de gouvernement fragile comme la RDC, le rassemblement est encore effectué par le biais de la plateforme sectorielle, mais cela est mené par un partenaire de développement au lieu d'un gouvernement – dans ce cas par le Groupe thématique sur l'éducation présidé par l'UNICEF[116]. Dans des pays touchés par un

coordination éducative, le groupe consultatif d'éducation, le comité de développement sectoriel éducatif, le groupe de travail sectoriel d'éducation conjoint, etc., lorsqu'il est fait référence à un GLPE, les structures nationales assumant formellement le rôle de GLPE dans un pays sont incluses.

[110] Gestion des politiques d'Oxford. 2018. Examen des rôles des acteurs clé dans le modèle opérationnel au niveau des pays de PME. Rapport final Volume I – Rapport principal. Oxford : Gestion des politiques d'Oxford.

[111] Gestion des politiques d'Oxford. 2018. Examen des rôles des acteurs clé dans le modèle opérationnel au niveau des pays de PME. Rapport final Volume II – Annexes. Oxford : Gestion des politiques d'Oxford.

[112] Universalia, Résultats pour le développement. 2015. " Évaluation intérimaire indépendante du Partenariat mondial pour l'éducation. Volume I – Rapport d'évaluation final". Westmount-Montréal, Québec, Washington DC.

[113] Bien qu'apparemment, un GLPE n'a jamais vraiment émergé au Sud Soudan (les réunions du Forum national de l'éducation, censés jouer le rôle de GLPE, étaient fréquemment planifiées, mais annulées étant donné la violence, la crise ou le manque de fonds), mais depuis le Comité de direction conjoint et/ou le Groupe de donateurs pour l'éducation (EDoG) ont parfois comme comme équivalent du GLPE de facto, il est traité comme GLPE existant.

[114] Universalia. 2019. Évaluation prospective du programme du pays de PME – Népal. Montréal, Canada : Universalia.

[115] Universalia. 2019. Évaluation prospective du programme du pays de PME - Malawi. Montréal, Canada : Universalia.

[116] Universalia. 2019. Évaluation prospective du programme du pays de PME - RDC. Montréal, Canada : Universalia.

conflit comme le Sud Soudan, le dialogue sectoriel a lieu par le biais d'une multiplicité de forums : le Forum d'éducation national est censé faire office de GLPE, mais en pratique, il est devenu un événement annuel qui coïncide avec la RSC annuelle tandis que le dialogue sectoriel régulier a eu lieu en grande partie au sein du Groupe de donateurs pour l'éducation, non présidé par le gouvernement[117].

Qu'ils soient dirigés par le gouvernement ou non, **les GLPE dans la plupart des pays semblent avoir eu du succès comme forum collaboratif** pour consulter sur les diagnostics et analyses sectoriels, pour concevoir et promouvoir le PSE/PTE, pour sélectionner les GA et pour approuver les ESPIG. Le dialogue sectoriel amélioré dans les GLPE a déjà été mentionné au Chapitre 4.1, en l'occurrence que les GLPE ont mieux inclus les OSC et les organisations d'enseignants qu'avant. La proportion de pays et d'états fédéraux avec à la fois des OSC et des organisations d'enseignants représentées dans leurs GLPE est passée de 44 pour cent en 2016 à 59 pour cent en 2018. Cependant, le niveau de participation des organisations d'enseignants était encore inférieur à celui des OSC, respectivement 59 pour cent et 89 pour cent[118] en 2018.

Les preuves d'un dialogue sectoriel à travers les GLPE est illustré par les exemples suivants :

- Au Kenya, le GLPE (le Groupe de coordination des partenaires de développement de l'éducation - EDPCG) est un forum élargi des parties prenantes hautement représentatif avec une implication élargie des OSC ;
- En RDC, le GLPE (Groupe thématique sur l'éducation) réunit quatre ministres chargés de l'éducation, sept représentants de DP (Banque Mondiale, AFD, Coopération belge, DFID, USAID, UNICEF, UNESCO) et représentants de OSC et syndicats d'enseignants[119] ;
- Au Cambodge, le GLPE (Groupe technique de travail conjoint sur l'éducation – JTWG) est fonctionnel et bien vu par les 19 membres du JTWG, y compris une organisation-cadre de 152 organisations non-gouvernementales (ONG) travaillant dans l'éducation[120] ; et
- Au Sénégal, l'examen de la structure et du fonctionnement du GLPE en 2017 a mené à la création du nouveau GLPE (*Groupe national des Partenaires de l'Éducation et de la Formation* - GNPEF) qui a formalisé l'inclusion des acteurs non-étatiques en tant que partenaires égaux au dialogue sectoriel[121].

Il y a eu des exemples où le dialogue sectoriel est resté constant, et où l'appropriation du gouvernement et la qualité du PSE se sont améliorées sans changement notable dans le degré d'inclusion du GLPE (comme au Cambodge durant la période 2014-2019[122]).

Les ENP soulignent également **un besoin d'améliorer la qualité du dialogue sectoriel.** En plus des domaines mentionnés au Chapitre 4.1., il y a des besoins rapportés comme suit :

[117] Universalia. 2019. Évaluation prospective du programme du pays de PME – Sud Soudan. Montréal, Canada : Universalia.
[118]Universalia. 2018. Évaluations récapitulatives au niveau des pays - Guyane. Montréal, Canada : Universalia
[119] Universalia. 2019. Évaluation prospective du programme du pays de PME - RDC. Montréal, Canada : Universalia.
[120] Universalia. 2019. Évaluation prospective du programme du pays de PME - Cambodge. Montréal, Canada : Universalia.
[121] Universalia. 2019. Évaluation prospective du programme du pays de PME - Sénégal. Montréal, Canada : Universalia.
[122] Universalia. 2019. Évaluation prospective du programme du pays de PME - Cambodge. Montréal, Canada : Universalia.

- impliquer les acteurs au niveau provincial (par exemple l'ENP du Mozambique estime que le dialogue sectoriel est trop centralisé),
- impliquer les écoles privées et religieuses (par exemples l'ENP du Pakistan rend comptes des groupes représentant les écoles privées et religieuses ayant une participation limitée),
- améliorer les procédures de réunions du GLPE (par exemples l'ENP du Malawi recommande d'allouer plus de temps à des discussion plus approfondies et moins précipitées durant les RSC),
- déplacer le dialogue de la procédure à la stratégie (par exemples l'ENP du Cambodge rend compte du GLPE offrant une opportunité limitée pour un dialogue stratégique en termes de politique et l'ENP du Mozambique recommande d'étendre le dialogue au niveau stratégique)[123], et
- d'étendre l'inclusion des OSC au-delà des « suspects habituels » (par exemples l'ENP de la RDC rapporte que la participation des OSC est limitée à un petit cercle d'individus liés à l'OSC Coalition pour l'éducation pour tous (CONEPT) et l'Observatoire Indépendant de l'Éducation (OIE)[124]). Ici, il est important d'indiquer que le niveau de participation des OSC, tel qu'analysé par l'étude de PME dans les examens sectoriels conjoints de l'éducation[125], dépend à la fois du contexte du pays (par exemple, le degré de soutien gouvernemental de transparence du dialogue) et la capacité des OSC à fournir une contribution active.

En outre, dans certains pays, les **consultations les plus agiles entre gouvernements et DP ont lieu à travers des plateformes supplémentaires.** Par exemple au Népal, où le Groupe local des partenaires de développement de l'éducation présidé par l'UNICEF fait sert un objectif louable dans le dialogue du secteur et se rencontre plus régulièrement que le GLPE plus général[126] ; et le Zimbabwe, où le GLPE - le Groupe de coordination de l'éducation - est jugé plus efficace dans l'encouragement de la consultation et du dialogue entre le Ministère de l'éducation primaire et secondaire et les DP, tandis que le Groupe de travail sectoriel de l'éducation est un forum plus large que le GLPE pour le dialogue avec les groupes d'ONG locales et les OSC[127]. En outre, il y a également eu l'interrogation que les GLPE puissent devenir trop larges pour être efficaces. Un exemple de cela est l'ENP du Sénégal qui énonce que le nouveau GLPE (GNPEF) avec un groupe plénier de 95 membres peut être trop large pour favoriser un dialogue sectoriel pertinent ou une prise de décision en temps utiles[128]. Le Secrétariat de PME a également exprimé cette interrogation dans certains cas comme le Pakistan où le Chef du Secrétariat du pays conseillait sur des moyens d'augmenter l'efficacité du GLPE en réduisant le nombre de membres et en créant des groupes de travail technique sur des questions thématiques[129].

Le processus de suivi du secteur collaboratif dirigé par le gouvernement du PSE/PTE dirigé par le gouvernement est rapporté dans des pays où les plateformes sectorielles existent depuis longtemps comme l'évaluation annuelle des PSE par *Reunão Anual de Revisão* (RAR) au Mozambique (depuis 2000), les RSC annuelles régulières des PSE au Malawi (depuis 2002) et les RSC régulières avec une large participation des parties prenantes au Sénégal (depuis au moins 2009). Dans les pays avec des GLPE

[123] Universalia. 2019. Évaluation prospective du programme du pays de PME - Mozambique. Montréal, Canada : Universalia
[124] Universalia. 2019. Évaluation prospective du programme du pays de PME - RDC. Montréal, Canada : Universalia
[125] https://www.globalpartnership.org/content/key-takeaways-effective-joint-sector-reviews-mutual-accountability-platforms
[126] Universalia. 2019. Évaluation prospective du programme du pays de PME - Népal. Montréal, Canada : Universalia.
[127] Universalia. 2019. Évaluation prospective du programme du pays de PME - Zimbabwe. Montréal, Canada : Universalia.
[128] Universalia. 2019. Évaluation prospective du programme du pays de PME - Senegal. Montréal, Canada : Universalia.
[129] Universalia. 2018. Évaluation prospective du programme du pays de PME - Pakistan (Provinces du Balouchistan et du Sindh). Montréal, Canada : Universalia.

faibles ou sans GLPE, le suivi sectoriel conjoint a été limité. Dans les exemples, les examens annuels avec de multiples parties prenantes sont absents en Guyane, il y a eu un suivi limité du PSE au Sud Soudan, et il y a eu des problèmes avec l'inclusion des organisations d'enseignants et de parents-enseignants et des représentants du gouvernement au niveau du district des Revues sectorielles conjointes de l'éducation au Pakistan. Il y a également un exemple de RSC sectorielles n'ayant pas eu lieu tandis que le ministère et les DP se rencontrent mensuellement pour suivre conjointement l'ESPIG (Kenya). Des interrogations concernant les RSC comme un manque de données de suivi, des problèmes dans la traduction du suivi en action, et des responsabilités et de mandats flous de RSC sont soulignées au Chapitre 4.1.

5.3.2 Performance des CA

Les mesures au niveau des pays, telles que définies par le guide de PME au niveau des pays[130], prévoient la fourniture de soutien technique/financier au secteur de l'éducation, entre autres, par le groupe de développement partenaire (DPG). Ce groupe comprend généralement les DP et est présidé par le CA - un DP désigné par le GLPE pour faciliter le travail du GLPE. Le guide au niveau des pays énonce que le CA, entre autres, fait office de lien de communications entre le gouvernement, les partenaires du GLPE et le Secrétariat, rassemble les DP pour soutenir le gouvernement à toutes les étapes du développement du PSE/PTE, pour la mise en œuvre et le suivi et coordonne l'implication des partenaires au niveau des pays avec le Secrétariat de PME.

En pratique, **la mesure dans laquelle le CA a travaillé pour remplir ces rôles et ces responsabilités semble être hautement dépendante du contexte**, y compris les mesures spécifiques au niveau des pays des processus liés au PME. Dans certains pays (par exemple le Malawi, le Sud Soudan et le Sénégal), deux DP ont opéré le rôle de CA, au Mozambique, trois DP ont exercé la fonction de coordination par rotation annuelle, tandis que dans d'autres pays (par exemple en Guyane et au Rwanda) les rôles du CA ont été exercés par les GA. La dernière situation a créé des incertitudes concernant les rôles et les responsabilités des CA et a été perçue comme une interférence dans l'appropriation du PSE/PTE par les gouvernements nationaux. Un CA ou un GA dominant a été rapporté comme compromettant le GLPE[131].

Les CA ayant connu plus de succès arrivent à être non seulement un Secrétariat et une boîte aux lettres orientés vers l'ESPIG mais également des promoteurs d'une inclusion plus large, des facilitateurs de discussion, et des intermédiaires d'échange de connaissances. Une ENP (Mozambique) rapporte l'importance du rôle du CA dans la coordination des discussions autour du développement du PSE, résultant dans la participation générale de la part du donateur, de l'OSC, et des représentants du gouvernement et jouant un rôle utile dans la gestion de la connaissance et la coordination entre les donateurs et les activités du gouvernement[132]. D'autres ENP ont également rapporté le rôle du CA en tant que catalyseur pour la demande fructueuse d'ESPIG et la mise en œuvre. Ce premier rôle (c'est-à-dire le rôle catalytique dans la demande d'ESPDG) est illustré par l'ENP du Sénégal, rapportant la gestion du CA (UNICEF et UNESCO) de la demande d'ESPDG et des ressources qui est vue par les parties prenantes consultées sur le terrain comme des contributions efficientes à la planification du secteur[133].

[130] PME. 2019. Guide au niveau du pays. Washington DC, USA : PME.
[131] Évaluations récapitulatives et formatives du soutien de PME à l'éducation au niveau des pays. 2018-2019. Universalia.
[132] Universalia. 2019. Évaluation prospective du programme du pays de PME - Mozambique. Montréal, Canada : Universalia
[133] Universalia. 2019. Évaluation prospective du programme du pays de PME - Sénégal. Montréal, Canada : Universalia

Le rôle catalytique de la mise en œuvre de l'ESPIG est illustré par l'ENP du Pakistan, où dans les deux provinces, le travail de l'UNICEF en tant que CA a été jugé crucial au succès de la mise en œuvre de l'ESPIG par les parties prenantes consultées[134].

Les CA semblent être moins effectifs dans les situations politiques complexes comme en RDC (l'ENP de la RDC évalue le partenariat de PME impliquant tous les partenaires comme ayant insuffisamment de leadership/coordination exercés par le CA et le GA). Les CA ainsi que le GLPE apparaissent trop tendus pour prioriser les processus sectoriels dans les contextes de crise et affronter des défis spécifiques, par exemple l'ENP du Sud Soudan rapporte que le travail de coordination attendu de la part du CA (USAID) est difficile lorsque des ordonnances du congrès l'interdit de discuter directement avec le gouvernement du Sud Soudan du fait de la crise[135].

Les ENP soulèvent la difficulté d'atteindre les multiples attentes des CA relativement à l'absence de compensation de PME pour le soutien aux ressources financières et humaines dédiées du CA. Le Secrétariat de PME commence avec un pilote de financement pour le soutien du CA aux processus de PME en dehors du dialogue de politique général, qui est en phase de conception[136].

5.3.3 Effets sur la confiance des donateurs et la coordination dans les pays

La section aborde les hypothèses de PME[137] qu'en contribuant à la qualité accrue des PSE/PTE et des ESPIG, des mesures au niveau des pays (c'est-à-dire les GLPE représentatifs et fonctionnels, les CA respectables et les GA fiables) soutenues par le plaidoyer du Secrétariat au niveau des pays amélioreront la coordination et la confiance des donateurs. L'équipe d'évaluation interprète la coordination des donateurs conformément à la note méthodologique de l'indicateur de PME numéro 30, où l'harmonisation du donateur fait référence à la coordination entre partenaires techniques et financiers et mentionne le projet et le financement sectoriel commun comme des manières d'assurer une plus grande harmonisation de l'assistance externe[138]. L'équipe d'évaluation relie également la confiance des donateurs à un aspect de l'alignement – le fait de fonder les modalités de soutien/financement sur les systèmes financiers, cadres et procédures des PDP (note méthodologique pour l'indicateur 20 de PME)[139].

Comme élaboré au Chapitre 4.1, les rapports de résultats de PME[140],[141],[142] énoncent que **la qualité des plans nationaux d'éducation s'est améliorée selon les normes de PME.** PME rapporte une amélioration à toute épreuve dans la fourniture de plans d'éducation satisfaisant les normes de

[134] Universalia. 2018. Évaluation prospective du programme du pays de PME - Pakistan (Provinces du Balouchistan et du Sindh). Montréal, Canada : Universalia.
[135] Universalia. 2019. Évaluation prospective du programme du pays de PME - Sud Soudan. Montréal, Canada : Universalia
[136] PME. 2019. La réunion du Conseil d'administration BOD/2019/06 Annexe B3. Le Partenariat mondial de l'éducation.
[137] L'hypothèse est dérivée de la question dans les TOR pour cette ERI « Dans quelle mesure les mesures de partenariat ont-elles été effectives pour la formulation de plans nationaux d'éducation robustes et la conception et la mise en œuvre de projets individuels ? Dans quelle mesures ces plans ont-ils mené à une plus grande confiance des donateurs et permis une meilleure coordination des efforts de donateurs ? »
[138] https://www.globalpartnership.org/sites/default/files/methodological_sheet_for_indicator_30.pdf
[139] https://www.globalpartnership.org/sites/default/files/methodological_sheet_for_indicator_29.pdf
[140] PME. 2019. Rapport de résultats 2019. Washington DC, USA : PME.
[141] PME. 2018. Rapport de résultats 2018. Washington DC, USA : PME.
[142] PME. 2016. Rapport de résultats 2015-2016. Washington DC, USA : PME.

qualité[143] de 58 pour cent (11 sur 19) les PSE/PTE durant l'année civile 2014/15 à 96 pour cent (22 sur 23) durant l'année civile 2016/17 et 100 pour cent (28 PSE) en 2018. Cet accomplissement s'établit dans le contexte de conseils intensifiés de PME sur la préparation de plan et l'évaluation, y compris les directives développées avec l'IIEP de l'UNESCO et le nouveau processus d'AQ. Les ENP (par exemple la RDC, le Malawi, la Mozambique, le Pakistan, la Guyane, le Rwanda, le Sénégal, le Sud Soudan) ont trouvé des preuves soutenant la contribution de PME aux améliorations des plan nationaux d'éducation.

En outre, **les rapports de PME jugent la mise en œuvre générale des ESPIG comme satisfaisante**. Comme élaboré à la Section 4.1, la proportion des ESPIG classés comme étant « sur la bonne voie »[144] sur le fondement de la fourniture de leurs produits majeurs et de la plupart d'entre eux avec des lacunes modérées est restée stable à environ 85-90 pour cent pour l'ensemble des financements (84,9 pour cent en 2015, et 89,3 pour cent en 2018), tandis que les PFC ont connu une amélioration de 76,9 pour cent en 2015 à 93,8 pour cent en 2018. Cependant, les preuves sont limitées pour conclure que ce taux de mise en œuvre est dû à des mesures nationales.

Cette amélioration à la fois de la qualité des PSE/PTE et la mise en œuvre satisfaisante des ESPIG, ne s'est cependant pas positivement corrélée à l'harmonisation accrue des donateurs. L'harmonisation des DP a divergé : certains pays ont été jugés comme ayant une harmonisation faible (par exemple la RDC, la Guyane, le Pakistan, le Sénégal, le Sud Soudan) et d'autres une harmonisation forte (par exemple le Kenya, le Népal, la Mozambique). Parmi les pays avec une faible harmonisation des donateurs, la plupart (sauf le Pakistan) sont sans surprise ceux ayant un dialogue sectoriel inefficace. Indépendamment de la question de savoir si un pays a été jugé comme ayant une harmonisation faible ou forte, les ENP ont trouvé une influence limitée de PME à cet égard. Une ENP (Sud Soudan) a conclu que le modèle opérationnel actuel au niveau du pays pouvait ne pas offrir un mécanisme fort pour que PME exerce son influence sur les donateurs et a suggéré la possibilité que PME se fonde peut-être trop sur des mesures « non techniques » (comme le « plaidoyer ») pour l'harmonisation du financement au lieu de mesures « dures » (comme le soutien financier direct ou le financement obligatoire)[145]. l'ENP du Malawi a déterminé que promouvoir un financement commun n'était pas efficace lorsque le financement de PME lui-même passait de modalité sectorielle à mode de projet indépendant (Malawi)[146]. L'ENP du Mozambique a trouvé qu'en canalisant ses fonds par le biais de FASE, PME a aidé à donner son « vote de confiance » au fonds commun et a donné aux autres donateurs une plus grande confiance pour continuer à soutenir ou à entrer dans le secteur[147].

En outre, lorsque l'on regarde l'alignement des donateurs avec les systèmes financiers, le cadre et les procédures du PDP, les ENP montrent que bien que les financements de PME s'alignent sur le plan sectoriel du pays, la majorité des financements de PME ne s'alignent pas sur les finances, les dépenses, la comptabilité et l'audit du gouvernement. En 2018, les deux tiers des financements de mise en œuvre

[143] Afin d'être éligible, les plans de secteur approuvés devraient satisfaire au moins cinq des sept normes de qualité des PSE et au moins trois des cinq normes de qualité pour les PTE.
[144] L'évaluation des ESPIG étant « sur la bonne voie » est d'abord effectuée par les GA et rapporté au Secrétariat, sur le fondement de trois déterminants : (1) le progrès d'éléments de programme individuels ; (2) les mesures de mise en œuvre (gestion du programme, gestion financière, approvisionnement, Suivi et évaluation (M&E), etc.); (3) Statut de versement sur le fondement du calcul du GA.
[145] Universalia. 2019. Évaluation prospective du programme du pays de PME - Sud Soudan. Montréal, Canada : Universalia.
[146] Universalia. 2019. Évaluation récapitulative du programme du pays de PME - Malawi. Montréal, Canada : Universalia.
[147] Universalia. 2019. Évaluation récapitulative du programme du pays de PME - Mozambique. Montréal, Canada : Universalia.

de PME utilisaient encore les modalités indépendantes qui sont mal alignées sur les systèmes nationaux. Le pourcentage de l'ensemble des financements de PME alignés sur les systèmes nationaux en 2018, bien que notoirement le plus élevé jusque-là (36 pour cent) a raté son jalon de 2018 (45 pour cent). Pour les PFC, celui-ci est resté au niveau de 2017 (24 pour cent) avec un écart un peu plus grand entre l'objectif (35 pour cent) et la réalité[148].

En général, il est difficile de déduire dans quelle mesure les améliorations dans la coordination des donateurs (harmonisation) et la confiance (alignement du financement des donateurs aux systèmes des pays) ont été positivement influencées par de meilleurs plans sectoriels et les ESPIG gérés avec succès. Cependant, il y a eu des **actions PME qui ont sans doute accru la confiance des donateurs de différentes manières.** Cela comprend l'exemple de la canalisation des fonds de PME via un fonds commun à la Mozambique mentionnée ci-dessus, ou le cas du Kenya où l'application de processus et de règles de la Banque Mondiale par PME et les GA ont démontré que le détournement de fonds pouvait être évité[149]. Un autre exemple est le cas du Pakistan, où le fait d'avoir un plan clairement défini, comme le PSE du Balouchistan, a apparemment aidé à acquérir un soutien des donateurs de l'Agence de coopération internationale du Japon, USAID, et de l'Union Européenne, dont aucun n'avait préalablement travaillé dans le secteur de l'éducation au Balouchistan[150].

5.3.4 Valeur ajoutée perçue de PME au niveau des pays

Les perceptions des parties prenantes locales des partenariats nationaux sont généralement positives.

Les ENP indiquent que **les parties prenantes au niveau des pays expriment de la gratitude par rapport à la contribution de PME pour l'amélioration du dialogue sectoriel**[151], que ce soit via des améliorations institutionnelles (en réactivant le GLPE ou en intégrant les RSC), ou des améliorations procédurales (en élargissant la participation aux réunions de coordination sectorielle ou RSC). Avant de faire partie des processus de PME, de nombreuses plateformes sectorielles existantes comprenaient principalement des représentants des ministères pertinents et des donateurs. Depuis, ces plateformes ont élargi leur adhésion en incluant les représentants d'OSC et d'organisations d'enseignants (par exemple la République Démocratique du Congo, la Province du Balouchistan au Pakistan, le Malawi). PME a contribué à l'inclusion d'OSC par le biais du Fonds d'éducation de la société civile (CSEF), un programme mondial établi en 2009 pour soutenir les coalitions nationales de société civile pour s'impliquer dans la politique sectorielle de l'éducation, la planification, la budgétisation et le suivi. En 2017, le Conseil de PME a accepté d'établir le mécanisme d'ASA dans le Cadre du crédit et des financements (FFF), s'appuyant sur le soutien du CSEF pour l'implication d'une large gamme de groupes de société civile et de plaidoyer dans le dialogue sectoriel en termes de politique de l'éducation au niveau national et au niveau mondial.

Le soutien de PME pour le suivi sectoriel des PSE est particulièrement apprécié, comme le prouve le retour collecté par l'ENP de la part de parties prenantes au Kenya qui considèrent que le soutien financier de PME est un contributeur clé à une collaboration plus intense parmi les parties prenantes du

[148] PME. 2019. Rapport de résultats 2019. Washington DC, USA : PME.
[149] Universalia. 2018. Évaluation récapitulative du programme du pays de PME - Kenya. Montréal, Canada : Universalia.
[150] Universalia. 2018. Évaluation récapitulative du programme du pays de PME - Pakistan (Provinces du Balouchistan et du Sindh). Montréal, Canada : Universalia.
[151] Universalia. 2019. Évaluations de PME au niveau des pays - Rapport de synthèse Exercice financier 2018 Rapport final. Montréal, Canada : Universalia.

secteur. De même, l'ENP du Malawi a trouvé que sans le soutien financier de PME, les RSC[152] n'auraient probablement pas eu lieu. D'autres contributions majeures au suivi du secteur semblent être (a) l'introduction d'Indicateurs liés au versement (Mozambique) et (b) la fourniture d'incitation à un dialogue sectoriel inclusif et participatif selon les exigences de financement de l'ESPIG et des conseils de la part du Chef du Secrétariat du pays sur les implications de ces exigences (Provinces du Balouchistan et du Sindh au Pakistan).

Malgré une contribution élevée de PME au dialogue sectoriel autour du PSE/PTE et de leur traduction en ESPIG, et le succès relatif des GLPE dans la facilitation de ce dialogue, **la contribution du GLPE à la mise en œuvre et au suivi sectoriel des PSE a été moins évidente.**

En outre, **le soutien de PME au niveau des pays est apprécié pour sa favorisation de l'innovation.** Une partie de cette innovation est vue dans la programmation, par exemple l'Étude de synthèse d'évaluations externes de PME souligne l'innovation de PME via le FFF[153] et l'ENP du Népal considère l'ESPIG actuel (2018-2020) comme innovant car il inclut une modalité fondée sur le programme (la « Partie Fixe ») et des DLI (la « Partie variable »). D'autres innovations sont vues à travers les ESPIG comme : (a) l'amélioration dans le programme d'EFTP rapportée comme étant une innovation par l'ENP du Rwanda et (b) l'introduction de systèmes informatiques pour intégrer et améliorer l'interface entre les différents systèmes de données éducatives et les applications de gestion financière dans le cadre d'une seule application en ligne, sélectionnées parmi les innovations dans le secteur par l'ENP du Sénégal. PME a également promu le développement d'innovations, le plus récemment via KIX, une initiative conjointe entre PME et le Centre de recherche de développement international canadien (IDRC) pour répondre aux défis dans les systèmes éducatifs des DPD. Le premier tour des financements KIX sera attribué en 2020[154].

Certaines contraintes sur les mesures effectives au niveau des pays ont également été vécues. Certaines ENP rapportent que les processus d'AQ ont été perçus comme trop onéreux (ENP du Malawi), redondants et dupliquant les efforts, par exemples les commentaires initiaux du Secrétariat de PME et l'évaluation indépendante (ENP du Sud Soudan). La nature collaborative du dialogue sectoriel, bien qu'appréciée, a également été perçue comme intensive en termes de temps et de personnel, plaçant un poids élevé sur le personnel assigné à y participer, en particulier dans les mécanismes de dialogue stratifiés, où les discussions sont par moment redondantes (ENP du Mozambique). D'autres contraintes étaient la conséquence d'une participation accrue affectant l'efficience des consultations sectorielles et les différentes perceptions des rôles et des responsabilités attendus des acteurs de PME au niveau des pays (voir également la section 5.3.1).

5.3.5 Conclusions préliminaires concernant les mesures et processus au niveau des pays

À la suite des conclusions ci-dessus, l'ERI a l'impression initiale que les GLPE ont promu le dialogue et la collaboration entre les parties prenantes, en particulier en améliorant la qualité des PSE/PTE. En général, les gouvernements ont pris l'initiative de rassembler les processus collaboratifs dans le secteur

[152] La RSC est un élément de dépense autorisée en vertu du financement de PME.
[153]PME. 2019. Étude de synthèse des évaluations externes de PME conduite durant la période de PME 2020. Washington DC, USA : PME.
[154] PME. 2019. Réunion du Conseil d'administration.BOD_2019_03 DOC 01 - Annexe 3 – Proposition de l'agent de financement KIX mars 2019. BOD/2019/06. Le Partenariat mondial pour l'éducation

et ont aidé à stimuler un dialogue inclusif parmi les parties prenantes au niveau des pays. De ce fait, la collaboration a augmenté et a apparemment eu lieu par le biais de mécanismes divers, y compris les RSC.

Nous concluons en outre qu'à la fois les mesures au niveau des pays et le soutien du Secrétariat ont visé à atteindre le juste équilibre entre l'inclusion et la participation au GLPE et le besoin qu'il soit efficace. Dans le même temps, les ENP et l'examen des rôles des acteurs clé dans le modèle opérationnel au niveau des pays de PME soulignent que du travail doit encore être fait pour améliorer l'inclusion des consultations du GLPE (dans le domaine de l'élargissement de la représentation et de l'approfondissement de la participation des syndicats d'enseignants et des OSC) ainsi que pour garder le forum sectoriel actif après l'achèvement du PSE, et accroître l'utilité des RSC pour l'apprentissage et la prise de décision.

Il y a moins de preuves de l'efficacité du GLPE durant la mise en œuvre des plans par rapport aux preuves disponibles pour la performance du GLPE sur la stimulation de la collaboration dans le dialogue sectoriel de l'éducation autour de la planification des PSE/PTE. En outre, les RSC sont vues comme un pas dans la bonne direction pour la contribution efficace de GLPE à la mise en œuvre de l'EST/PTE. Par ailleurs, dans certains cas, les mécanismes de PME ont augmenté la confiance et la coordination des donateurs. Cependant, l'influence de PME sur l'harmonisation des donateurs reste faible.

Les perceptions des parties prenantes locales des mesures nationales sont généralement positives. Dans le même temps, certaines contraintes ont été vécues concernant les processus complexes et chronophages comme l'AQ et le dialogue accru, et le manque de clarté concernant le rôle des différents acteurs. Néanmoins, de nombreux aspects relatifs aux mesures nationales sont appréciés. Parmi ceux-là : l'aide financière de la part de PME pour mettre en œuvre les éléments des PSE/PTE, les conseils et le soutien aux processus sectoriels collaboratifs, l'assistance technique par le CA et le GA, les intrants et connaissances du Secrétariat dans la préparation du PSE/PTE, et l'interaction constructive entre le CA, le GA et le Secrétariat durant la préparation de ESPIG. L'examen de demande de financement par le Secrétariat a également été mentionné comme étant utile.

5.4 Suivi et évaluation

Cette section examine d'abord la qualité, l'utilisation et l'utilité de la Stratégie de Suivi et évaluation et le Cadre de résultats de PME puis fait un gros plan sur la consistance et l'utilité des ENP se fondant principalement sur les 14 ENP récapitulatives.

5.3.6 Performance de la stratégie de Suivi et évaluation et le cadre de résultats

PME a adopté une nouvelle stratégie de Suivi et évaluation en 2016 avec trois objectifs : renforcer la redevabilité du travail de PME ; stimuler l'apprentissage et la performance accrue à travers le partenariat ; et faciliter la prise de décision organisationnelle par le Conseil, le Secrétariat et les parties prenantes nationales. Ces objectifs ont été suivis par le biais de quatre domaines de travail : (1) le suivi des résultats, (2) le suivi des financements, (3) l'évaluation et 94) la dissémination et l'apprentissage pour lequel ces trois premiers points sont censés fournir les principaux intrants d'apprentissage. La Stratégie de Suivi et évaluation reconnaît également le risque que les activités de suivi par des organisations nouvellement formées comme Education Cannot Wait et potentiellement le Education

Outcomes Fund et la International Financing Facility for Education ne soient pas abordées de manière adéquate[155]. Dans le même temps, la Stratégie de Suivi et évaluation fait référence à l'harmonisation des ENP avec les ENP d'autres organisations, s'appuyant par exemple sur le modèle d'évaluation conjointe du Soutien externe à l'éducation de base commandée par 13 donateurs bilatéraux et multilatéraux à l'éducation en 2003[156].

Le suivi des résultats a été effectué sur le fondement d'un Cadre de résultats consistant en 37 indicateurs relatifs aux trois buts et cinq objectifs reflétés dans la ToC de PME. Le Secrétariat produit un Rapport des résultats global annuel reflétant et comparant les mesures d'indicateur avec les années précédentes, tout en offrant une analyse de ces conclusions de suivi. Le Cadre de résultats et le Rapport de résultats sont les produits d'un processus difficile pour atteindre un outil de mesure convenu qui soit pratique et offre un aperçu adéquat, global et pertinent sur le progrès de PME vers ses ambitions. Une note méthodologique disponible publiquement offre de la clarté et de la transparence concernant la manière dont chacun des 37 indicateurs est mesuré.

Tout en reconnaissant la constellation prise en compte avec attention du Cadre de résultats de PME, le Rapport intérimaire de l'ERI effectue les observations initiales suivantes qui portent en partie sur les défis auxquels le secteur de l'éducation fait face dans son ensemble ;

- Les indicateurs au plus haut niveau de résultats illustrent que la mesure des progrès éducatifs par PME a été alignée sur les autres organisations dans le domaine. PME a en outre mesuré le progrès dans les résultats d'apprentissage et dans l'équité accrue dans l'éducation d'une manière qui permet le regroupement de mesures au niveau des pays. Ces mesures se sont fondées sur les données des pays qui sont souvent limitées ou inconsistantes, ce qui a rendu le regroupement comme base de prise de décision risqué.
- Le RF ne peut évidemment inclure que des indicateurs pour lesquels il est présumé que les informations sont disponibles. Cela peut expliquer pourquoi des questions clé auxquelles il est souvent fait référence dans les documents de PME comme les enfants non scolarisés[157]; la sécurité dans les écoles ; l'accès aux résultats de l'apprentissage d'enfants vulnérables (liés au handicap ou à l'origine ethnique) ; et l'éducation religieuse ou d'autre formes d'éducation non-formelle[158] ne font pas (encore) partie du RF (voir Annexe 5.4.1)
- L'indicateur numéro 2 comprend le progrès en santé sociale et émotionnelle comme un résultat important de l'éducation pré-primaire. Cependant, ces dimensions ne sont pas couvertes dans la mesure de résultats d'apprentissage aux niveaux primaire et secondaire inférieur qui se fondent sur la mesure de niveaux d'accomplissements, qui mettent souvent l'accent sur la Langue, les Mathématiques et la Science et prêtent moins d'attention aux sujets « non techniques » (voir Annexe 5.4.2).
- Les indicateurs relatifs à l'objectif stratégique 1 (Planification et mise en place de l'éducation renforcées) semblent mettre l'accent sur la planification plutôt que les questions de mise en œuvre.
- Les indicateurs sous l'objectif stratégique 5 (Partenariat plus fort) recouvre des fonctions plutôt complexes comme la surveillance fiduciaire et l'orientation pays en un seul indicateur pour chaque.

[155] PME. 2017. Stratégie de Suivi et évaluation. PME
[156] PME. 2017. Stratégie de Suivi et évaluation. PME

[157] UIS et UNICEF (2015) Résoudre la promesse rompue de l'éducation pour tous : Trouver l'initiative mondiale sur les enfants déscolarisés, Montréal, UIS

[158] UNESCO, (2010) Marginalisation Paris, UNESCO GEM

> Cela rend peut-être le RF gérable mais signifie que la prise de décision peut être alimentée par des informations plutôt « étroites ».

Le Secrétariat de PME a entrepris le suivi des financements par le biais d'un Examen du portefeuille annuel qui est également disponible publiquement. Les examens ont contribué à bon nombre des efforts décrits plus tôt pour améliorer la performance de PME, y compris la clarification des rôles, le resserrement de la surveillance fiduciaire et le Projet continu de rationalisation du processus de financement.

Le domaine de travail d'évaluation a été effectué par le Secrétariat commandant un portefeuille au niveau des pays, des évaluations thématiques et programmatiques. Les ENP étaient censées examiner le progrès et les contributions de PME à travers 20 évaluations récapitulatives et 8 évaluations prospectives dans des pays d'étude sélectionnées (voir ci-dessous). Des évaluations thématiques sont conçues comme étant des études documentaires de petite échelle censées informer le partenariat concernant le RQP et les meilleures pratiques au moment d'effectuer des investissements dans l'éducation. Celles-ci ont inclus l'examen des investissements de PME dans des domaines sous-sectoriels spécifiques considérés comme étant dans le cadre de sa ToC et dans les domaines soulignés dans la documentation générale sur le développement éducatif en tant qu'exigences pour l'accomplissement de résultats éducatifs[159]. Certaines évaluations thématiques ont concerné l'examen des soins et de l'éducation de la petite enfance, les Systèmes d'évaluation d'apprentissage (LAS), l'égalité des sexes, le renforcement de systèmes de données, l'équité et l'inclusion, et l'enseignement et l'apprentissage.

Les évaluations programmatiques font référence à des fenêtre ou initiatives de financement comme le Financement pour la préparation d'un plan sectoriel de l'éducation (ESPDG) au soutien du développement des ESA, PSE, CSEF au soutien de la participation de la société civile à la politique et à la planification du secteur de l'éducation aux niveaux nationaux, et le GRA (et les futur financements KGPE) afin d'offrir un soutien à la recherche, à la construction de capacité, au développement de la connaissance et au partage de bonnes pratiques dans le pays, au niveau régional et mondial. Les ENP et les évaluations programmatiques ont collecté un grand nombre de données relatives aux pays, qui sont principalement conçues et utilisées pour éclairer la prise de décision mondiale.

L'apprentissage et la dissémination à travers le partenariat sont censés provenir des produits d'autres domaines de travail. Il est prévu que ceux-ci soient stimulés davantage par le biais du mécanisme KIX (60 millions de US$ 2018-2021) mais sa mise en œuvre n'en est encore qu'à ses débuts. Il est donc trop tôt pour avoir accès aux effets de l'apprentissage. Dans l'ensemble, la Stratégie de Suivi et évaluation a entraîné un produit important sous forme d'Examens de portefeuille, de Rapports de résultats, de Rapports d'évaluation et d'Histoires de résultats, soutenus par une abondance de données spécifiques aux pays et thématiques. Cela offre ensemble une base de données/preuves énorme, mais il est difficile de dire dans quelle mesure ces produits ont atteint PME et sont utilisés par celui-ci et au-delà.

[159] Birte Snilstveit Jennifer Stevenson Daniel Phillips et al. 2015. Interventions pour l'amélioration des résultats d'apprentissage et d'accès à l'éducation dans les pays à revenu faible et moyen : un examen systématique. Londres, R-U : Initiative International pour l'évaluation de l'impact

5.3.7 Consistance et utilité des ENP

Selon la Stratégie de Suivi et évaluation, 22 ENP récapitulatives et 8 ENP prospectives ont été prévues. Les rapports de 14 ENP récapitulatives et 8 ENP prospectives sont disponibles à ce jour, tandis que le premier rapport de synthèse couvrant huit ENP prospectives et sept ENP récapitulatives a été produit début 2019.

Les ENP se sont fondées sur une ToC générique au niveau des pays qui a été développée par le Secrétariat et le consultant d'évaluation et qui a découlé de la ToC mondiale de PME (voir également le chapitre 4.4.3). Les ENP ont été conduites conformément à une matrice d'évaluation commune et ont suivi des modèles de rapport similaires, y compris dans les pays PFC. Cette approche est compréhensible étant donné qu'elle mène à des résultats d'évaluation qui peuvent être agrégés et, en principe, utilisés pour une analyse comparée (par exemple pour identifier des facteurs de succès communs ou des défis à travers les pays), ce qui les aide à accomplir leur fonction d'éclairage de la prise de décision mondiale. Les ENP ne se prêtent pas à des jugements comparatifs (pays A fait mieux que pays B) étant donné les différences contextuelles et le fait que la disponibilité et la fiabilité des données entre les pays varient de manière significative. Cela mène également à la question de savoir si l'utilisation de la même approche d'évaluation dans les pays PFC que dans les pays non PFC est appropriée étant donné les différences probables en termes d'accessibilité, de disponibilité et de fiabilité des données.

L'ensemble des ENP abordent la disponibilité et l'utilisation des données nationales (par exemple le SIGE, recensements et enquêtes scolaires, les Comptes nationaux de l'éducation, les RSC, les examens de dépense publique). Dans certains pays, une partie du financement de PME a été utilisée pour améliorer les SIGE, reconfirmant ainsi l'importance d'avoir accès à des données d'éducation fiables et à jour pour une évaluation utile et une programmation fondée sur la preuve. Tandis que la duplication d'efforts en termes de programmation ou de Suivi et évaluation est un risque possible, étant donné le grand nombre d'acteurs impliqués dans l'éducation, celui-ci n'est identifié en tant que tel dans aucune des 14 ENP.

Les ENP récapitulatives ont offert une évaluation systématique et une analyse du progrès vers les buts de PME et les objectifs et buts au niveau des pays, y compris une analyse de la contribution de PME fondée sur une méthodologie « légère » d'analyse de contribution[160]. Les ENP individuelles ont implicitement inclus des « leçons » désignées comme « bonnes pratiques, questions stratégiques ou observations transversales ». Tandis que les ENP prospectives présentent des recommandations, cela n'était pas attendu de la part des ENP récapitulatives et par conséquent elles n'ont pas explicitement inclus de recommandations. Les ENP ont principalement servi de cas pour une synthèse élargie censée faciliter la direction et l'apprentissage au niveau mondial.

Le premier rapport de synthèse[161] produit début 2019 reflète une synthèse minutieuse et informative ; bien que l'examen ERI de 14 ENP récapitulatives (voir annexe 5.4.3) suggère que le rapport de synthèse était peut-être plus pessimiste concernant l'utilisation du financement commun au moment de la

[160] Le terme « léger » est utilisé car l'analyse de contribution enquête sur les questions génériques de causalité dérivées de la ToC de PME et limite l'identification de facteurs contributifs alternatifs liés à ces questions génériques en tant que fondement pour tirer les conclusions sur la contribution de PME. L'analyse ne décortique pas les questions causales dans une ToC plus détaillée ni n'offre de catégorisation systémique et de pondération des preuves soutenant les divers facteurs contributifs. Cela aurait cependant été beaucoup plus chronophage et par conséquent pas faisable en pratique.

[161] Universalia. 2019. Évaluations au niveau du pays de PME – Rapport de synthèse. Montréal, Canada : Universalia

rédaction (début 2019) et plus optimiste concernant la qualité des RSC (ou équivalents). Le rapport de synthèse n'inclut pas les domaines d'amélioration relatifs au fonctionnement du modèle opérationnel de PME et présente « *des suggestions à prendre en compte par PME* ». Plusieurs de ces suggestions ont été reprises et intégrées par le Conseil et le Secrétariat, entre autres choses, dans l'initiation du processus d'EPR qui vise à aborder les défis relatifs à l'appropriation nationale et à la redevabilité mutuelle. Certaines de ces leçons peuvent également être reconnues dans les changements stratégiques proposés par le Secrétariat en tant qu'intrants dans le processus de Stratégie post 2020.

5.3.8 Conclusions préliminaires concernant le Suivi et l'évaluation

Le Secrétariat a sérieusement mis en œuvre les différents domaines de travail constituant la stratégie de Suivi et évaluation de PME en utilisant la ToC mondiale et le RF comme cadre principal pour organiser les conclusions du suivi et de l'évaluation. La mise en œuvre effective de la Stratégie de Suivi et évaluation a été entravée du fait qu'elle a dû se fonder sur des données des pays, qui étaient limitées et souvent dépassées. Cela a signifié que les questions comme le niveau de violence vécu par les enfants ; et l'inscription/le décrochage d'enfants handicapés ou de minorités ethniques ne font pas (encore) partie du RF actuel.

Néanmoins, le RF avec 37 indicateurs et le Rapport de résultats ont abouti à un examen régulier, global et transparent du progrès de PME en lien avec sa ToC existante, y compris les comparaisons au cours du temps. En même temps, les considérations pratiques ont limité la pertinence du RF car des questions complexes comme le progrès dans la mise en œuvre, le plaidoyer, ou la surveillance fiduciaire ont été saisies par un indicateur unique mais limité, ce qui entraine le risque de prise de décision fondée sur des informations qui ne sont pas suffisamment abondantes.

Les résultats du nombre impressionnant de travaux de Suivi et évaluation sont disponibles au public, ce qui démontre que la stratégie de Suivi et évaluation sert son objectif de redevabilité. Le Secrétariat a fait des efforts évidents pour tirer des leçons du travail de Suivi et évaluation et les a principalement utilisées pour éclairer la prise de décision mondiale. Il y a eu des exemples clairs du fait que le Conseil et le Secrétariat utilisent les résultats de Suivi et de l'évaluation, mais la question de savoir si les effets des résultats du Suivi et de l'évaluation sont proportionnés au niveau d'effort et de ressources dépensés sur le Suivi et l'évaluation reste incertaine[162]. En outre, l'effet de l'apprentissage des résultats du Suivi et de l'évaluation au-delà du Conseil et du Secrétariat, et en particulier à travers le partenariat au niveau des pays semble limité (en partie par sa nature).

Les ENP ont été en grande partie consistantes dans la méthodologie et ont offert un aperçu systématique du progrès et de la contribution aux objectifs au niveau des pays. Les résultats de l'ENP peuvent être agrégés et utilisés pour une analyse comparative limitée, mais pas pour des jugements comparatifs à travers les pays étant donné les différences majeures de contexte et de disponibilité/fiabilité des données. Les ENP ont été initiées par le Secrétariat en tant que Stratégie de Suivi et d'éducation, tandis que les GLPE n'avaient aucun pouvoir de décision concernant la commande de ces évaluations. Par conséquent, les ENP récapitulatives individuelles ont été indirectes et diverses dans la réflexion des leçons spécifiques aux pays, et n'ont pas inclus de recommandations au niveau des pays, ce qui a peut-être été une opportunité manquée. L'évaluation de synthèse a inclus des leçons et recommandations génériques qui ont contribué à la direction stratégique au niveau mondial.

[162] Cette question est signalée pour enquête approfondie durant la phase 2 de l'ERI.

6 Observations générales

Ce dernier chapitre du rapport intérimaire présente un nombre « d'observations générales » relatives à la performance générale de PME en lien avec les propres objectifs du partenariat. Actuellement, ceux-ci ont le statut « d'observations », car l'ERI n'en est encore qu'à ses débuts et il serait prématuré de déjà tirer des conclusions finales. Néanmoins, ces observations sont censées stimuler la réflexion et la discussion pouvant aider le développement continu de la stratégie de PME post 2020. Ces observations générales sont structurées autour des trois objectifs au niveau des pays et des deux objectifs au niveau mondial de la ToC de PME.

6.1 Concernant la planification et la mise en œuvre des PSE (objectif 1)

Un progrès important a été effectué concernant le développement des PSE satisfaisant les normes de qualité de PME. Les ENP ont clairement établi la contribution de PME à cet égard, bien que cette contribution ait lieu au sein des contextes nationaux avec de nombreux autres acteurs et facteurs en jeu. Un goulot d'étranglement important dans ce processus semble être l'absence de données non agrégées fiables, complètes et à jour liées à l'équité et à la qualité de l'éducation. De nombreuses interventions soutenues par PME visent à aider à résoudre cela, mais un progrès important reste à faire pour établir la base de preuves solides nécessaire pour un développement de du PSE solide, en particulier dans les PFC. Le progrès dans la mise en œuvre du PSE reste une interrogation signalée par de nombreuses parties prenantes et de nombreux documents. La mise en œuvre du PSE est apparemment entravée par des lacunes de ressources significatives, une redevabilité mutuelle faible et une appropriation du pays limitée. PME aborde actuellement ces questions dans le processus d'EPR et ces interrogations figurent en bonne place dans les discussions initiales relatives à la stratégie de PME post 2020, mais les solutions envisagées, y compris celles visées dans le processus d'EPR, ne se sont pas encore matérialisées.

6.2 Concernant la redevabilité mutuelle, le dialogue en termes de politique et le suivi inclusifs (objectif 2)

Comme le reconnaît le propre document de la ToC de PME, un dialogue de politique inclusif et une redevabilité mutuelle de fonctionnement sont des processus clé pour trouver des contenus de politiques éducatives qui sont justes et peuvent être mis en œuvre. Cela reconfirme l'importance du succès de PME pour contribuer à l'inclusion et au fonctionnement des GLPE, en particulier durant les processus de planification et de conception du PSE et de l'ESPIG. Maintenir le dialogue inclusif en termes de politique et la redevabilité mutuelle durant la mise en œuvre reste cependant difficile.

PME a articulé et stimulé divers mécanismes, cadres et outils pour faciliter la planification interne au pays et les processus de mise en œuvre, allant des GLPE aux cadres de redevabilité mutuelle en passant par les RSC. Sans surprise, étant donné les contextes grandement variés de plus de 70 PDP, chaque pays adapte et applique ces mécanismes et outils de différentes manières avec différents niveaux de succès. Les expériences collectives de tous ces efforts, à la fois les succès et les échecs, offrent un potentiel énorme d'apprentissage qui est reconnu dans la stratégie de Suivi et évaluation de PME. Les effets de

cette stratégie d'apprentissage sont apparents au niveau mondial, mais les effets d'apprentissage au niveau du pays restent moins évidents.

6.3 Concernant le soutien (financier) efficient et efficace de PME (objectif 3).

PME a fait de bons progrès vers cet objectif en termes de mise en œuvre de l'ESPIG, tout en utilisant une gamme de mesures dans son nouveau FFF pour stimuler le financement national et en entreprenant des efforts continus de plaidoyer. De ce fait, les PDP ont engagé des ressources nationales sans précédent pour la mise en œuvre du PSE durant la conférence de financement de 2018 à Dakar, tandis qu'un groupe de plus en plus diversifié de partenaires offre plus de financement de donateurs. Néanmoins, un manque de fonds est encore mentionné comme un facteur inhibant majeur pour l'ensemble de la mise en œuvre du PSE, couvert seulement en partie par les ESPIG. Cela signifie que la mobilisation des ressources reste une question clé pour l'ensemble des partenaires intéressés par la mise en œuvre du PSE mais soulève une question concernant la manière selon laquelle la faisabilité financière a été prise en compte dans le développement du PSE.

La question récurrente de l'alignement est liée au financement. PME n'atteint pas encore ses objectifs d'alignement avec de nombreux partenaires donateurs indiquant une préférence pour le financement de projets indépendants, gérés et administrés en dehors des systèmes nationaux. Les effets de cet alignement limité, en particulier en termes d'efficacité de l'aide, restent flous.

6.4 Concernant un financement plus important et de meilleure qualité (objectif 4)

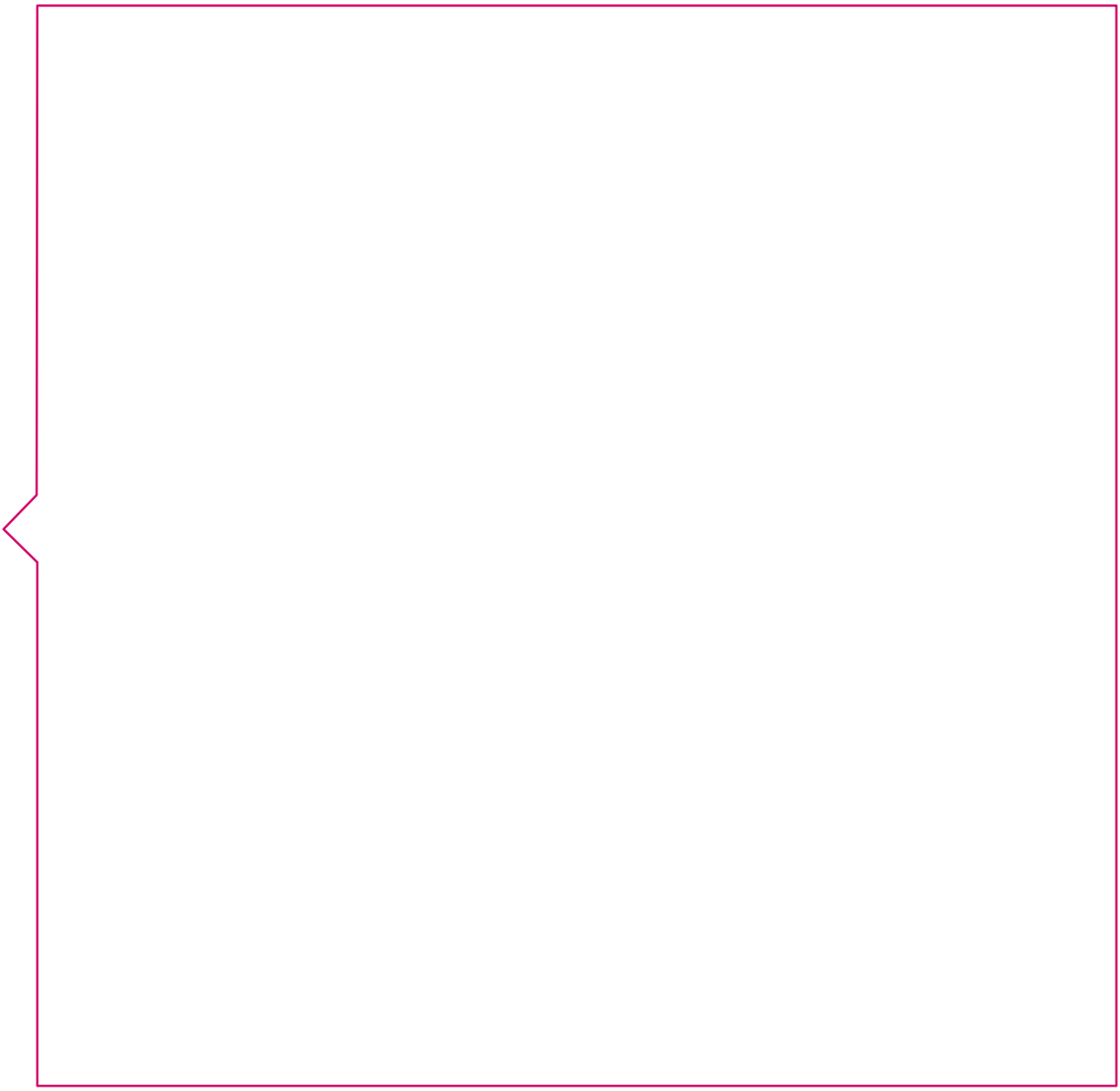
En 2016, la tendance à la baisse des contributions de l'APD à l'éducation a été renversée et en 2018 un groupe de plus en plus diversifié de partenaires de donateurs a contribué 638 millions de US$, le plus élevé depuis la création de PME. En tant que tel, PME a bien réussi en termes de mobilisation *de plus* de financement. Une interrogation majeure ici est la proportion importante de donateurs qui continuent de réduire leur financement au PME, ce qui signifie que les nouveaux donateurs remplacent plutôt qu'ils ne s'ajoutent aux contributions des donateurs précédents. Cela renvoie à l'interrogation de la fongibilité, où la contribution accrue de la part d'un partenaire est utilisée comme une opportunité par un autre partenaire pour rediriger le financement vers un des fonds émergents alternatifs comme ECW ou vers un autre secteur.

Le progrès général de PME vers l'objectif 4 reste modeste, étant donné qu'un financement *de meilleure qualité* renvoie à la coordination, à l'alignement et à l'harmonisation du financement. Concernant ces dimensions, la performance de PME a été plutôt stable malgré le fait d'avoir établi des objectifs clairs d'amélioration.

6.5 Concernant la construction d'un partenariat plus fort (objectif 5)

Le Conseil et le Secrétariat ont tous deux fait des efforts intenses pour construire un partenariat fort. Des progrès importants ont été fait dans la clarification des rôles, le resserrement de la surveillance, l'augmentation du temps passé à se concentrer sur le niveau des pays, et la communication des résultats. En même temps, des interrogations ont été soulevées concernant la dynamique au sein du partenariat. Au niveau mondial, cela renvoie à la collaboration et au niveau de délégation entre le Conseil, ses comités et le Secrétariat, mais également à la complexité de réaliser des consultations efficaces au sein des circonscriptions. Au niveau des pays, les défis restent liés à l'appropriation du pays et au leadership du gouvernement et au fait de trouver le bon équilibre entre l'inclusion et le fait de conserver un partenariat au niveau des pays qui fonctionne en pratique.

Les dynamiques de partenariat au niveau mondial et au niveau des pays sont d'autant plus compliquées par le fait que PME vise à être à la fois un fonds mondial et un partenariat pour l'éducation avec de multiples parties prenantes. Une gestion de fonds et une administration efficaces exigent des systèmes et procédures solides, transparentes et responsables. Cela se combine difficilement avec la création d'un partenariat agile et dynamique qui, dans un monde de nations souveraines, représente une action collective plutôt qu'une organisation hiérarchique, et dépend par conséquent de la motivation des partenaires individuels à dépenser du temps et de l'énergie à contribuer au succès de PME.



MDF
Training & Consultancy

CERTIFIED
ISO 9001