Oxford Policy Management

Un partenariat efficace et efficient :

Examen des rôles des principaux acteurs du modèle opérationnel du GPE au niveau des pays dans le cadre de l'exécution du plan GPE 2020.

Rapport initial

Volume I – Rapport initial

Nicola Ruddle, Georgina Rawle, Andrew Wyatt, Veronica Chau, Ying Yeung

Mars 2018

Remerciements

Le présent rapport initial a été préparé par OPM et Dalberg. Nous remercions les membres du Secrétariat du GPE qui ont participé aux discussions initiales sur la portée des travaux : Margarita Focas Licht, responsable de l'équipe de soutien aux pays ; Padraig Power, directeur des finances et des opérations ; Karen Mundy, directrice technique ; Raphaelle Martinez, responsable de l'équipe Planification de l'éducation, systèmes et finance ; et Janne Kjaersgaard Perrier, spécialiste de l'éducation : stratégie, politique et performance. La phase initiale a considérablement bénéficié des délibérations et orientations du Comité des financements et performances, des observations formulées par les membres du Conseil à leur réunion de décembre et des commentaires ultérieurs des principaux intervenants sur les termes de référence, la proposition technique et la version provisoire du rapport initial.

Cette mission est exécutée par Oxford Policy Management et Dalberg. La responsable de projet est Nicola Ruddle et la directrice du projet est Georgina Rawle. Cette mission s'inscrit dans le cadre de l'axe d'intervention A (Work Stream A) sous la responsabilité de Nicola Ruddle et les autres membres de l'équipe sont Georgina Rawle, Andrew Wyatt, Gabi Elte, Ying Yeung et Veronica Chau. La mission comporte un autre axe d'intervention (B), dirigé par Clara Picanyol. Pour plus d'informations, veuillez contacter Nicola.ruddle@opml.co.uk.

Les chargés de liaison pour le client sont Raphaelle Martinez rmartinez3@globalpartnership.org et Janne Kjaersgaard Perrier jperrier@globalpartnership.org.

Oxford Policy Management Limited

Immatriculée en Angleterre : 3122495

Level 3, Clarendon House
52 Cornmarket St
Oxford OX1 3HJ
Royaume-Uni

Téléphone : +44 (0) 1865 207 300
Télécopie : +44 (0) 1865 207 301
Courriel : admin@opml.co.uk
Site Internet : www.opml.co.uk

© Oxford Policy Management

Table des matières

Volume I – Rapport initial

Remerciements i

Liste des tableaux et figures 4

Liste des abréviations 5

1 Introduction 6
1.1 Introduction à la mission 6
1.2 Structure du présent rapport 7

2 Contexte de la mission 8
2.1 GPE 2020 8
2.1.1 Les objectifs du GPE 8
2.1.2 Développement des capacités au sein du modèle 9
2.1.3 Modèle opérationnel au niveau des pays 9
2.2 Mandat de cette mission et consultation pendant la phase initiale 10
2.2.1 Autres travaux en cours pour améliorer le modèle opérationnel 12
2.3 Énoncé du problème : objectif et portée de l'étude 14

3 Méthodologie 17
3.1 Cadre conceptuel 17
3.2 Questions-cadres 19
3.3 Collecte des données 21
3.4 Données primaires 21
3.4.1 Enquête téléphonique auprès du siège des agents partenaires et des agences de coordination 22
3.4.2 Entretien téléphonique avec les pays en développement partenaires 23
3.4.3 Consultations en ligne avec d'autres partenaires du développement et OSC en tant que membres des GLPE 24
3.4.4 Rôles du Secrétariat du GPE : cartographie et consultations 24
3.5 Données secondaires 25
3.6 Analyse 26
3.7 Conclusions et recommandations 26
3.8 Risques et limites 26
3.9 Produit attendu 29

4 Processus de l'étude et calendrier 30
4.1 Résultats à atteindre 30
4.2 Plan de travail 30
4.2.1 Phase initiale 32
4.2.2 Collecte et analyse des données 32
4.2.3 Rapport de synthèse 32

5 Gestion et méthodes de travail 34
5.1 Équipe de consultants 34
5.2 Secrétariat du GPE 34
5.3 Comité des financements et performances (GPC) 35
5.4 Conseil d'administration du GPE 35
5.5 Membres du GPE : PDP, agences, OSC 35

Références/Bibliographie 36

Volume II — Annexes (document séparé)

Annexe A : Termes de référence de l'axe d'intervention A

Annexe B : Consultation sur la portée et la méthodologie de l'étude

B.1 Consultations et itération durant la phase initiale

B.2 Possibilités de travaux supplémentaires durant une seconde phase

Annex C : Cartographie des rôles et responsabilités des principaux intervenants

Annex D : Participants aux entretiens et aux consultations en ligne, choisis par le Secrétariat du GPE

Liste des tableaux et figures

Figure 1 Chronologie des composantes de l'étude par rapport aux réunions du Conseil..... 13
Figure 2. Rôles et responsabilités par catégorie tout au long du cycle du système éducatif..... 18

Tableau 1. Résumé des sources de données 21
Tableau 2. Avantages, risques et limites connexes et mesures d'atténuation 28
Tableau 3. Principaux résultats à atteindre et calendrier..... 30
Tableau 4. Nombre de jours d'activité pour les membres de l'équipe..... 30
Tableau 5. Plan de travail pour l'étude après la phase initiale..... 31

Encadré 1. Consultation avec le Conseil du GPE et le GPC pour la période initiale..... 6
Encadré 2. Rappel de l'énoncé du problème..... 19
Encadré 3. L'importance des participants pour le succès de la collecte de données..... 25

Liste des abréviations

ASA	Mécanisme de plaidoyer et de responsabilité sociale
AC	Agence de coordination
OSC	Organisation de la société civile
PDP	Pays en développement partenaire
PD	Partenaire de développement
PSE	Plan sectoriel de l'éducation
ESPDG	Financement pour la préparation du plan sectoriel de l'éducation
ESPIG	Financement pour la mise en œuvre du plan sectoriel de l'éducation
PFC	Pays fragiles et touchés par un conflit
FRC	Comité des finances et du risque
AP	Agent partenaire
GPC	Comité des financements et performances
GEC	Comité de gouvernance et d'éthique
GPE	Partenariat mondial pour l'éducation
ONGI	Organisation non gouvernementale internationale
KIX	Mécanisme d'échange de connaissances et d'innovations
GLPE	Groupe local des partenaires de l'éducation
FFF	Cadre de mobilisation et d'allocation de financements
OPM	Oxford Policy Management
PDG	Financement pour la préparation du programme
SFWG	Groupe de travail sur le financement stratégique
SIC	Comité des stratégies et de l'impact

1 Introduction

1.1 Introduction à la mission

Le présent rapport initial décrit l'approche proposée de l'équipe de consultants en réponse aux termes de référence publiés par le Secrétariat du Partenariat mondial pour l'éducation (GPE) en septembre 2017 et suivant d'autres discussions et développements survenus pendant la période de mise en route allant de décembre à mars 2018.

En vertu du Cadre de mobilisation et d'allocation de financements (FFF) adopté par le Conseil du GPE en mars 2017, le GPE s'est engagé à améliorer le modèle opérationnel de base pour renforcer les systèmes éducatifs. Les acteurs du GPE et le modèle du partenariat sont essentiels à l'exécution du plan GPE 2020, et le modèle opérationnel au niveau des pays a été conçu pour atteindre cet objectif. Par conséquent, le GPE s'efforce en permanence de renforcer et de soutenir le modèle. La présente étude s'inscrit dans les nombreux efforts qui contribueront à d'autres améliorations.

Le modèle opérationnel au niveau des pays mentionné dans ce rapport fait référence au partenariat qui existe entre différents acteurs majeurs. Au cœur de ce modèle se trouvent les pays en développement partenaires (PDP), qui dirigent les systèmes d'éducation nationaux, les processus de renforcement de l'éducation et d'amélioration des acquis scolaires pour les enfants et les adultes ainsi que les processus du GPE. Viennent ensuite trois acteurs clés au plan national : le groupe local des partenaires de l'éducation (GLPE) — organisme de concertation composé de plusieurs partenaires — l'Agence de coordination (AC), qui aide le gouvernement à coordonner les activités du GLPE et, si le pays reçoit un financement du GPE, l'Agent partenaire (AP). Par ailleurs, le Secrétariat joue un rôle en soutenant les principaux acteurs dans l'exécution du plan GPE 2020.

Reconnaissant l'importance du modèle, le Conseil du GPE a commandité en décembre 2016 une étude pour analyser le fonctionnement actuel du modèle :

> *« Le Conseil d'administration demande au Secrétariat d'examiner, avec l'aide d'un cabinet externe, les questions qui se posent et les solutions qui peuvent être apportées pour faire en sorte que les Agents partenaires, les Agences de coordination et les Groupes locaux des partenaires de l'éducation fonctionnement de manière efficiente et efficace et tirent les enseignements des expériences passées, afin de permettre la réalisation des objectifs du plan GPE 2020. Il sera tenu compte aussi des travaux connexes du Secrétariat. »*
> (BOD/2016/12-19)

La présente étude répond à la demande du Conseil et au cadrage plus poussé des termes de référence, de l'approche et de la méthodologie réalisé par le Secrétariat et l'équipe de consultants avec les membres du Conseil en décembre 2017 et avec le Comité des financements et performance (GPC) en janvier, février et mars 2018. Dans le cadre de cette mission, le GPC agit en qualité de comité de supervision pour le compte du Conseil.

L'objectif de ce rapport initial est donc de décrire notre méthodologie, notre plan de travail et nos méthodes afin d'obtenir la validation et l'approbation du Secrétariat et du GPC pour pouvoir passer aux entretiens et analyses.

Après des échanges de vues avec le Secrétariat et le GPC, le présent rapport initial et l'étude seront considérés comme une « première phase » susceptible d'être suivie ultérieurement d'une « seconde phase ». Tandis que la première phase est consacrée à l'identification des questions

qui se posent, la seconde serait l'occasion, si nécessaire, d'examiner ces questions de façon plus approfondie ou de combler des lacunes que le Conseil aurait décelées à la lecture des conclusions de cette étude.

Encadré 1. Consultation avec le Conseil du GPE et le GPC pour la période initiale

Le Conseil du GPE a débattu de cette mission lors de sa réunion de décembre 2017, comme l'indique le rapport du Conseil à la section intitulée « Le point sur la question d'un partenariat efficace et efficient ». Les membres du Conseil ont souligné qu'il était important, opportun et nécessaire de réaliser un examen global pour clarifier les fonctions du Secrétariat et de tous les partenaires. Ils ont exprimé le souhait de participer et de contribuer à cette démarche, y compris les bailleurs de fonds ayant des relations, des partenariats et des investissements importants au niveau des pays. Le Secrétariat a fait savoir qu'il enverra le rapport initial au Conseil par courrier électronique et qu'il sollicitera des commentaires lorsque le rapport sera communiqué au GPC. La Présidente a conclu en affirmant qu'il était important que la participation à cet axe d'intervention soit aussi large que possible.

Après un échange de vues avec le Secrétariat au sujet d'une première version préliminaire du rapport initial, la présente version représente la quatrième itération du rapport initial. Les versions successives se présentent de la façon suivante :

- Version 0 : communiquée au Secrétariat pour qu'il formule des observations sur l'orientation initiale.
- Version 1 : les principaux éléments du rapport initial sont communiqués sous la forme d'une présentation PowerPoint et examinés par le GPC à sa réunion de janvier 2018.
- Version 2 : la version provisoire révisée est communiquée début février au GPC, qui sollicite aussi l'avis des groupes constitutifs et des membres du Conseil, et formule des observations par écrit et à l'occasion d'une audioconférence en février 2018.
- Version 3 : il s'agit de la version actuelle, qui inclut des modifications présentées à titre d'options au GPC en mars 2018. Bien entendu, cette version définitive cherche à établir un compromis équilibré entre de nombreux objectifs et contraintes de temps et de ressources en vue de communiquer un rapport définitif à la réunion que le Conseil du GPE tiendra en juin 2018.

Une description plus complète des itérations du rapport initial et du processus figure à l'Annexe B.

1.2 Structure du présent rapport

Le reste du rapport initial est structuré comme suit :

- La **Section 2** comprend des informations plus détaillées sur le contexte de la mission, y compris sur l'importance du modèle opérationnel pour la réalisation des objectifs du plan GPE 2020, le mandat de cette mission, les travaux complémentaires effectués par le GPE ainsi que les objectifs et la portée de la présente étude, tels que définis tout au long de la phase initiale.
- La **Section 3** décrit la méthodologie de l'étude. Elle définit le cadre conceptuel qui régit l'approche, les principales questions-cadres et la méthode de collecte de données. L'approche adoptée comporte des avantages, mais aussi des risques et des limites qui sont abordés dans cette section, ainsi que les stratégies d'atténuation.
- La **Section 4** décrit les résultats à atteindre et le plan de travail, y compris un calendrier détaillé.
- La **Section 5** est axée sur les méthodes de travail et les rôles des différentes parties prenantes dans la réalisation de l'étude.

2 Contexte de la mission

2.1 GPE 2020

Le GPE propose un cadre opérationnel destiné à soutenir les actions menées par les pays en développement partenaires pour développer des systèmes éducatifs efficaces à même d'améliorer l'équité et l'apprentissage. Le GPE repose sur une démarche collective à laquelle participent une soixantaine de gouvernements de pays en développement et une vingtaine de pays donateurs ainsi que des organisations internationales, la société civile, les organismes philanthropiques, des enseignants et le secteur privé. Il regroupe les principales parties prenantes du secteur de l'éducation au niveau tant international que national pour collaborer efficacement afin que : i) les plans d'éducation soient solides, crédibles, mis en œuvre efficacement et suivis de manière rigoureuse ; ii) l'aide au développement soit mieux coordonnée et investie dans les composantes stratégiquement importantes des plans qui souffrent d'un manque de financement ; et iii) les atouts respectifs des partenaires soient mis à profit. Le GPE ne se contente donc pas de financer des projets : il veille à ce que les investissements dans l'éducation portent leurs fruits et que les systèmes d'éducation nationale améliorent leurs résultats.

En 2016, le GPE a lancé son plan stratégique pour la période 2016-2020 : le « plan GPE 2020 » définissant, pour cette période de quatre ans, les ambitions et les objectifs du partenariat qui viennent tous renforcer sa vision, conformément à l'Objectif de développement durable 4 : « assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie ».

2.1.1 Les objectifs du GPE

Le GPE est un fonds et un partenariat qui visent à relever les défis de l'éducation dans les pays en développement en aidant les gouvernements à améliorer l'équité et l'apprentissage grâce au renforcement de leurs systèmes éducatifs. Le plan GPE 2020 définit trois buts primordiaux et cinq objectifs, dont trois au niveau des pays, qui sont présentés ci-après.

Buts :

1. Des résultats d'apprentissage meilleurs et plus équitables.
2. Le renforcement de l'équité, de l'égalité des sexes et de l'inclusion.
3. Des systèmes d'éducation efficaces et efficients.

Objectifs à l'échelon des pays :

1. Renforcer la planification et la mise en œuvre des politiques dans le secteur de l'éducation.
2. Encourager la responsabilité mutuelle par une concertation inclusive sur l'action à mener.
3. Veiller à l'efficience et à l'efficacité de la mise en œuvre de l'aide du GPE.

Objectifs à l'échelle mondiale :

4. Mobiliser des financements plus importants et de meilleure qualité.
5. Renforcer le partenariat.

Le travail de partenariat est au cœur des objectifs du GPE comme l'illustre le modèle opérationnel au niveau des pays qui vise à renforcer les systèmes éducatifs grâce à des activités de

coopération basées sur une répartition des rôles et des responsabilités entre les principaux acteurs établie selon le principe de la responsabilité mutuelle.

2.1.2 Développement des capacités au sein du modèle

Le plan GPE 2020 met clairement l'accent sur le renforcement des systèmes éducatifs nationaux comme moyen de promouvoir l'efficacité et l'efficience afin d'assurer à tous une éducation de qualité inclusive et équitable. Cet aspect du renforcement des systèmes consiste lui-même à développer les capacités nationales. Par conséquent, le renforcement des capacités sous-tend de nombreux éléments du GPE 2020. Le partenariat cherche par plusieurs moyens à améliorer la qualité de la planification, de la mise en œuvre et du suivi des activités du secteur de l'éducation — autant de fonctions premières des pouvoirs publics en matière de systèmes éducatifs.

La stratégie définit clairement les différentes approches qui peuvent favoriser ce type de renforcement des capacités : analyse des besoins, mesures de renforcement des capacités techniques en permanence et à des moments stratégiques du cycle des politiques, recours à l'expertise et aux ressources d'autres acteurs, offre d'assistance technique et d'investissements, et échanges de connaissances et de bonnes pratiques.

Le rôle joué par les principaux intervenants au niveau national en faveur de l'application du modèle opérationnel devrait être l'un des principaux vecteurs de ce renforcement des capacités.

2.1.3 Modèle opérationnel au niveau des pays

Au niveau des pays, le GPE recommande un modèle opérationnel regroupant plusieurs intervenants de première importance.

Au cœur de ce modèle se trouve le PDP lui-même, pour lequel le ministère de l'Éducation agit généralement en tant que chargé de liaison avec le GPE.

Viennent ensuite trois acteurs clés au plan national : le GLPE, qui est un organisme de concertation composé de plusieurs partenaires, l'AC et, si le pays reçoit un financement du GPE, l'AP. Par ailleurs, le Secrétariat joue un rôle en soutenant les principaux acteurs dans l'exécution du plan GPE 2020.

Le GLPE est composé de l'ensemble des partenaires de l'éducation, c'est-à-dire généralement des parties prenantes de l'État (pouvant inclure les ministères de l'Éducation, des Finances et du Plan ainsi que certaines autorités locales) et de la société civile, des représentants d'enseignants et des partenaires du développement. Le GLPE est un forum destiné à promouvoir la concertation sectorielle et la transparence.

Membre du GLPE, l'AC est choisie en accord avec le PDP pour faciliter le travail du GLPE sous la direction du gouvernement. Elle a pour vocation d'aider les pouvoirs publics à coordonner l'action des parties prenantes de l'éducation présentes dans le pays afin de favoriser la réalisation conjointe d'activités de planification et de suivi, contribuant ainsi à réduire les coûts de transaction pour l'État.

Si le PDP bénéficie d'un financement du GPE[1], alors un AP est choisi par le gouvernement et approuvé par le GLPE pour superviser la mise en œuvre des financements du GPE. L'AP est

[1] Financement pour la préparation du plan sectoriel de l'éducation (ESPDG), Financement pour la préparation du programme (PDG) ou Financement pour la mise en œuvre du plan sectoriel de l'éducation (ESPIG).

chargé du décaissement des fonds du GPE au profit des partenaires d'exécution (en général l'État), du contrôle fiduciaire et de l'assistance technique se rapportant au financement.

Le Secrétariat joue un rôle de soutien pendant toute la durée du cycle des politiques du secteur de l'éducation nationale en promouvant une concertation participative efficace sur l'action à mener, en formulant des orientations et en examinant les procédures des financements du GPE, en fournissant des directives et des outils de planification sectorielle, en pilotant le processus de revue de la qualité du GPE et en traitant les documents destinés à être soumis à l'examen du Conseil du GPE.

Ce modèle opérationnel a évolué progressivement pour répondre aux besoins, aux nouveaux développements et à la façon dont les membres du Partenariat envisageaient leur collaboration[2]. Ainsi, un examen effectué en 2015 a-t-il entraîné des changements dans le modèle opérationnel, car la stratégie vise à améliorer en permanence le mode de fonctionnement du partenariat lui-même :

« Nous continuerons à renforcer nos processus opérationnels, ainsi que notre efficience et notre efficacité organisationnelles en créant des mécanismes plus solides d'examen de la qualité, de gestion du risque, d'appui aux pays et de contrôle fiduciaire. Nous poursuivrons également l'amélioration de la capacité du Secrétariat à servir le partenariat. »

> *« Le plan GPE 2020 exige une définition claire des rôles, responsabilités et obligations de chacun. Nous nous efforcerons donc de promouvoir et de coordonner, de façon cohérente sur le plan national, les divers rôles, responsabilités et obligations des pouvoirs publics, des partenaires de développement, des agents partenaires, de la société civile, des organisations d'enseignants et du secteur privé au moyen de solides mécanismes de coordination et d'un modèle opérationnel renforcé. »* (Extrait de l'objectif 5 à l'échelle mondiale : Renforcer le partenariat)

Dans ce contexte, le partenariat continue d'examiner le mode de fonctionnement du modèle opérationnel et comment il pourrait être amélioré.

2.2 Mandat de cette mission et consultation pendant la phase initiale

En mars 2017, le Conseil du GPE a approuvé un nouveau Cadre de mobilisation et d'allocation de financements (FFF) visant à créer une plateforme étendue de mobilisation et d'allocation des ressources parmi les PDP. Le FFF prévoit l'optimisation des principaux mécanismes d'allocation de financements du GPE, notamment en se focalisant sur une meilleure efficience opérationnelle du partenariat pour atteindre les objectifs à l'échelon des pays. Cette approche découle de la demande formulée par le Conseil en décembre 2016 au sujet de la réalisation d'une analyse de l'efficience opérationnelle du modèle :

> *« Le Conseil d'administration demande au Secrétariat d'examiner, avec l'aide d'un cabinet externe, les questions qui se posent et les solutions qui peuvent être apportées pour faire en sorte que les Agents partenaires, les Agences de coordination et les Groupes locaux des partenaires de l'éducation fonctionnent de manière efficiente et efficace et tirent les enseignements des expériences passées, afin de permettre la réalisation des objectifs du plan GPE 2020. Il sera tenu compte aussi des travaux connexes du Secrétariat. »* (BOD/2016/12-19)

[2] Ces développements seront présentés dans le rapport final.

Le modèle opérationnel repose en grande partie sur le développement des capacités au niveau des pays afin de renforcer les systèmes nationaux. Pourtant, il est reconnu que le développement des capacités n'est pas toujours exécuté de façon efficace et efficiente :

« Le GPE investit dans le développement des capacités par le biais de ses PSEDG, de ses PDG et, de façon substantielle, de ses investissements dans les composantes de formation, de gestion et de recherche de ses ESPIG au niveau central et à l'échelle des districts. Au moyen de ces financements, les agents partenaires et les groupes locaux des partenaires de l'éducation jouent un rôle capital dans le renforcement des capacités. Toutefois, les modalités d'exécution varient : l'assistance technique consiste parfois davantage à travailler à la réalisation des activités qu'à faire suffisamment participer les partenaires nationaux à ces activités. » (Cadre de mobilisation et d'allocation de financements, Annexe 1 du document BOD/2017/03 Doc 03, p. 14)

Par ailleurs, en mars 2017, le Conseil a recommandé d'agir rapidement pour améliorer le modèle de financement :

> *« Mieux définir les responsabilités et optimiser les démarches en matière de renforcement des capacités et d'assistance technique notamment dans les États fragiles et touchés par un conflit, sachant que ce travail doit être intégré dans les tâches visées dans le document BOD/2016/12-19 pour faire réaliser une évaluation de l'efficience et de l'efficacité des Agents partenaires, des Agences de coordination et des Groupes locaux des partenaires de l'éducation afin de réaliser les objectifs du plan GPE 2020. »* (BOD/2017/03-06)

Comme indiqué dans les termes de référence, il serait possible de mieux exploiter les atouts des principaux acteurs au niveau des pays comme moyen de renforcer le partenariat (en particulier les AC, AP et GLPE, y compris les partenaires de développement au sein de ces groupes) dans le but de soutenir le renforcement des capacités et d'exploiter les forces du Partenariat.

Le Conseil a demandé au Secrétariat et aux comités compétents d'accélérer l'avancement de cette recommandation dans le contexte de la reconstitution des ressources. En réponse à cette demande, le Secrétariat a commandé un examen visant à analyser la façon dont ces acteurs majeurs abordent et exécutent leurs rôles et responsabilités respectifs dans le cadre du modèle opérationnel du GPE.

Le Secrétariat a poursuivi les consultations avec le Partenariat de décembre 2017 à mars 2018 de la façon suivante :

- Une session lors de la réunion du Conseil en décembre.
- La collecte de commentaires informels auprès des trois principales agences agissant en qualité d'AC ou AP[3].
- La présentation des termes de référence et des principaux éléments de la version préliminaire du rapport initial avec OPM au GPC en janvier 2018.
- La présentation d'une version provisoire révisée du rapport initial au GPC février 2018 pour qu'il l'examine à l'occasion d'une audioconférence.

Le présent rapport initial reflète donc l'évolution de la portée des travaux depuis la rédaction des termes de référence initiaux et la méthodologie adoptée pour faire face à cette évolution en fonction du temps et des ressources disponibles. Cette méthodologie a été formulée conjointement par l'équipe de consultants et le Secrétariat, ce dernier répondant aux divers besoins en matière d'objectifs, de ressources et de contraintes pour fournir des orientations à l'équipe de consultants.

[3] Banque mondiale, UNICEF, UNESCO

Une description complète de la consultation et des modifications apportées à la démarche durant la phase initiale figure à l'Annexe B.

2.2.1 Autres travaux en cours pour améliorer le modèle opérationnel[4]

Cette étude fait partie des nombreuses initiatives visant à fournir des éclairages sur le mode de fonctionnement du Partenariat et sur la façon dont il pourrait être amélioré. Dans le cadre des travaux du Secrétariat visant à fournir un soutien optimal au PDP, il existe un certain nombre d'autres axes de travail visant à améliorer ou à soutenir des aspects précis du modèle opérationnel. Ces divers axes peuvent s'alimenter mutuellement et converger pour fournir au Conseil des informations qui lui permettront d'examiner de possibles modifications du modèle opérationnel et d'étudier des questions stratégiques connexes. Ces axes de travail, supervisés par différents comités (GPC, SIC et FRC), portent sur les questions suivantes :

- L'efficacité des GLPE : examiner en profondeur les obstacles à l'efficacité des GLPE et se pencher sur le rôle de groupes de parties prenantes spécifiques en vue de formuler des conseils techniques à l'intention des GLPE. Supervision : SIC
- L'alignement : appliquer une feuille de route visant à mieux aligner l'aide au développement/les financements du GPE avec les systèmes nationaux en faveur d'une mise en œuvre efficace et efficiente des plans sectoriels de l'éducation. Supervision : GPC
- La part variable : appliquer une feuille de route pour exploiter l'impact potentiel de la part variable au niveau des pays. Supervision : GPC
- L'examen de la qualité : tester une procédure adaptée d'examen de la qualité avec la Banque mondiale et l'UNICEF pour réduire les doubles emplois entre le Secrétariat et les Agents partenaires. Supervision : GPC
- Le Cadre des risques opérationnels : utiliser cet outil de gestion permettant de s'assurer que les ressources du Secrétariat sont alignées de sorte à atténuer les risques majeurs et ne faisant pas double emploi avec les évaluations des risques des agents partenaires ni avec leurs activités d'atténuation des risques.
- Les dispositifs institutionnels/l'accès direct : envisager les options possibles pour verser les fonds directement aux pouvoirs publics dans certains pays à faible risque. Supervision : FRC
- Le soutien aux États fragiles et touchés par un conflit : examiner les possibilités de financement dans les situations de crise régionale et l'aide transfrontalière pour élargir et améliorer le cadre existant. Supervision : GPC.
- L'échange de connaissances et d'innovations (KIX) : guichet de financement adopté récemment afin d'améliorer la capacité des pays partenaires à utiliser les connaissances et les innovations en matière de politiques et de programmes pour renforcer leurs systèmes éducatifs. Supervision : SIC
- Le plaidoyer et la responsabilité sociale (ASA) : guichet de financement adopté récemment pour favoriser une représentation et un engagement efficaces de la société civile dans la concertation sur les politiques du secteur de l'éducation nationale. Supervision : SIC
- Les évaluations sommatives des pays : une série d'évaluations nationales durant toute la période de la stratégie GPE 2020 (dont sept d'ici juin 2018) sur les contributions du GPE au renforcement des systèmes éducatifs, s'agissant notamment de la pertinence, l'efficience

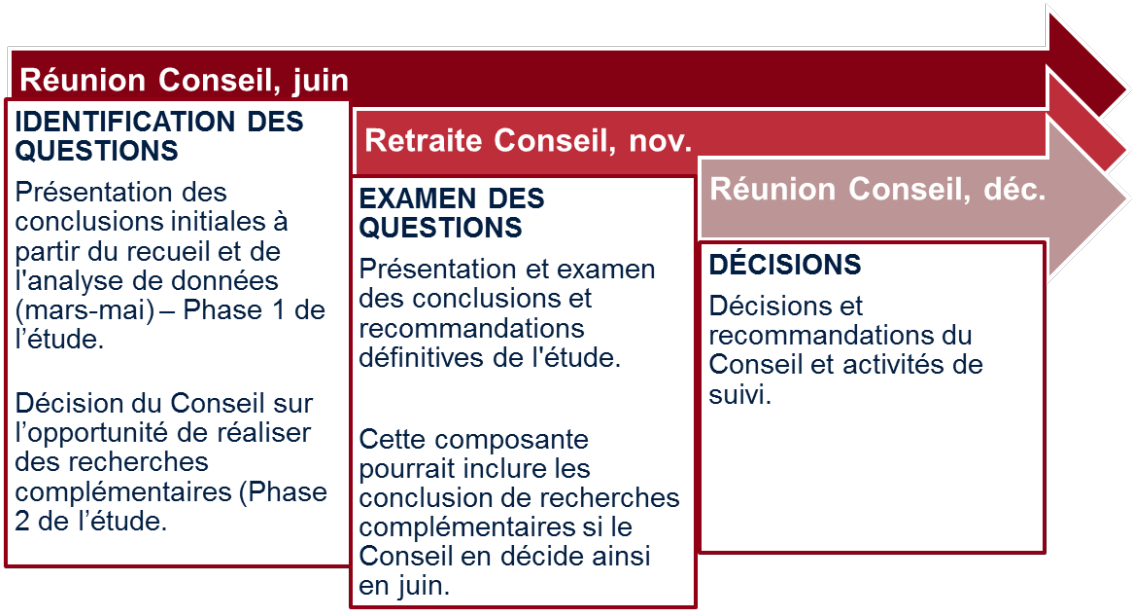
[4] Cette section a été rédigée par le Secrétariat du GPE.

et l'efficacité de la théorie du changement du GPE et du modèle opérationnel au niveau des pays[5].

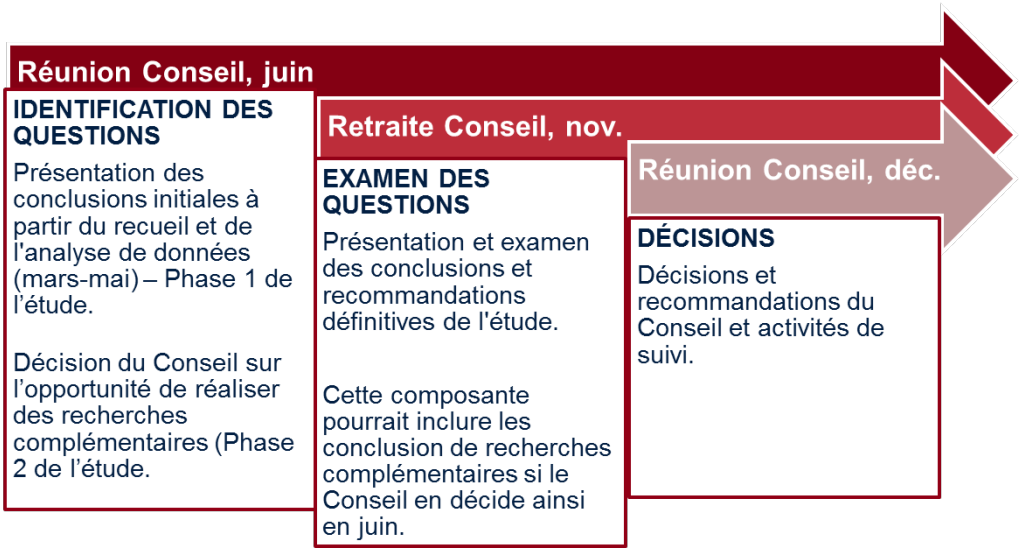
Certaines conclusions de l'étude pourraient être plus ou moins utiles dans le contexte de ces axes d'intervention et donc y être intégrées *en aval* au niveau des mécanismes de suivi. Le rapport final pourrait donner une indication ou cartographier la répartition des conclusions actuelles entre les différents axes d'intervention. En attendant, l'étude s'inspire des travaux effectués *en amont* sur l'efficacité des GLPE en raison de leur pertinence pour le sujet de l'étude, les données secondaires incluant une étude théorique sur les GLPE (cf. section 3.5).

La figure 1 ci-dessous explique comment cette étude s'inscrit dans la chronologie des réunions du Conseil.

Figure 1 Chronologie des composantes de l'étude par rapport aux réunions du Conseil



[5] Il est possible d'exploiter les données pertinentes de ces évaluations nationales pour approfondir les conclusions de l'étude ainsi que les points de vue des pays et pour aller au-delà des réponses *institutionnelles* des principales parties prenantes. Toutefois, compte tenu des échéanciers, cette démarche ne sera possible que durant la seconde phase de l'étude (juillet-octobre), lorsque les rapports sur les évaluations sommatives des pays seront finalisés.



2.3 Énoncé du problème : objectif et portée de l'étude

L'objectif global de l'étude est de déterminer si la configuration actuelle et le fonctionnement du modèle opérationnel au niveau des pays sont adaptés à l'objectif du GPE, à savoir l'amélioration de l'équité et de l'apprentissage tout au long de la vie grâce à l'éducation pour tous dans les pays en développement. En d'autres termes, il s'agit de savoir si le modèle opérationnel au niveau des pays en vigueur permet une exécution efficace et efficiente du plan GPE 2020. Ce besoin découle de la perception selon laquelle le modèle opérationnel pourrait ne pas être optimal et son évolution pourrait être mal orientée : ces considérations sont essentielles quand il s'agit d'aider les PDP à proposer une éducation de qualité. Les principales questions à se poser pour comprendre le problème sont les suivantes : les rôles des principaux intervenants sont-ils clairement définis, compris et respectés dans la pratique ? Ces rôles correspondent-ils à des rôles appropriés dans le cadre du modèle ? Les intervenants sont-ils bien équipés pour les exécuter et quelle est la façon la plus efficace de les aider à les exécuter correctement ? Constituent-ils un système de coopération efficace et efficient grâce auquel les atouts du Partenariat peuvent être exploités au mieux ? Quels enseignements pouvons-nous tirer des expériences réussies ? Enfin, quelles mesures pourraient améliorer le modèle opérationnel ?

L'étude n'a pas été conçue comme une évaluation du modèle, mais comme l'occasion de recueillir les points de vue des parties prenantes du Partenariat du GPE. Elle constitue donc une collecte et une analyse indépendantes des perceptions et des attentes des principaux membres du modèle — les PDP, les Agents partenaires (AP), les Agences de coordination (AC) et d'autres membres du système de coopération, notamment d'autres partenaires de développement, les OSC et le Secrétariat.

Elle constitue donc une collecte et une analyse indépendantes des perceptions et des attentes des principaux membres du modèle (PDP, AP et AC) et une consultation sur le système de coopération qui leur permet de travailler ensemble au sein d'un partenariat, notamment par le biais des GLPE.

Objectifs spécifiques

Les objectifs spécifiques de l'étude sont les suivants :

- Évaluer les perceptions et les attentes des principaux acteurs du GPE (les AP, les AC, Secrétariat et GLPE en tant qu'entité) concernant leurs rôles et responsabilités respectifs dans le cadre du modèle opérationnel au niveau des pays, ainsi que leurs opinions sur le système de coopération entre le PDP, l'AP, l'AC, le GLPE en tant qu'entité composée de plusieurs parties prenantes et le Secrétariat :
  - Identifier les principales sources de préoccupation, y compris les points communs et les opinions divergentes.
  - Identifier les facteurs qui facilitent ou entravent l'exécution des rôles.
- Entreprendre un diagnostic plus détaillé des difficultés communes pour soutenir de façon efficace et efficiente le renforcement des capacités dans le cadre des rôles et responsabilités du modèle.
- Concevoir des mécanismes d'intervention permettant d'éliminer les goulets d'étranglement, les doubles emplois et les ambiguïtés identifiés, de combler les déficits de capacités et de résoudre les problèmes de fonctionnement du modèle opérationnel.
- Formuler des recommandations et des options à l'intention du Conseil en se focalisant sur la recherche de solutions à même de répondre aux besoins des pays et en favorisant la responsabilisation et la concertation au sein des pays pour accomplir un travail de partenariat efficient.

Quels partenaires sont concernés ?

À la suite à la demande initiale du Conseil, le point de départ de cette étude a été l'examen du fonctionnement efficace et efficient de trois intervenants principaux au niveau des pays : les AP, les AC et les GLPE en tant que plateformes multipartenaires. Cet examen s'est penché en particulier sur les rôles et responsabilités des AP et des AC, et sur le système de coopération entre les AP, les AC et le GLPE en tant qu'organisme, ainsi que sur la façon dont ces intervenants coopèrent avec le Secrétariat.

En réponse à une demande formulée par le GPC en février et acceptée en mars, le rôle du Secrétariat dans le modèle au niveau des pays sera inclus dans le domaine de l'étude. Cet ajout se traduira par des travaux d'analyse visant à décrire les rôles du Secrétariat, à déterminer s'il existe des doubles emplois et, dans l'affirmative, où ils se trouvent, à répertorier les facteurs défavorables et favorables à l'exercice des rôles du Secrétariat et à établir si celui-ci devrait consacrer moins de temps à certaines tâches et plus à d'autres.

Cette étude n'est pas axée explicitement sur le rôle des PDP (c'est-à-dire sur la question de savoir si ces pays assument leurs responsabilités dans le cadre du modèle). Toutefois, leur participation sera essentielle au retour d'information sur les autres acteurs. En outre, il se peut qu'apparaissent des exemples d'interaction entre le rôle du PDP et les rôles d'autres acteurs. En raison de la place centrale qu'occupent les PDP dans le Partenariat, le nombre d'entretiens réalisés avec ces pays a augmenté depuis les versions précédentes du rapport initial et les PDP seront consultés lors d'une réunion qui se tiendra en mai 2018.

Cette étude n'est pas axée explicitement sur le rôle du Secrétariat ou du PDP (ni sur la mesure dans laquelle ces intervenants remplissent leurs rôles). Elle examine en revanche les cas dans lesquels les parties prenantes expriment des points de vue divergents et perçoivent des ambiguïtés ou des chevauchements entre les responsabilités des principaux intervenants et du Secrétariat et/ou du PDP.

Quels rôles et responsabilités sont concernés ?

Dans le cadre de la préparation de cette étude, le Secrétariat a cartographié les rôles et responsabilités des AP, AC et GLPE (Secrétariat du GPE, 2017, ci-après la « cartographie », jointe à l'Annexe C). La cartographie examine les responsabilités de ces trois intervenants dans tous les processus de financement et, plus généralement, telles qu'elles sont présentées dans leur mandat et les directives de financement. La cartographie démontre que l'on attend de chaque intervenant principal qu'il assume un nombre important de responsabilités, qui contiennent de nombreux points de départ pour procéder au renforcement des capacités. La cartographie présente la vision normative sous-jacente des activités *attendues* aujourd'hui des principaux intervenants dans le contexte du modèle opérationnel. C'est donc une référence et un point de départ pour l'examen. Les données recueillies ne permettent pas d'analyser de façon exhaustive les perceptions vis-à-vis de tous ces rôles et responsabilités, mais elles décrivent le contexte par rapport auquel les participants évoquent les ambiguïtés et les enjeux.

Quels points de vue seront pris en compte ?

On recueillera des informations sur les perceptions et les attentes des représentants de divers partenaires dans le contexte du modèle : les partenaires de développement multilatéraux et bilatéraux et les ONG internationales agissant en tant qu'AP, les partenaires de développement agissant en qualité d'AC et les PDP. Les partenaires de développement et les OSC inclus dans les GLPE seront également consultés. Pour toutes les parties prenantes à l'exception des PDP, les participants répondront au nom de leur organisation et présenteront donc une perspective institutionnelle. En conséquence, ils sont supposés s'informer au préalable sur l'expérience et les réalités vécues sur le terrain par le personnel de leur organisation. S'agissant des PDP, il est prévu que les participants parlent de leur propre expérience, mais ils pourront aussi évoquer celle d'autres pays s'ils disposent d'informations pertinentes. Le succès de la collecte des données dépendra de la disposition et de la volonté des personnes interrogées à faire un travail de préparation et à réfléchir aux problèmes à l'avance.

Le Secrétariat du GPE contribuera à cartographier son propre rôle au moyen de consultations auxquelles participeront divers membres de son personnel. En revanche, ses membres ne seront pas inclus parmi les principaux informateurs de la collecte de données sur les rôles des autres acteurs majeurs dans le cadre de l'étude.

En plus des points de vue issus de la collecte de données principales, l'analyse exploitera des données secondaires reflétant les opinions des PDP et des membres des GLPE. Ces points de vue figurent dans la note de synthèse d'une séance de remontée d'informations réalisée avec les PDP sur les rôles des principaux intervenants (réunion des PDP, Washington, septembre 2017) et dans les données d'une enquête en ligne auprès des membres des GLPE. Les données secondaires proviennent également d'une étude documentaire sur l'efficacité des GLPE réalisée pour recueillir des données factuelles permettant de mieux comprendre l'origine des difficultés et des résultats positifs des GLPE dans le cadre de l'axe de travail C sur l'efficacité des GLPE.

Quelle analyse sera réalisée ?

Cette étude analysera les données primaires collectées grâce aux méthodes décrites dans les présentes ainsi que les quatre documents de données secondaires fournis par le Secrétariat. L'analyse permettra de déterminer la pondération à accorder à chaque problème, donc de hiérarchiser les problèmes et/ou les mécanismes d'intervention que le Conseil pourra choisir d'examiner et de développer.

3 Méthodologie

3.1 Cadre conceptuel

Au titre de sa contribution à cette mission, le Secrétariat du GPE a réalisé l'exercice de cartographie en regroupant les rôles et responsabilités des trois principaux intervenants (AP, AC et GLPE en tant qu'organisme) selon leur mandat, les directives de financement et la Charte du GPE. La cartographie a également identifié parmi ces rôles et responsabilités des points d'entrée pour le renforcement des capacités.

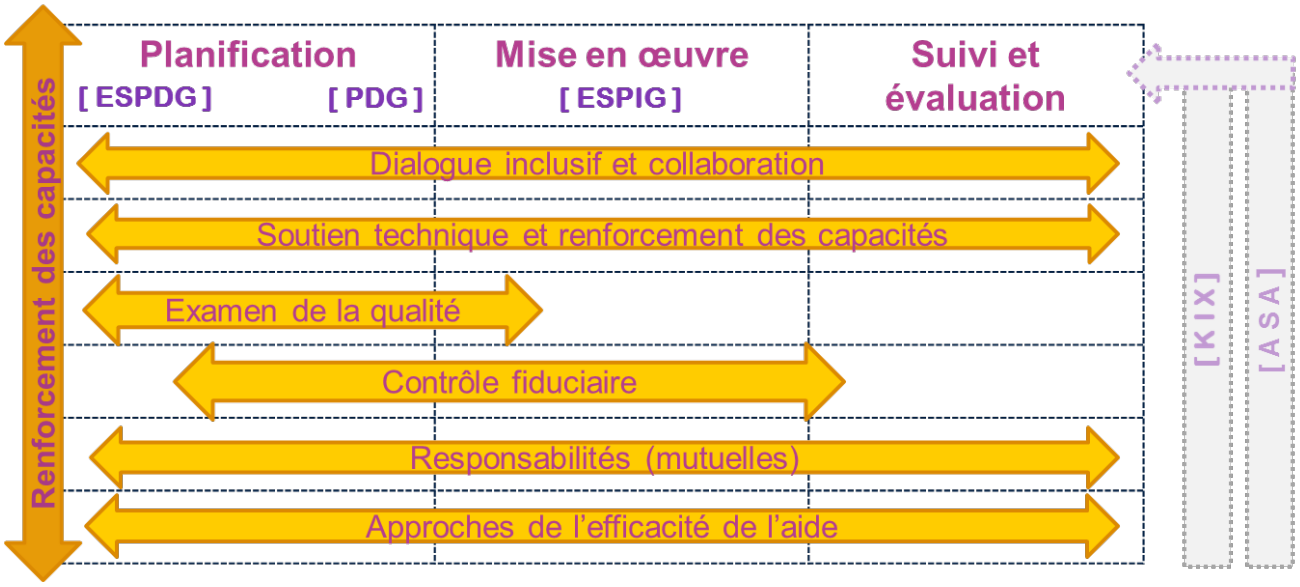
La cartographie révèle que ces trois intervenants principaux assument un grand nombre de responsabilités. Afin d'en faciliter l'examen, ces nombreuses responsabilités ont été réparties en six catégories :

- **Dialogue inclusif et collaboration** : Conversations structurées et animées par un facilitateur, qui prennent en compte et encouragent les contributions des représentants de différentes parties prenantes, notamment les pouvoirs publics, les partenaires de développement, la société civile, les associations d'enseignants et le secteur privé.
- **Soutien technique et renforcement des capacités** : Mise à disposition de compétences et processus de renforcement des capacités des individus, organisations et institutions pour développer des systèmes durables tout en utilisant les ressources de manière efficace et efficiente.
- **Examen de la qualité** : Processus de vérification et d'examen visant à ce que les réalisations répondent aux normes de qualité convenues et adoptées par le GPE.
- **Contrôle fiduciaire** : Responsabilité de s'assurer que les financements ont été traités et utilisés conformément aux fins prévues par le GPE et sont dûment comptabilisés.
- **Responsabilités (mutuelles)** : Plusieurs processus conformes aux procédures du GPE et à son mode de fonctionnement, en particulier en ce qui concerne le développement des processus de financement.
- **Approches en matière d'efficacité de l'aide** : Mesures visant à ce que les principaux intervenants et les programmes du GPE appliquent et promeuvent des démarches efficaces en matière d'aide, telles que décrites dans la Déclaration de Paris.

Parallèlement, les responsabilités rangées dans ces catégories interviennent à différents stades du cycle des systèmes nationaux d'éducation : planification, mise en œuvre, suivi et évaluation sectoriels. De même, certaines responsabilités peuvent relever de processus de financement spécifiques (ESPDG, PDG et ESPIG), tandis que d'autres se situent en dehors du processus de financement (cf. Figure 1 ci-dessous).

Par ailleurs, les principaux intervenants du modèle au niveau des pays peuvent faciliter l'accès à l'apprentissage et l'échange de connaissances entre les pays. Le mécanisme KIX (échange de connaissances et d'innovations devrait renforcer ces éléments au sein du modèle. De même, le mécanisme ASA (plaidoyer et responsabilité sociale) constitue un outil important pour accroître la transparence et encourager la participation de la société civile aux activités sectorielles de planification, de mise en œuvre et de suivi. Ces deux nouveaux guichets de financement, bien que leur portée soit aussi de nature régionale et mondiale, doivent être pris en compte lorsque l'on considère le modèle opérationnel au plan national dans une optique d'avenir.

Figure 2. Rôles et responsabilités par catégorie tout au long du cycle du système éducatif



La cartographie identifie certains domaines spécifiques où le renforcement des capacités est mentionné dans les rôles et responsabilités des principaux intervenants. Toutefois, elle montre également que le renforcement des capacités peut être associé à presque toutes les responsabilités, de nombreuses interactions d'un intervenant principal avec les pouvoirs publics pouvant être l'occasion de renforcer les capacités de l'État. Par conséquent, les intervenants principaux peuvent prendre en compte le renforcement des capacités aux fins de l'ensemble de leurs rôles, dans le contexte des processus de financement et des meilleures pratiques générales du secteur de l'éducation. Dans un souci de continuité, nous proposons d'utiliser la définition du renforcement des capacités adoptée par le Secrétariat lors de sa consultation avec les PDP en septembre 2017 : « processus de renforcement de la capacité des individus, organisations et institutions à développer des systèmes durables en utilisant les ressources de manière efficace et efficiente ».

Cette étude se base entre autres sur l'hypothèse selon laquelle il existe, dans certains domaines, des goulets d'étranglement et des difficultés (ou des facteurs favorables) qui influent sur l'exécution des rôles et responsabilités envisagés dans le plan GPE 2020 tandis que, dans d'autres domaines, les rôles et responsabilités ne sont pas définis assez clairement. Des capacités existant à l'échelle des individus, des organisations et de l'environnement institutionnel, il est possible que des goulets d'étranglement et des facteurs favorables existent aussi à ces niveaux. Les capacités individuelles reflètent les compétences des membres du personnel de l'organisation, notamment leurs aptitudes, leurs connaissances et leurs comportements. Le niveau organisationnel comprend les structures, les processus et les procédures de l'organisation, tandis que l'environnement institutionnel inclut le système global des institutions, des lois, des politiques et de la réglementation dans le cadre duquel les organisations exercent leurs activités et, dans le

cas présent, où les intervenants interagissent. Les goulets d'étranglement, difficultés et facteurs favorables devraient logiquement se ranger dans ces trois catégories :

- Le niveau individuel pourrait avoir trait aux compétences et aux comportements du personnel des principaux intervenants.
- Le niveau organisationnel pourrait se rapporter aux exigences spécifiques d'organisations endossant le rôle d'intervenant principal, telles que les processus et procédures d'un partenaire de développement. Ces facteurs se situent donc au-dessus du niveau individuel, mais sont propres à une organisation.
- Le niveau institutionnel pourrait concerner les attentes des principaux intervenants du modèle opérationnel : c'est là que peuvent apparaître les ambiguïtés et les doubles emplois. Par exemple, les principaux intervenants au niveau d'un pays peuvent être en désaccord sur la façon dont les composantes du modèle devraient fonctionner, s'ils perçoivent le modèle différemment ou si celui-ci n'est pas appliqué comme prévu. De même, des problèmes concernant le contexte institutionnel, tels que les caractéristiques des pays (fragilité, conflit), peuvent favoriser ou entraver le développement des capacités individuelles ou organisationnelles.

L'étude examine la réalité vécue par les principaux intervenants dans l'exécution de leurs rôles comme partie intégrante du partenariat et cherche à déterminer comment adapter le modèle opérationnel pour renforcer le système de coopération au profit des systèmes nationaux. À ce titre, notre examen va se pencher sur les facteurs individuels, organisationnels et institutionnels qui influent sur la réalité de l'exécution des rôles des principaux intervenants.

3.2 Questions-cadres

Encadré 2. Rappel de l'énoncé du problème

Le Partenariat veut savoir si le modèle opérationnel au niveau des pays est optimal et s'il évolue dans la bonne direction, afin de mettre en œuvre le GPE 2020, c'est-à-dire aider les pays en développement partenaires à promouvoir des possibilités d'apprentissage de qualité tout au long de la vie au profit de tous. L'étude vise à identifier les principaux problèmes du modèle, tels qu'ils sont perçus par les parties prenantes, et les solutions susceptibles de les résoudre et d'améliorer le fonctionnement du partenariat.

Les questions-cadres ont été élaborées à la suite de discussions et de consultations avec le Conseil, le Secrétariat et le GPC. L'étude s'attachera à répondre aux questions-cadres suivantes, qui serviront de base à la collecte des données.

1. **Les rôles et les responsabilités des principaux acteurs sont-ils bien compris ?**
    - **Quels sont les points les moins clairs ?**
    - **Où les doubles emplois, incohérences et ambiguïtés sont-ils perçus ?**

Cette question a pour but de déterminer où se situent les problèmes de compréhension des responsabilités entre ce qui est attendu (sur la base des orientations) et ce qui est perçu. Comme le montre l'annexe C, il existe une multitude de responsabilités, de sorte que l'intention n'est pas d'évaluer la compréhension de chacune d'entre elles, mais plutôt de détecter les domaines manifestement problématiques. Cette question amènerait notamment à s'interroger sur les points suivants : existe-t-il des doubles emplois ou des ambiguïtés entre l'agent partenaire et l'agence de coordination ? Existe-t-il des doubles emplois entre l'agent partenaire ou l'agence de coordination et le Secrétariat ou le pays en développement partenaire ?

2. **Comment les acteurs clés abordent-ils la responsabilité du renforcement des capacités ?**

Bien que l'appui technique et le renforcement des capacités constituent un domaine de responsabilité spécifique, comme le montre la cartographie, le renforcement des capacités peut intervenir dans le cadre de presque toutes les catégories de responsabilités et phases du système éducatif. Cette question vise à donner l'occasion de se concentrer spécifiquement sur la thématique du renforcement des capacités. Une exploration approfondie de l'approche en matière de renforcement des capacités pourrait faire l'objet d'une étude à part entière, de sorte que la présente étude vise davantage à mettre en lumière la compréhension qu'ont les acteurs clés du renforcement des capacités. Elle vise également à inciter les personnes interrogées à réfléchir de manière spécifique au renforcement des capacités, pour s'assurer que ce domaine est couvert.

3. **Quels sont les principales difficultés et les principaux goulets d'étranglement qu'ils doivent surmonter pour s'acquitter efficacement de leurs rôles et responsabilités ?**
    - **Quels sont les facteurs favorables existant actuellement qui aident les acteurs clés à s'acquitter efficacement de leurs rôles et responsabilités ?**

Cette question s'attache à comprendre la réalité de l'exercice des responsabilités dans la pratique. On pense que les goulets d'étranglement et les facteurs favorables pourraient se situer au niveau individuel et organisationnel ou, plus largement, au plan institutionnel, notamment en ce qui concerne les attentes résultant du modèle du GPE, le rôle des PDP et du Secrétariat et les différences de contexte.

4. **Quels changements permettraient d'aider davantage les principaux acteurs à jouer efficacement leurs rôles ?**
    - **Dans le cadre du modèle opérationnel actuel ?**
    - **En tant qu'autre modalité pour réaliser efficacement les objectifs du GPE 2020 et les objectifs communs du partenariat ?**

Cette question vise à explorer les options et les stratégies permettant d'améliorer la capacité de mettre en œuvre le GPE 2020. Ces options peuvent avoir trait à l'amélioration du modèle opérationnel actuel, par exemple au moyen d'un ajustement des responsabilités ou d'un soutien supplémentaire de la part de certains acteurs. Elles peuvent aussi porter sur la modification des modalités opérationnelles et la configuration du partenariat au niveau des pays.

Chacune de ces questions sera examinée pour les quatre groupes d'acteurs clés (les agences de coordination, les agents partenaires, les GLPE en tant que plateformes multipartenaires et le Secrétariat) et leurs interactions, ainsi que par rapport au rôle des pays en développement partenaires et aux différences de contexte notamment dans le cas des pays fragiles et touchés par des conflits.

L'équipe chargée de l'étude s'est délibérément efforcée de limiter cette liste de questions, compte tenu du degré d'approfondissement requis pour chaque question afin de mieux comprendre les raisons qui sous-tendent les réponses et l'ampleur perçue d'un problème. L'intérêt qu'il y aurait à ajouter plus de questions doit être évalué par rapport à la difficulté inhérente au fait de ne recevoir que des réponses très brèves à chaque question et, par conséquent, de ne pas pouvoir présenter les conclusions avec confiance. C'est cet approfondissement, quant à l'ampleur et à la fréquence d'un problème, qui permettra à l'équipe d'analyser et donc de juger de l'importance des problèmes lorsqu'elle formulera ses conclusions. Par ailleurs, les conclusions tiendront compte des préoccupations communes aux diverses parties prenantes et des points de vue divergents.

Durant la phase initiale, les parties prenantes ont soulevé un certain nombre de questions précises susceptibles d'être examinées dans la présente étude (diversification de l'éligibilité des AP, accès direct des PDP aux financements, etc.). L'étude et le recueil de données seront guidés par une

démarche de nature ouverte et inductive — les participants seront invités à définir les questions et suggestions qu'ils jugent prioritaires — plutôt que de nature orientée et déductive. Outre la nécessité de gérer plus facilement la durée des entretiens, deux raisons expliquent cette approche : tout d'abord, il serait nécessaire de dégager dès le départ un certain consensus sur le choix des questions soumises à la consultation ; ensuite, en choisissant les questions à l'avance, on risquerait de négliger d'autres questions et options. La présente étude constitue donc un point de départ de portée générale permettant de prendre en considération toutes les questions et toutes les options. Par ailleurs, l'équipe chargée de l'étude examinera les documents existants du GPE, tels que les évaluations, pour replacer les conclusions dans le contexte de questions ayant déjà fait l'objet de travaux reposant sur des faits bien établis.

Il a été demandé à l'équipe chargée de l'étude de présenter des conclusions et des recommandations découlant des conclusions qui pourront ensuite être utilisées par le Conseil du GPE dans le cadre du processus d'élaboration de changements visant à ce que le Partenariat apporte un soutien efficace et efficient aux pays en développement partenaires à travers l'intégralité de son modèle opérationnel.

3.3 Collecte des données

Les données de l'étude se composent de données primaires recueillies lors d'entretiens et de consultations et de données secondaires découlant de l'examen de quatre documents importants. En outre, l'étude a donné lieu, par le biais de la structure de gouvernance, à une consultation avec le Conseil et le GPC en phase initiale. De surcroît, le GPC, le Conseil et les PDP seront consultés durant l'établissement du texte définitif du rapport final.

Tableau 1. Résumé des sources de données

Données primaires	Données secondaires
• Enquêtes téléphoniques : 14 entretiens avec des agences qui sont des agents partenaires et/ou des agences de coordination (partenaires du développement bilatéraux et multilatéraux et ONG internationales), plus 6 entretiens avec des pays en développement partenaires. • Deux consultations avec d'autres partenaires du développement et OSC. • Cartographie des rôles et responsabilités du Secrétariat au moyen de consultations avec celui-ci. • Consultation/retour d'information par écrit avec le GPC au sujet de la cartographie du Secrétariat.	• Cartographie des rôles et des responsabilités. • Résumé de la consultation avec les pays en développement partenaires. • Résumé de l'enquête auprès des GLPE. • Examen documentaire des GLPE, assorti d'un résumé.

3.4 Données primaires

La majorité des données utilisées pour l'analyse et les conclusions proviendront des réponses primaires des parties prenantes du modèle de partenariat. On recueillera des informations sur les perceptions et les attentes des représentants de divers partenaires dans le contexte du modèle : les partenaires de développement multilatéraux et bilatéraux et les ONG internationales agissant en tant qu'AP, les partenaires de développement agissant en qualité d'AC et les PDP. Les partenaires de développement et les OSC inclus dans les GLPE seront également consultés. Il y aura quatre principaux types de collecte de données primaires, conçus pour permettre une large

inclusion des parties prenantes, mais aussi pour donner l'occasion d'approfondir les questions avec certaines d'entre elles. La méthodologie de la collecte des données primaires est présentée ici.

Il convient de noter que pour les deux premières méthodes de collecte de données primaires (entretiens téléphoniques avec les agents partenaires, les agences de coordination et les pays en développement partenaires), l'approche sera *inductive* plutôt que *déductive*. Cela signifie que nous poserons des questions ouvertes et que, tout en posant des questions approfondies pour mieux explorer les réponses, nous n'énoncerons pas d'hypothèses pour tester les points de vue des personnes interrogées et nous ne les aiguillerons pas non plus vers des problèmes spécifiques ou des réponses potentielles. Cela nous permettra de prendre connaissance des principaux problèmes tels que les personnes interrogées les identifient. En ce qui concerne la consultation en ligne avec des partenaires du développement et des OSC dans un contexte plus vaste, les conclusions initiales issues des entretiens pourraient servir de guides si les données sont disponibles à temps. Dans le cas contraire, ce sera aussi l'occasion d'entendre le point de vue des personnes interrogées au sujet d'autres questions ouvertes sur le modèle opérationnel. La consultation avec le GPC (et les membres des groupes constitutifs qui le composent) reposera sur des questions ouvertes portant sur l'exercice de cartographie réalisé par le Secrétariat.

Les entretiens téléphoniques seront enregistrés — nous demanderons aux participants la permission de les enregistrer. Tous les enregistrements sonores (ou les notes, le cas échéant) seront fournis au Secrétariat pour ses dossiers et, par conséquent, les entretiens et la participation aux consultations ne seront pas anonymes. Cette démarche est conforme à l'objectif de la méthodologie visant à obtenir des réponses institutionnelles (dans le cas des agences) et sera expliquée aux participants avant qu'ils acceptent de participer à ce processus.

3.4.1 Enquête téléphonique auprès du siège des agents partenaires et des agences de coordination

Des entretiens téléphoniques semi-structurés seront organisés au niveau du siège avec les agences de coordination et les agents partenaires, qui eux-mêmes recueilleront les réponses de leurs collègues travaillant dans les pays. L'entretien apportera donc une réponse « institutionnelle » aux questions et problèmes abordés dans cette étude. Il incombe à la personne interrogée au siège de s'assurer qu'elle a dûment consulté ses collègues, y compris ceux qui travaillent sur le terrain, afin d'exprimer un point de vue réfléchi et complet sur les questions et priorités qui leur paraissent les plus pertinentes.

Le processus suivi pour cette collecte de données, afin d'en maximiser la valeur et la profondeur et prendre en compte le point de vue des pays, consistera d'abord à envoyer aux sièges un questionnaire préliminaire qu'ils feront suivre à leurs collègues en poste dans les pays. Ce document sera assorti d'une introduction sur l'étude (incluant l'énoncé des problèmes et les objectifs) et accompagné d'instructions sur les questions à inclure (telles que les différences de contexte concernant les PDP et le statut de PFC). La personne interrogée au siège recueillera ensuite les réponses et effectuera une première phase d'analyse afin d'étayer les réponses communiquées au cours de l'entretien téléphonique.

On prévoit que les entretiens téléphoniques dureront en moyenne une heure, mais leur format sera suffisamment souple pour répondre à l'objectif visé. Pour les parties prenantes qui agissent à titre d'agents partenaires et d'agences de coordination dans un grand nombre de pays, ces entretiens seront plus longs afin de couvrir les questions portant spécifiquement sur ces deux rôles. Les dispositions nécessaires seront convenues à l'avance avec les personnes interrogées au cas par cas.

Échantillon

Les parties prenantes constituant l'échantillon établi aux fins de la présente enquête seront choisies spécifiquement en fonction de leurs différentes perspectives et de la fréquence relative avec laquelle elles assument le rôle d'agent partenaire et d'agence de coordination. Seront sélectionnés les partenaires du développement bilatéraux et multilatéraux ayant le plus d'expérience en tant qu'agents partenaires/agences de coordination et représentant de ce fait une grande partie des financements du GPE et des partenaires des PDP. En outre, les ONG internationales qui agissent en tant qu'agents partenaires seront choisies en raison du potentiel de perspectives différentes émanant de ces différents organismes. Compte tenu de l'éventail des pays en développement partenaires couverts par ces agents partenaires/agences de coordination, on estime que les différences de contexte, y compris le statut de PFC, sont déjà reflétées. Au total, il y aura 14 entretiens, dont certains seront en fait de doubles entretiens avec des organismes qui représentent un grand nombre d'agents partenaires/agences de coordination.

Instruments

Le questionnaire préliminaire et le guide de l'entretien téléphonique s'articuleraient autour des questions-cadres énoncées au paragraphe 3.2 ci-dessus. L'entretien porterait sur l'acteur clé que représente la partie prenante (exemples de questions : « Vous heurtez-vous à des difficultés pour remplir vos rôles en tant qu'agence de coordination ? Pouvez-vous expliquer ces difficultés... »), puis sur la coopération et l'interaction avec d'autres acteurs clés (exemples de questions : « Pensez-vous qu'il existe des domaines spécifiques où votre rôle fait double emploi avec celui d'autres acteurs, tels que l'agent partenaire, le GLPE au sens large ou le Secrétariat ? Si oui, quels sont ces domaines ? »)

Lors de ces questions, il ne sera pas demandé aux personnes interrogées de passer en revue une longue liste de domaines et de responsabilités tels qu'ils sont définis dans l'exercice de cartographie, en raison de la lassitude qui s'emparerait probablement des personnes interrogées. Au lieu de cela, les personnes interrogées recevront à l'avance les catégories de rôles et de responsabilités, qui leur serviront de guide pour réfléchir à leurs réponses. En outre, la personne menant l'entretien disposera elle aussi des catégories de responsabilités et pourra les utiliser comme guide si nécessaire.

3.4.2 Entretien téléphonique avec les pays en développement partenaires

Des entretiens téléphoniques semi-structurés seront réalisés avec six pays en développement partenaires afin de connaître le point de vue des gouvernements sur la capacité des acteurs clés à s'acquitter de leurs rôles et responsabilités de manière efficiente et efficace. Les autorités des PDP sont au cœur du système éducatif national et des processus d'octroi de financements du GPE, en tant qu'acteurs chargés de diriger les processus nationaux et de présider le GLPE. Les entretiens avec les PDP seront ainsi l'occasion d'obtenir des exemples précis au niveau des pays plutôt que des réponses institutionnelles générales données par les agents partenaires/agences de coordination. Les points de vue des PDP, en outre, seront intégrés aux conclusions de la consultation de septembre 2017 et diffusés par les membres des PDP siégeant au GPC qui pourront faire participer leur groupe constitutif.

Échantillon

L'échantillon des pays en développement partenaires sera constitué sur la base de la représentation des six groupes constitutifs de PDP. Le représentant actuel des pays en développement partenaires et le représentant suppléant du groupe constitutif seront contactés.

L'équipe est en mesure de mener les entretiens en anglais et en français. Nous nous efforcerons d'organiser l'entretien avec le chargé de liaison des PDP responsable des relations avec le GPE, mais, dans l'éventualité où une autre personne serait désignée, nous accepterions cette proposition.

Instruments

Le guide thématique semi-structuré pour les entretiens avec les pays en développement partenaires sera semblable au guide utilisé pour les agents partenaires/agences de coordination, mais les questions seront formulées comme suit : « Pensez-vous qu'il y a des ambiguïtés dans les rôles et les responsabilités des agents partenaires et des agences de coordination ? Si oui, où se situent ces ambiguïtés ? Qu'est-ce qui vous amène à penser cela ? », etc. On ne s'attend pas à ce que les pays en développement partenaires recueillent des réponses dans un questionnaire préliminaire. Cependant, un guide sur les types de questions sera inclus dans le courriel d'introduction envoyé aux PDP pour donner aux personnes interrogées l'occasion de réfléchir à leurs réponses à l'avance et de se préparer si elles l'estiment nécessaire.

Là encore, on ne demandera pas aux personnes interrogées de passer en revue la liste de toutes les responsabilités, mais celles-ci leur seront fournies à l'avance pour encadrer leur réflexion.

3.4.3 Consultations en ligne avec d'autres partenaires du développement et OSC en tant que membres des GLPE

Un certain nombre de partenaires du développement font office d'agence de coordination dans un petit nombre de pays et ne feront donc pas partie de l'enquête téléphonique. De même, un certain nombre de partenaires — en particulier les organisations de la société civile — sont membres de GLPE, mais pas en qualité d'agence de coordination ni d'agent partenaire. Afin de donner à ces agences l'occasion de contribuer à la mission, elles (les OSC et les partenaires du développement qui ne participent pas directement aux entretiens) seront invitées à prendre part à une consultation en ligne (une pour chaque groupe). Cette démarche a pour but de recueillir divers points de vue sur les rôles des principaux acteurs examinés : agents partenaires, agences de coordination et GLPE formant une plateforme multipartenaires. Les agences concernées seront consultées en qualité de partenaires bilatéraux ou d'OSC afin que l'on puisse recueillir leur opinion sur le système de coopération à l'intérieur des pays et le rôle des GLPE.

La consultation en ligne sera guidée par un petit nombre de questions importantes, qui reflètent également les guides thématiques et les questions-cadres de l'entretien. Des informations seront communiquées à l'avance aux participants de sorte qu'ils connaissent l'objectif de l'étude et les sujets qui seront abordés durant la consultation. On demandera aux personnes interrogées de mentionner tout contexte particulier lié à leur point de vue et d'expliquer comment elles en sont arrivées à formuler leurs réponses (par exemple en décrivant les expériences ou données probantes qui les ont amenées à exprimer telle ou telle opinion). Les personnes interrogées auront l'occasion de participer à une consultation en ligne ou par écrit destinée aux OSC ou à d'autres partenaires du développement, afin que leurs avis soient transparents et qu'elles puissent choisir la façon dont elles préfèrent participer à ce processus. La participation à ces consultations sera souple et ouverte pour ces organismes.

3.4.4 Rôles du Secrétariat du GPE : cartographie et consultations

Les membres du Secrétariat ne sont pas inclus individuellement parmi les personnes interrogées dans le cadre de l'examen des rôles des acteurs clés. Cependant, compte tenu du soutien crucial du Secrétariat au modèle opérationnel, un exercice de cartographie sera réalisé — au moyen de

consultations au sein du Secrétariat et sur la base de la Charte du GPE approuvée par le Conseil — au sujet des rôles du personnel liés au modèle opérationnel au niveau des pays. Le produit de cet exercice sera un document répertoriant les rôles et responsabilités du Secrétariat tels que son personnel les perçoit dans la pratique.

Cet inventaire sera ensuite communiqué au GPC avec un nombre limité de questions directrices, à des fins de consultation par écrit, préparées par l'équipe OPM/Dalberg pour faciliter les consultations avec les partenaires — qui répondront directement à OPM. Les membres du GPC seront encouragés à approfondir leurs consultations avec leurs groupes respectifs et chacun devra fournir une réponse globale. Les réponses écrites seront analysées en vue d'être incluses dans le rapport sur les conclusions relatives au rôle du Secrétariat. OPM sera chargé de mener cette consultation avec le soutien logistique du Secrétariat.

Encadré 3. L'importance des participants pour le succès de la collecte de données

Les données primaires utilisées dans le présent exercice dépendent du caractère réfléchi et préparé des réponses apportées par les participants. La réussite de la collecte de données exige donc que nous obtenions de toutes les personnes devant être interrogées un accord préalable aux termes duquel elles s'engagent à répondre aux questions et à se préparer à l'entretien si nécessaire. Des outils et informations seront fournis à l'avance : des questionnaires préliminaires pour les agents partenaires/agences de coordination ; la description du but et des sujets de l'étude pour les PDP et la consultation en ligne ; les conclusions préliminaires pour la consultation du Secrétariat. Les participants devraient se préparer à l'aide ces outils. Ils auront la possibilité d'accepter l'entretien ou de déléguer cette tâche à quelqu'un d'autre, mais en gardant à l'esprit qu'il est essentiel d'agir dans les délais pour pouvoir respecter les dates limites de l'étude dans la perspective de la réunion du Conseil d'administration prévue pour le mois de juin.

3.5 Données secondaires

Avant cette mission, le Secrétariat du GPE a préparé quatre contributions, qui serviront à compléter les entretiens dans le cadre de l'analyse :

- **La cartographie des rôles et des responsabilités** des agences de coordination, des agents partenaires et des GLPE, conformément à toutes les orientations pertinentes du GPE (lignes directrices relatives aux financements, mandat des agences de coordination et des agents partenaires, Charte du GPE, politique applicable aux financements pour la mise en œuvre de programmes sectoriels de l'éducation) décrites dans les différents processus de financement et en mettant particulièrement l'accent sur les rôles respectifs de ces acteurs en matière de renforcement des capacités.
- **Un résumé de la consultation des PDP** sur l'efficacité des acteurs clés dans l'exercice de leurs responsabilités, qui s'est tenue en septembre 2017, avec deux sous-groupes de représentants des PDP.
- **Un examen documentaire de l'efficacité des GLPE**, réalisé en vue de formuler des recommandations techniques pour renforcer l'efficacité et le fonctionnement d'ensemble des GLPE à partir de données probantes.
- **Les résultats d'une enquête en ligne auprès des membres du GLPE**. Au total, 154 personnes ont répondu à l'enquête menée auprès des PDP, des agents partenaires, des agences de coordination, des OSC nationales et d'autres partenaires du développement pour recueillir l'opinion des parties prenantes sur le fonctionnement de leur GLPE.

La cartographie a déjà été prise en compte dans la présentation générale de ce que sont les rôles et les responsabilités en théorie. Elle servira de référence dans les cas où des domaines spécifiques seront identifiés comme présentant des problèmes de perception ou d'exécution. La

consultation des pays en développement partenaires offre l'occasion de recouper les conclusions des entretiens avec les PDP et le résultat de la discussion collective avec les pays en développement partenaires sur le modèle. Les deux documents portant sur les GLPE donnent plus d'informations sur les problèmes stratégiques et opérationnels et les questions de capacités auxquels font face les GLPE dans l'accomplissement de leurs rôles, ainsi que sur les perceptions des membres des GLPE.

L'équipe de consultants examinera aussi un certain nombre de documents de référence pertinents contenant des observations sur le modèle opérationnel. Ce travail permettra de définir le contexte dans le rapport final dont les conclusions compléteront ou contrediront ces documents antérieurs.

3.6 Analyse

Une analyse de chacune des sources de données peut être effectuée à mesure que la collecte de données progresse, par exemple en cernant les principaux thèmes des entretiens[6]. Cependant, l'analyse complète doit être effectuée une fois que la collecte de données est terminée, afin d'examiner les données dans leur ensemble, d'analyser la solidité des sources (sur la base des données probantes fournies) et d'examiner la gravité des problèmes en fonction de leur fréquence ou de leur ampleur ainsi que les cas de convergence ou de divergence de vues. Étant donné le nombre de problèmes qui peuvent se faire jour, l'étude se concentrera sur les aspects qui ont le plus de poids pour les acteurs clés (en raison de la fréquence ou de l'importance de la question), tandis que les questions constituant des *« anomalies »* basées sur des données moins solides ne peuvent pas être explorées en profondeur dans cette étude, mais seront quand même minutieusement documentées.

3.7 Conclusions et recommandations

En nous fondant sur l'ampleur des données probantes que nous recueillerons au moyen des entretiens téléphoniques et des consultations en ligne et par écrit, nous serons en mesure d'analyser les principaux problèmes et facteurs favorables du modèle opérationnel tels qu'ils sont présentés par les personnes interrogées et dans les quatre documents secondaires. Ces conclusions mettront en lumière les problèmes majeurs sur lesquels le Conseil devra se concentrer davantage. Nous pourrons donc formuler des recommandations stratégiques sur les questions à examiner et à étudier plus avant, ainsi que sur les options potentielles à explorer pour adapter et améliorer les dispositions du modèle opérationnel.

Il conviendra d'apprécier cette étude en prenant en considération les autres axes de travail en cours à fin de se faire une idée complète des questions relatives aux changements et au peaufinage des dispositions et des options du modèle opérationnel en vue de la prise de décisions par le Conseil.

3.8 Risques et limites

La méthodologie vise à répondre à la demande du Conseil et à donner suite aux consultations complémentaires menées avec ses membres et ceux du GPC. L'approche permettra d'identifier de manière indépendante les principales questions et priorités, telles que formulées par les parties prenantes, du modèle opérationnel national. En outre, il sera possible d'analyser la question du

[6] La personne menant l'entretien prendra des notes détaillées au cours des entretiens ; celles-ci seront ensuite utilisées pour l'analyse.

poids à accorder aux différentes questions en s'appuyant sur la série d'entretiens/de consultations et de données secondaires.

Toutefois, nous reconnaissons également que cette approche, qui présente l'avantage de satisfaire aux exigences dans les délais requis et avec les ressources disponibles, comporte également des limites. Compte tenu des consultations avec le GPC, nous estimons que l'approche permet d'établir un juste équilibre entre, d'une part, le niveau de détail en matière de compréhension et de vérification, d'autre part l'éventail de personnes interrogées et l'étendue des questions à inclure dans le champ couvert. Ces considérations sont reprises dans le tableau ci-dessous.

Tableau 2. Avantages, risques et limites connexes et mesures d'atténuation

Avantages de la présente approche	Risques et limites	Mesures d'atténuation
L'opinion des institutions est sollicitée au niveau de leur siège, de sorte qu'elles définissent d'un point de vue institutionnel ce qu'elles considèrent comme étant les questions les plus pertinentes.	Les sièges des institutions ont la responsabilité de rassembler et d'interpréter les points de vue exprimés dans chaque pays. Ils ont le pouvoir de décider de façon autonome auprès de qui ils veulent obtenir des avis, d'y donner suite et de les analyser. La personne interrogée au siège a la responsabilité de décider à quoi accorder du poids et dans quelle mesure présenter des points de vue internes divergents. Cette méthode, en outre, ne permet pas d'observer directement les expériences dans les pays, mais les sièges sont censés les refléter.	Les membres du GPC souligneront à l'intention des membres de leur groupe l'importance de l'étude et la nécessité de s'y préparer minutieusement.
Étendue des réponses des parties prenantes : large éventail de partenaires du développement multilatéraux et bilatéraux, de PDP et d'OSC en tant que membres du GLPE. Étendue des sujets abordés dans les questionnaires : tous les rôles/responsabilités font partie du champ couvert, interaction avec le Secrétariat, divers contextes et importance particulière accordée au renforcement des capacités.	Les questionnaires (entretiens et questions écrites) étant limités à une durée/longueur raisonnable, il sera difficile d'examiner de manière approfondie tous les sujets et contextes. Nous ne pourrons pas vérifier toutes les responsabilités, mais nous compterons sur les personnes interrogées pour soulever les questions les plus importantes, que nous explorerons afin de bien les comprendre, dans le temps imparti. La méthodologie permet de recueillir des points de vue, mais pas de les vérifier ni de les recouper de façon plus poussée (sauf si une question se pose d'elle-même) pour mieux quantifier la question.	Les personnes interrogées auront l'occasion de se préparer et de décider ainsi des questions sur lesquelles se concentrer.
Une version provisoire du rapport sera prête pour la réunion que le Conseil tiendra en juin.	L'analyse et la présentation d'une version provisoire d'un rapport consolidé au GPC sont régies par un calendrier très serré. De même, le GPC devra formuler des commentaires dans des délais très courts et l'équipe devra répondre rapidement à ces commentaires dans un rapport révisé destiné au Conseil.	Les agences seront priées de répondre en temps opportun et de se rendre disponibles pour les entretiens et la consultation en ligne. Les membres du GPC peuvent les y encourager. La collecte des données se fera dans toute la mesure du possible simultanément afin que toutes les données puissent être analysées et communiquées ensemble. OPM fournira une plus grande équipe pour permettre la collecte et l'analyse simultanées des données.
Sur la base des réponses apportées par les institutions, l'approche permettra une première priorisation des principales questions et l'identification des options possibles pour les résoudre.	Certaines conclusions peuvent nécessiter une analyse plus approfondie que celle qui est possible dans le cadre de la présente étude, sous la forme, par exemple, d'entretiens plus poussés pour vérifier une question, d'observations directes ou de la recherche de données d'analyse. Cette étude s'appuiera sur les données provenant de notre collecte de données primaires et sur les données secondaires susmentionnées. Les options pourraient nécessiter de nouvelles délibérations et une formulation plus poussée.	Le rapport final fera partie d'un ensemble *global* d'activités préparées pour le Conseil en vue d'améliorer le modèle opérationnel. Il aidera le Conseil à décider où concentrer davantage de ressources pour comprendre et résoudre les problèmes.

Compte tenu des limites inhérentes à cette étude quant aux résultats susceptibles d'être obtenus dans les délais impartis et en plus des mesures d'atténuation décrites plus loin, le Secrétariat a proposé de considérer ces travaux comme la « première phase » de l'étude.

La première phase sera consacrée à l'inventaire des questions de base et pourrait mettre en évidence des domaines où un surcroît d'information est nécessaire pour bien comprendre la portée de la question et la communauté de vues entre les partenaires. La première phase, en outre, peut révéler des lacunes, par exemple si le Conseil estime que le point de vue des pays n'est pas suffisamment pris en compte ou si tel ou tel sujet n'a pas été traité.

Une « seconde phase » pourrait être l'occasion d'étudier des questions plus précises grâce à de consultations complémentaires (à ce sujet, des options envisageables figurent à l'Annexe B2). Les conclusions de la première phase permettront d'identifier des besoins spécifiques, puis de choisir une méthodologie ciblée (s'agissant des participants et des questions) en fonction de ces besoins. Pour l'instant, le contrat porte uniquement sur les travaux exposés dans le présent rapport initial au titre de la première phase.

3.9 Produit attendu

Le rapport final devrait être structuré comme suit :

Contexte

- Une présentation générale de l'évolution du modèle opérationnel au cours des dernières années et des principaux jalons[7].
- Éléments du rapport initial concernant les objectifs, la méthodologie et le processus

Conclusions relatives aux questions-cadres

- L'écart entre les rôles et responsabilités attendus et perçus ; les ambiguïtés et les doubles emplois — agents partenaires, agences de coordination et GLPE en tant qu'organisme —, leur système de coopération, y compris les points de vue sur le rôle du Secrétariat.
- L'approche en matière de renforcement des capacités.
- Les goulets d'étranglement et autres difficultés, ainsi que les facteurs favorables, et leur lien avec les individus, les organisations et les institutions, y compris le contexte (en particulier si le contexte est celui d'un PFC).
- Les modifications suggérées et d'autres modalités possibles proposées par les personnes interrogées.

Recommandations stratégiques

- Pour ce qui est des questions majeures à explorer plus avant, les domaines d'amélioration ou les modifications du modèle opérationnel devant faire l'objet de consultations et de travaux de formulation plus poussés.
- Liens avec d'autres flux d'activités visant à améliorer le modèle opérationnel

[7] Sur la base des travaux réalisés par le Secrétariat

4 Processus de l'étude et calendrier

4.1 Résultats à atteindre

Après l'approbation et l'acceptation de la portée et de la méthodologie de l'étude, telles qu'elles sont décrites en détail dans le rapport initial et conformément aux termes de référence révisés de l'étude, l'équipe entamera la phase de collecte des données. Les résultats restant à atteindre et leur calendrier pour ce projet sont présentés ci-dessous.

Tableau 3. Principaux résultats à atteindre et calendrier

Résultat à atteindre	Date	Type de résultat à atteindre
PPT sur les éléments initiaux **Pour la réunion du GPC, 18 janvier**	10 janvier 2018	Produit intermédiaire
Projet de rapport initial **Pour l'audioconférence de suivi du GPC, 19 février**	5 février 2018	Produit intermédiaire Paiement relatif au produit à livrer
Rapport initial final **Pour référence et affichage sur le site Web du GPE**	21 mars 2018	Produit final
Projet de rapport sur l'étude **Pour obtenir l'avis du GPC lors d'une audioconférence et pour une présentation à la réunion des PDP**	4 mai 2018	Produit intermédiaire Paiement relatif au produit à livrer
Projet révisé de rapport final sur l'étude **Pour présentation à la réunion du Conseil, 12-14 juin**	22 mai 2018	Produit intermédiaire
Rapport final sur l'étude **à la suite de la réunion du Conseil et d'autres retours d'informations**	29 juin 2018	Produit final Paiement relatif au produit à livrer

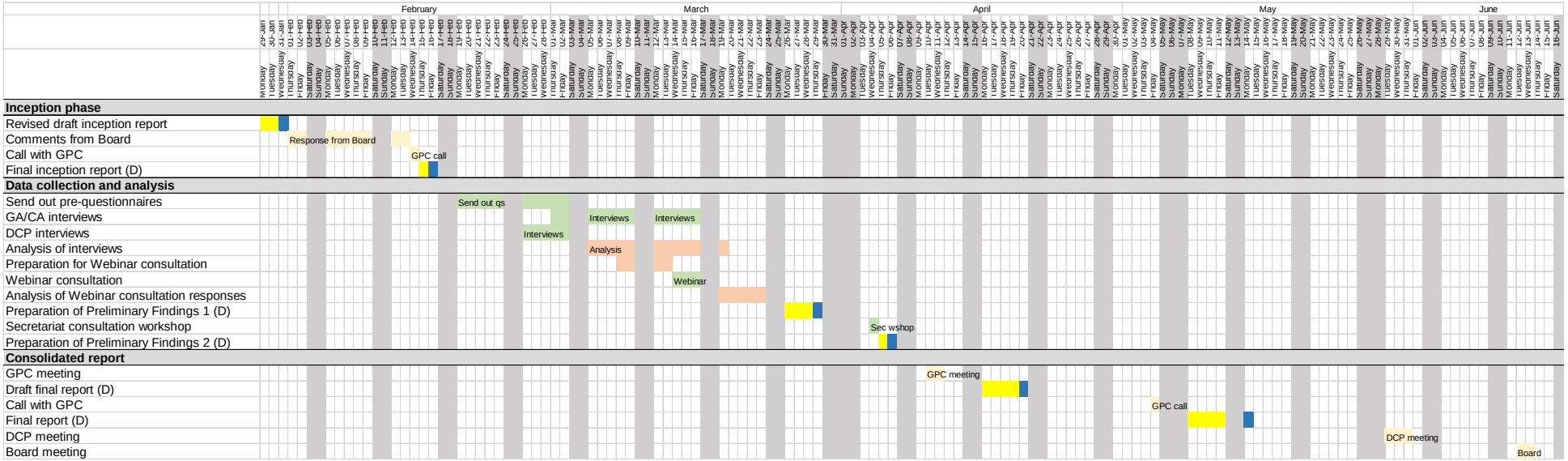
4.2 Plan de travail

L'étude est divisée en trois phases, qui sont décrites aux sections 4.2.1, 4.2.2 et 4.2.3 ci-dessous. Les ressources disponibles pour ces trois phases sont présentées au tableau 4. Le plan de travail pour le reste de la présente étude est présenté au tableau 5.

Tableau 4. Nombre de jours d'activité pour les membres de l'équipe

	Nicola Ruddle	Consultants en éducation d'OPM	Georgina Rawle	Andrew Wyatt	Veronica Chau	Dalberg Cons.	Total
Phase initiale	188,5	1212	3	4	2		399,5
Collecte et analyse des données	100	3030	00	11	33	5	4949
Rapport de synthèse	199,5	2222	1111	55	5		6262,5
Total	4848	6464	1414	10	1010	5	151151

Tableau 5. Plan de travail de l'étude après la phase initiale



KEY
Consultation points
Data collection
Analysis
Drafting
Deliverables

4.2.1 Phase initiale

La phase initiale a donné lieu à une consultation avec le GPC en janvier 2018 et le projet de rapport a fait l'objet d'un examen par les membres du GPC (et les membres du Conseil par l'intermédiaire de ceux du GPC) en février. Compte tenu des délais serrés fixés pour la collecte et l'analyse des données, les modifications apportées au rapport initial, du point de vue de sa portée et de sa méthodologie, ont été approuvées à la mi-mars et immédiatement suivies par la mise en œuvre d'une collecte de données. Le présent rapport initial est la version finale.

Résultats à atteindre :

- Projet de rapport initial pour l'audioconférence du GPC : 5 février 2018
- Rapport initial final, en réponse à d'éventuelles observations du GPC (et du Conseil) : 21 mars 2018

4.2.2 Collecte et analyse des données

Après l'approbation finale de l'approche et des questions-cadres, l'équipe procédera à la phase de collecte et d'analyse des données :

- Communication des questionnaires préliminaires et des courriels d'introduction aux agents partenaires/agences de coordination pour les entretiens téléphoniques et programmation de la réalisation d'entretiens téléphoniques deux semaines plus tard. **Les agents partenaires/agences de coordination disposeront d'un maximum de deux semaines pour envoyer, récupérer et analyser les questionnaires préliminaires**.
- Envoi de courriels d'introduction aux pays en développement partenaires et programmation des entretiens au moins une semaine plus tard.
- Préparation de guides thématiques pour les entretiens téléphoniques.
- Préparation des supports pour la consultation en ligne et le wébinaire à l'intention d'autres OSC et partenaires du développement.
- Réalisation d'entretiens téléphoniques et de consultations en ligne/wébinaires, le tout devant être achevé d'ici au 6 avril 2018.
- Soutien au Secrétariat pour l'aider à finaliser la cartographie de ses propres rôles (date d'achèvement : 23 mars 2018) et questions et formulaires pour faciliter la consultation avec les partenaires.
- Consultation par écrit avec le GPC sur la cartographie des rôles du Secrétariat (date d'achèvement : 11 avril 2018).
- Analyse des données primaires.
- Analyse des données secondaires.
- Préparation du projet de rapport final

Résultats à atteindre :

- Projet de rapport final : 4 mai 2018

4.2.3 Rapport de synthèse

La version préliminaire du rapport final sur l'étude sera communiquée au GPC pour qu'il l'examine à l'occasion d'une audioconférence prévue pour le 14 mai. Le projet de rapport sera présenté

aussi à la réunion des PDP, qui se tiendra du 9 au 11 mai, en vue de consulter les pays sur les conclusions de l'étude et d'obtenir leur validation. Les avis formulés lors de ces deux réunions serviront à compléter le projet de rapport révisé d'ici au 22 mai. Le rapport sera présenté à la réunion du Conseil le 12 juin 2018. Dans le même temps, le projet de rapport sera communiqué aux personnes interrogées pour qu'elles puissent commenter les recommandations. Les commentaires du Conseil et des personnes interrogées seront examinés afin de produire un rapport final d'ici au 29 juin.

Résultats à atteindre :

- Projet de rapport final révisé : 22 mai 2018
- Rapport final : 29 juin 2018

5 Gestion et méthodes de travail

La présente étude faisant intervenir un certain nombre de parties prenantes, la présente section décrit les rôles des principaux groupes et la façon dont ils travailleront ensemble.

5.1 Équipe de consultants

Cette étude est dirigée par Nicola Ruddle d'OPM. Georgina Rawle, directrice de projet, Andrew Wyatt, expert en renforcement des capacités, et Veronica Chau, consultante en stratégie (Dalberg), apportent leur expertise et se chargent l'examen de la qualité. Nicola dirigera une équipe de consultants en éducation, comprenant Gabi Elte, Anais Loizillon et Ying Yeung, qui appuiera la conception et la mise en œuvre de la collecte et de l'analyse des données ainsi que les travaux de rédaction. Les consultants du cabinet Dalberg aideront Veronica à réaliser la cartographie du Secrétariat. Principal référent de l'équipe, Nicola sera chargée de faire le point sur les progrès accomplis et les questions techniques.

5.2 Secrétariat du GPE

Conformément au souhait du Conseil du GPE et du GPC, le Secrétariat assume la responsabilité de la gestion quotidienne de ce projet. Les principaux chefs de projet sont Raphaelle Martinez et Janne Kjaersgaard Perrier. Margarita Focas Licht, Padraig Power et Karen Mundy font partie des chefs de service impliqués et consultés durant le processus.

L'équipe de consultants enverra chaque semaine un compte rendu actualisé par courrier électronique au Secrétariat sur les progrès accomplis dans la collecte et l'analyse des données. Compte tenu des délais serrés, l'équipe ne fera pas de conjectures sur les conclusions tant que la collecte des données ne sera pas terminée et qu'une analyse globale ne pourra être entreprise.

La phase initiale a donné lieu une importante collaboration avec le Secrétariat sur l'élaboration d'une méthodologie dont le Secrétariat estime qu'elle répond aux besoins du GPC et du Conseil dans les limites des ressources disponibles et des calendriers fixés, en particulier là où cette étude devrait se répercuter sur d'autres champs de travail. La méthodologie présentée ici est véritablement le fruit d'un travail collectif dans le cadre duquel le Secrétariat donne des instructions en fonction de divers besoins. Durant les phases de collecte de données, d'analyse et de compte rendu, le Secrétariat sera chargé des tâches suivantes :

- Documenter les consultations effectuées et les décisions prises durant la phase. Fournir des listes et coordonnées à jour des parties interrogées : pays en développement partenaires, agents partenaires, agences de coordination, autres partenaires du développement et OSC.
- Fournir un appui logistique à l'organisation et à l'hébergement des consultations en ligne.
- Réaliser en interne la cartographie des rôles et responsabilités du Secrétariat, avec l'aide de Dalberg pour la finalisation de l'exercice.
- Faciliter la consultation et la contribution du GPC et du Conseil.
- Formuler des observations sur les aspects fonctionnels du rapport final, tels que la structure du document. Dans un souci de transparence, ces commentaires seront consignés dans une annexe.
- Fournir un soutien logistique à la préparation des séances de l'équipe à la réunion des PDP et à la réunion du Conseil.
- Traduire les produits finaux pour le GPC et le Conseil.

5.3 Comité des financements et performances (GPC)

Le GPC a été désigné en novembre pour superviser cette tâche. L'avis de ses membres sur le projet initial a été extrêmement utile et l'étude tirera avantage de la poursuite de la coopération avec le comité. Le GPC et ses membres seront chargés des tâches suivantes :

- Communiquer aux membres du Conseil des informations sur le rapport initial ainsi que sur la portée et la méthodologie de l'étude qu'ils feront suivre à leurs groupes constitutifs en vue de recueillir leurs avis.
- Faciliter les réponses de leurs groupes à la collecte des données primaires : souligner à l'intention des autres membres du groupe l'importance de cette tâche et la nécessité de consacrer le temps nécessaire aux entretiens.
- Répondre à la demande de retour d'information sur la consultation portant sur les rôles du Secrétariat tels que définis dans la cartographie.
- Se concerter avec leurs groupes afin de représenter un large éventail d'opinions durant l'examen du projet de rapport final et des recommandations.
- Examiner le projet de rapport final, formuler des commentaires et des suggestions, puis approuver les conclusions et les recommandations qui seront présentées au Conseil.

5.4 Conseil d'administration du GPE

En tant qu'organe décisionnel global du GPE, le Conseil participera au processus de plusieurs façons, consistant notamment à :

- lire le rapport initial et contribuer à sa mise en forme définitive par l'intermédiaire de ses représentants au GPC ;
- encourager les réponses des groupes constitutifs à la collecte des données primaires : insister auprès des autres membres du groupe constitutif sur l'importance de cette tâche et la nécessité de prendre le temps nécessaire pour répondre aux enquêtes ;
- lire le rapport final, en discuter lors de la réunion du Conseil de juin et choisir les recommandations à mettre en œuvre.

5.5 Membres du GPE : PDP, agences, OSC

D'autres membres du partenariat du GPE (qu'ils soient membres du Conseil, du GPC, d'autres comités ou, plus généralement, du partenariat) peuvent être invités à participer à un entretien téléphonique ou à une consultation en ligne. Il incombe à ces agences (chargés de liaison dans les pays en développement partenaires, partenaires du développement bilatéraux et multilatéraux, OSC) de prendre le temps de se préparer et de saisir les occasions d'échanger des informations et de partager leurs expériences. En particulier, les membres de la direction des agents partenaires/agences de coordination ont la responsabilité de distribuer les questionnaires à leurs employés en poste dans les pays, puis de recueillir, analyser et regrouper leurs réponses afin de présenter une position institutionnelle.

Les personnes interrogées par téléphone auront également la possibilité de formuler des commentaires sur les recommandations contenues dans le projet de rapport final au même moment que le Conseil. Ces avis seront pris en compte lors de la mise en forme définitive du rapport.

Références/Bibliographie

GPE, 2016. Plan stratégique du GPE 2016-2020 : GPE 2020. Améliorer l'apprentissage et l'équité grâce au renforcement des systèmes d'éducation

Secrétariat du GPE, 2016. BOD/2016/12-19

Secrétariat du GPE, 2017. BOD/2017/03 Décisions finales

Secrétariat du GPE, 2017. BOD/2017/03 Doc 03 FFF Annexe technique 1

Secrétariat du GPE, 2017. Exercice de cartographie