BOD/2020/06 DOC 04
Conseil d'administration
9-11 juin 2020
Via Kudo
Pour décision

AMBITION STRATÉGIQUE ET OBJECTIFS : OPTIONS PROPOSÉES

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

1. Objectif

1.1 Ce document présente plusieurs options concernant la vision, la mission, le but, les objectifs et le cri de ralliement du PME pour son plan stratégique 2025.

2. Décision recommandée

BOD/2019/06-XX — Plan stratégique : Le Conseil d'administration :

Reconnaît que le PME travaille à l'élaboration d'une nouvelle stratégie alors que le monde traverse une période de changements sans précédent, et qu'en raison de la pandémie de COVID 19, il existe un risque important que les progrès accomplis ces dix dernières années sur le front de l'éducation soient anéantis et que les inégalités dans ce domaine se creusent. S'en remettre au mode opératoire habituel ne suffira pas. La Stratégie 2025 du PME devra relever les nouveaux défis – et saisir les nouvelles occasions – qui se présenteront dans le secteur de l'éducation durant la période couverte par le nouveau plan stratégique. Le Plan 2025 devra pouvoir appuyer les efforts déployés par les pays partenaires pour renforcer la résilience de leurs systèmes éducatifs et exploiter les possibilités de transformation systémique en ne laissant personne à la traîne.

Vision, Mission, But

- Approuve le nouvel énoncé de la ***Vision*** :

Option A : Énoncé initial : « Un monde qui investit dans une éducation de qualité pour chaque enfant afin de poser les bases d'un avenir pacifique, prospère et durable » ou ;

Option B : « Un monde qui investit dans/*assure* une éducation de qualité, *inclusive et équitable,* pour chaque enfant/*tous/les garçons et les filles/ les apprenants/ les enfants et les jeunes* afin de poser les bases d'un avenir pacifique, prospère et durable »**.**

Mission

- Approuve le nouvel énoncé de la ***Mission*** du PME formulé comme suit :

Option A : Énoncé initial proposé : « Mettre fin à la crise de l'apprentissage en mobilisant des partenariats et des investissements qui transforment les systèmes éducatifs des pays en développement, en ne laissant personne à la traîne », ou ;

Option B : « Mettre fin à la crise de l'apprentissage/*Améliorer la qualité de l'apprentissage (ou de l'éducation)* en mobilisant des partenariats et des investissements qui transforment/ *renforcent* les systèmes éducatifs des pays en développement, en ne laissant personne à la traîne ».

- Recommande que les nouveaux énoncés de la Vision et de la Mission restent valides au-delà de l'horizon à cinq ans de la Stratégie 2025.
- Approuve le nouveau ***But*** de la Stratégie 2025 :

Option A : Énoncé initial proposé : « Accélérer les résultats de l'apprentissage grâce à des systèmes éducatifs équitables et inclusifs conçus pour le XXI^{e} siècle ».

Option B : « Accélérer/*Améliorer* les résultats de l'apprentissage *holistique* grâce à des systèmes éducatifs équitables, inclusifs, *soucieux de l'égalité des sexes* et *résilients* conçus pour le XXI^{e} siècle ».

- Confirme que les ***domaines d'intervention prioritaire***[1] sont essentiels à la réalisation du But de la Stratégie 2025 du PME et demande au Secrétariat a) d'élaborer une stratégie de mesure faisant intervenir des indicateurs ou une série d'évaluations qui

[1] Tels que définis dans les orientations du Conseil de décembre 2019 et réaffirmés lors des consultations. En outre, les délibérations du Conseil en décembre et les consultations ultérieures soulignent l'importance du financement national et du renforcement des capacités des systèmes éducatifs en se référant à « l'équité et l'efficience des dépenses d'éducation » et à la « forte capacité organisationnelle ».

soit alignée sur ces priorités (ou d'autres) ; b) de veiller à ce que le nouveau modèle opératoire du PME soit conçu pour encourager les progrès dans ces domaines prioritaires (ou d'autres), tout en reconnaissant que l'usage précis des ressources du PME sera déterminé par les données, les preuves, le dialogue inclusif et le contexte national au niveau des pays. Les domaines prioritaires proposés sont les suivants :

- apprentissage/apprentissage précoce
- accès (12 années d'instruction et au moins une année d'enseignement préscolaire, comme convenu en décembre.)
- égalité des sexes et inclusion
- enseignement de qualité
- forte capacité organisationnelle
- équité et efficience des dépenses d'éducation

Objectifs

- Approuve les ***Objectifs au niveau des pays*** de la Stratégie 2025 :

Option A : Énoncé initial proposé :

1. Renforcer la planification pour un impact systémique
2. Action et financements concertés pour appuyer des changements transformationnels
3. Adapter et apprendre pour promouvoir des résultats à grande échelle

Option B:

1. Renforcer la planification, *l'élaboration et la mise en œuvre de politiques publiques intégrant la parité des sexes* pour un impact systémique
2. Action et financements concertés pour appuyer des changements transformationnels /*la réalisation des priorités définies à l'échelon national*
3. *Renforcer les capacités,* adapter et apprendre pour promouvoir des résultats à grande échelle

Approuve un nouvel ***objectif intermédiaire*** :

Option A: Énoncé initial proposé :

Mobiliser les partenaires et les ressources à l'échelle mondiale pour obtenir des résultats

Option B:

Mobiliser les partenaires et les ressources à l'échelle mondiale *et locale* pour obtenir des résultats *durables*

- Demande que le Secrétariat a) élabore une stratégie de mesure faisant intervenir des indicateurs ou une série d'évaluations qui soit alignée sur les objectifs au niveau des pays proposés ; b) continue de développer les composantes de l'objectif intermédiaire proposé.

Prochaines étapes – Vision, Mission, But et Objectifs

- Demande que le Secrétariat prépare un document de stratégie de haut niveau pour présentation au Conseil à sa réunion de septembre.

Cri de ralliement

- Confirme l'utilité d'un Cri de ralliement du PME et note que son élaboration doit être intégrée dans le Plaidoyer en faveur de l'investissement et s'inscrire dans le cadre de la prochaine campagne de reconstitution des ressources, tout en restant alignée sur la stratégie.

Prochaines étapes – Cri de ralliement

- Demande que le Secrétariat prépare des options qui soient mesurables, alignées sur les indicateurs de l'ODD 4, désagrégées par sexe et motivantes. Le Secrétariat devrait soumettre ces options au Conseil pour décision en septembre.

3. Contexte

3.1 À sa réunion de décembre 2018, le Conseil d'administration du Partenariat mondial pour l'éducation a décidé notamment de demander à la directrice générale du PME de préparer *« un plan, un* calendrier et un processus pour l'élaboration du prochain Plan stratégique du PME » qui seraient soumis à l'*examen du Conseil lors de sa réunion de juin 2019*. Un groupe de travail composé du président et du vice-président du Conseil ainsi que de représentants de chaque catégorie de groupes représentés au Conseil a été créé pour superviser le processus. Ce groupe de travail s'est réuni en mars, avril et mai 2019 et a formulé des avis sur l'élaboration de la stratégie, en particulier sur les paramètres proposés pour les délibérations du Conseil, les modalités de gouvernance et le calendrier. En juin 2019, sur la base des recommandations du groupe de travail, le Conseil a lancé le processus d'élaboration du prochain Plan stratégique du PME.

3.2 En décembre 2019, le Conseil d'administration du PME, après en avoir débattu, a pris une décision concernant l'élaboration de la nouvelle stratégie du Partenariat. Par cette décision, le Conseil a réaffirmé son engagement en faveur de l'ODD 4 et approuvé le mandat global du PME : soutien de la planification, du financement durable, du suivi et de l'examen des systèmes éducatifs dans leur ensemble, en vue d'un effet systémique fondé sur le principe de ne laisser personne pour compte, et concentration de l'action du PME sur le financement des plus démunis et des plus marginalisées, en donnant la priorité à au moins un an d'enseignement préscolaire et 12 ans d'enseignement et de formation (voir l'encadré ci-après). Le Conseil a aussi demandé que le Secrétariat « élabore un projet de texte sur la vision, la mission, les buts et les objectifs proposés pour le Plan 2025, ainsi que des options concernant les critères d'éligibilité et d'allocation de Secrétariat « élabore un projet de texte sur la vision, la mission, les buts et les objectifs proposés pour le Plan 2025, ainsi que des options concernant les critères d'éligibilité et d'allocation de fonds au titre de certains mécanismes de financement du PME, en vue de leur examen par le Conseil en mars 2020 ».

BOD/2019/12-12– <u>Plan stratégique</u> : Le Conseil d'administration :

Ambition stratégique

Prend acte de l'ampleur des défis de l'éducation, de l'urgente nécessité d'y répondre et de la fonction essentielle du PME au sein de l'architecture de l'éducation, et :

1. Réaffirme l'engagement du PME en faveur de l'ODD 4.
2. Réaffirme notre engagement en faveur de l'équité, de l'inclusion et de l'apprentissage, y compris le rôle fondamental que jouent des enseignants et un enseignement de qualité et l'importance de l'égalité entre les sexes ;
3. Considérant que la plus grande partie des financements éducatifs provient des ressources nationales, le PME apportera son soutien aux gouvernements nationaux dans la planification, le financement durable, le suivi et l'examen des systèmes d'éducation dans leur ensemble pour un impact a l'échelle du système basé sur le principe de ne laisser personne pour compte.
4. Reconnaissant que l'usage précis des ressources du PME sera déterminé par les données, les preuves, le dialogue inclusif et le contexte national au niveau des pays, notant l'importance de bâtir des bases solides dès le plus jeune âge, le financement de la mise en œuvre du PME se concentre sur les plus démunis et les plus marginalisés, et donne la priorité à au moins un an d'enseignement pré-primaire et 12 ans d'enseignement et de formation.
5. Confirme que la couverture géographique des activités du PME devra cadrer globalement avec celle approuvée en 2017, à savoir les pays à faible revenu, les pays à revenu intermédiaire de la tranche inférieure, et les petits États insulaires ou enclavés en développement éligibles à l'IDA, sachant que ces pays concentrent l'écrasante majorité des enfants qui ne sont pas scolarisés et de ceux qui n'apprennent pas ;
6. Reconnaît que le mode opératoire du PME dans ces pays devra être adapté au contexte et assurer l'alignement et la coordination des activités avec les opérations menées à l'échelle mondiale et nationale par les autres acteurs du secteur de l'éducation ;
7. Demande que le Secrétariat élabore un projet de texte sur la stratégie, la mission, les buts et les objectifs proposés pour le Plan 2025, ainsi que des options concernant les critères d'éligibilité et d'allocation de fonds au titre de certains mécanismes de financement du PME, en vue de leur examen par le Conseil en mars 2020 ;

Modalités de travail

8. Approuve l'orientation générale des inflexions stratégiques proposées sur les modalités de travail, plus particulièrement d'explorer la meilleure manière de mettre l'accent sur la réalisation, mobiliser la force d'un partenariat inclusif et être une organisation d'apprentissage.
9. Demande que le Secrétariat du PME prépare des options relatives à la mise en œuvre de ces modalités pour la retraite du Conseil en mars prochain ;

Supervision

10. Approuve l'approche de la supervision par le Conseil de l'élaboration de la stratégie présentée en détail dans le document BOD/2019/12 DOC 05.

3.3 Durant la période de janvier à mars 2020, le Secrétariat s'est attelé à la définition des options devant être soumises au Conseil en mars. Il a notamment mis en place un solide processus de consultation, lequel a permis de solliciter les avis des administrateurs sur diverses questions de fond se rapportant à l'élaboration de la stratégie au moyen de questions destinées à prendre le pouls de l'organisation ; il a examiné les différentes sources de données probantes disponibles, notamment les conclusions préliminaires de l'évaluation sommative indépendante et les évaluations au niveau des pays ; il a tenu une réunion en février avec les pays en développement partenaires pour solliciter leur avis sur les propositions initiales à l'intention du Conseil ; et il a organisé un appel du groupe consultatif ministériel allant dans le même sens (voir les aide-mémoire de novembre 2019 et février 2020 en Annexe 1). Suite à l'annulation de la retraite du Conseil prévue en mars 2020 (en raison de la pandémie du COVID), le Secrétariat a mis en place un processus par étapes pour faire avancer les discussions sur la stratégie. Cette manière de procéder a permis au Conseil d'examiner les principales composantes de la Stratégie 2025 du PME durant la période allant de mars à juin 2020. À chaque étape, le Secrétariat a partagé différents supports d'information, dont des podcasts et des présentations, et sollicité l'avis des administrateurs par voie de sondage. La retraite du Conseil prévue en mars ayant été annulée, les réponses à l'enquête ont été traitées comme des travaux formels du Conseil.

3.4 En janvier 2020, le PME a recruté des consultants extérieurs avec pour mission de mener un audit de marque en conduisant des entretiens auprès des membres du Conseil et du Partenariat. Les consultants ont observé un décalage entre l'ambition affichée par les ministres pour le PME et la manière dont les personnes interrogées décrivaient le Partenariat. Ils ont noté que l'élaboration d'une nouvelle vision et d'une nouvelle mission offre au PME l'occasion de souligner l'urgence de la situation, d'affirmer son leadership et de définir clairement ce qui fait sa spécificité.

4. Processus suivi pour analyser les réponses et formuler les options

4.1 Trois sondages ont été réalisés auprès des membres du Conseil pour éclairer l'élaboration de la stratégie : le premier sollicitait leur avis sur la vision, la mission, le but et le cri de ralliement proposés pour *l'ambition stratégique* du Plan 2025 du PME ; le deuxième portait sur les *objectifs* proposés ; et le troisième, sur les *changements à apporter au modèle opérationnel*. Les options présentées dans ce document reflètent les observations formulées lors des deux premiers sondages ; les prochaines étapes concernant le modèle opérationnel feront l'objet d'un document distinct à l intention des administrateurs et ne donneront pas lieu à une décision du Conseil en juin.

4.2 Tous les groupes représentés au Conseil ont répondu au premier sondage sur la vision, la mission, le but et le cri de ralliement proposés. Tous les groupes constitutifs, sauf un, ont répondu au deuxième sondage sur les objectifs. Sur la base des réponses fournies et afin d'élaborer de nouvelles propositions à soumettre au Conseil en juin pour examen et décision, le Secrétariat a appliqué une série de critères destinés à limiter les modifications proposées par les membres du Conseil lors de l'enquête. Il a été demandé au CC d'examiner ces critères et de formuler toute observation avant leur application. Ces critères sont les suivants :

1. La modification est conforme à l'opinion majoritaire (par exemple, si la majorité des personnes interrogées ont accepté l'orientation de la nouvelle vision, le Conseil ne travaillera que sur les propositions de texte allant dans ce sens).
2. La modification ne revient pas sur les décisions prises en décembre.
3. La modification porte sur le fond plutôt que sur la forme.
4. La modification serait mieux traitée dans le texte de la stratégie.
5. L'option finale proposée avec la modification répondra à l'appel des ministres des PDP conformément aux deux aide-mémoires.

Un dernier critère concernant les objectifs et le cri de ralliement est qu'il existe un mécanisme adéquat et généralement acceptable permettant d'évaluer la modification finalement retenue.

4.3 Au moyen de ces critères, le Secrétariat a entrepris d'analyser les réponses aux sondages et d'identifier les éléments qui se recoupent, les points à noter et les formulations éventuellement suggérées par les membres du Conseil. Plusieurs propositions suggèrent d'inclure certains des termes figurant dans l'énoncé de la vision (en référence aux principes d'inclusion et d'équité par ex.) dans l'énoncé de la mission ou du but. Il est donc recommandé que le Conseil évalue les options proposées dans ce document en gardant à l'esprit la version intégrale de la stratégie une fois que celle-ci sera finalisée. Enfin, **il importe de noter que si les options présentées ci-après reflètent l'essentiel des remontées d'information telles qu'interprétées par le Secrétariat, les membres du Conseil sont libres d'élaborer et de discuter d'autres options avec d'autres groupes constitutifs et de les soumettre au Conseil à sa réunion de juin.**

5. Vision

5.1 Le document préparatoire présenté au Conseil le 10 mars dernier proposait l'énoncé suivant pour la vision du Plan stratégique 2025 du PME : « Un monde qui investit dans une éducation de qualité pour chaque enfant afin de poser les bases d'un avenir pacifique, prospère et durable ». La vision est censée détailler « ce que nous voulons voir réaliser ». La formulation proposée entend véhiculer l'essence même de l'ODD 4 tout en exprimant la spécificité du Partenariat. Elle se veut une réponse à l'appel à « avoir de l'audace et de l'ambition » lancé par le groupe consultatif ministériel à sa réunion de décembre. Lorsqu'ils se sont réunis en février 2020, les pays en développement partenaires (PDP) ont réitéré leur souhait qu'un plan ambitieux contribue à faciliter la mise en place de systèmes d'éducation transformés pour le XXIe siècle. Seul un changement de cette nature permettra de réellement progresser dans l'amélioration de l'apprentissage pour tous les enfants.

5.2 Les résultats du sondage sur la vision montrent que 85 % des membres du Conseil sont en faveur de l'énoncé tel que proposé (50 %) ou sous réserve de modification (35 %). Tous les pays en développement partenaire se disent favorables à la formulation proposée. Un récapitulatif complet des réponses à l'enquête figure en Annexe 2. La majorité des commentaires reçus (huit groupes constitutifs n'ont pas formulé d'observations sur ce point) soulignent l'importance que la vision du PME soit alignée sur l'ODD 4 et suggèrent des modifications pour renforcer cet alignement. L'un des deux répondants qui préconisent de garder l'énoncé de la vision inchangé propose par ailleurs une formulation de compromis alignée sur l'opinion majoritaire.

5.3 L'analyse des modifications suggérées révèle que la demande la plus fréquente est que l'énoncé fasse explicitement référence aux principes d'inclusion et d'équité de sorte que la vision soit alignée sur l'ODD 4. En outre, plusieurs groupes constitutifs souhaitent que l'expression « chaque enfant » soit supprimée et remplacée par une référence plus large à « tous les enfants et tous les jeunes », « tous les apprenants » ou « tous ». Enfin, quelques groupes ont suggéré de remplacer le terme « investit » par « assure » pour rester plus fidèle à l'esprit de l'ODD 4.

5.3 Les options définies à partir de là pour examen et décision par le Conseil en juin sont présentées ci-après. Les termes susceptibles de modifications sont indiqués en italiques, à charge pour le Conseil de décider si tout ou partie des changements proposés sera retenu ou pas dans l'énoncé définitif de la vision. Les points à examiner au regard des options proposées sont également précisés :

Option A : Énoncé initial : « Un monde qui investit dans une éducation de qualité pour chaque enfant afin de poser les bases d'un avenir pacifique, prospère et durable »

Option B : « Un monde qui investit dans/*assure* une éducation de qualité, *inclusive et équitable*, pour chaque enfant/*tous/les garçons et les filles/ les apprenants/ les enfants et les jeunes* afin de poser les bases d'un avenir pacifique, prospère et durable »

- Le but proposé fait déjà référence aux principes d'inclusion et d'équité. Si l'option B est retenue, le Conseil pourra envisager de conserver cette référence dans les deux libellés ou de choisir une autre formulation pour le but.
- Conformément à la décision du Conseil en décembre, les financements du PME se concentrent sur les plus démunis et les plus marginalisés et donnent la priorité à au moins un an d'enseignement pré-primaire et 12 ans d'enseignement et de formation. Cela étant, la vision du partenariat pourrait être élargie. L'ONU considère que le jeune est une personne âgée de 15 à 24 ans, sans préjudice des autres définitions retenues par les États membres. Au sens de la Convention des Nations Unies relative aux droits de l'enfant, un enfant s'entend de tout être humain âgé de moins de 18 ans.

Indépendamment de l'option retenue, le texte de la stratégie commencera par une déclaration affirmant explicitement l'engagement du PME en faveur de la réalisation de l'ODD 4.

6. Mission

6.1 La mission proposée pour le Plan 2025 du PME est de « Mettre fin à la crise de l'apprentissage en mobilisant des partenariats et des investissements qui transforment les systèmes éducatifs des pays en développement, en ne laissant personne à la traîne ». La mission est censée détailler « ce que nous faisons pour concrétiser notre vision », et elle met en lumière le rôle joué par le PME pour aider les pays à améliorer leurs systèmes d'éducation. Elle se veut une réponse à l'aide-mémoire ministériel appelant à « modifier le mode opératoire pour que nos efforts collectifs induisent une transformation de l'expérience d'apprentissage et fassent avancer les pays ». Les participants à la réunion des PDP qui s'est tenue en février ont noté que le partenariat est à leurs yeux bien plus qu'un simple mécanisme de financement. Le nouveau plan doit souligner et promouvoir la valeur ajoutée que constitue la nature dynamique du partenariat.

6.2 Les résultats du sondage sur la mission montrent que 90 % des membres du Conseil sont en faveur de l'énoncé proposé, dont une majorité (60 %) sous réserve de modifications. Trois des six groupes de PDP représentés au Conseil (50 %) approuvent la formulation proposée, les

50 % restants y étant favorables sous réserve des modifications indiquées ci-après. Si divers points de vue ont été exprimés, il ressort de la plupart des observations du Conseil (environ 60 %) que les premiers mots de l'énoncé (faisant référence à la crise de l'apprentissage) ont une connotation négative qui n'encourage pas l'optimisme requis. Plusieurs groupes constitutifs considèrent par ailleurs que l'accent mis sur l'apprentissage ne rend pas pleinement compte de la finalité recherchée, à savoir une « éducation » holistique. Certains suggèrent que le PME doit viser non pas à « transformer » mais à « appuyer », « améliorer » ou « renforcer » les systèmes éducatifs. D'autres proposent d'inclure une nouvelle série de termes spécifiques, notamment les mots connaissances, données, systèmes éducatifs efficaces et efficients, financement durable. La majorité des répondants propose des modifications mineures à la formulation initiale, et un répondant exprime la crainte que l'on alourdisse le texte de l'énoncé.

6.3 Les options définies à partir de là pour examen et décision par le Conseil en juin sont présentées ci-après. Les termes susceptibles de modifications sont indiqués en italiques, sachant qu'il appartient au Conseil de décider si tout ou partie des changements proposés sera retenu ou pas dans l'énoncé définitif de la mission. Les points à examiner au regard des options proposées sont également précisés :

Option A : Énoncé initial : « Mettre fin à la crise de l'apprentissage en mobilisant des partenariats et des investissements qui transforment les systèmes éducatifs des pays en développement, en ne laissant personne à la traîne ».

Option B : « Mettre fin à la crise de l'apprentissage/*Améliorer la qualité de l'apprentissage (ou de l'éducation)* en mobilisant des partenariats et des investissements qui transforment/ *renforcent* les systèmes éducatifs des pays en développement, en ne laissant personne à la traîne ».

- L'emploi du terme « renforcer » au lieu de « transformer » pourrait être considéré comme un changement incrémental qui ne cadre pas nécessairement avec l'aide-mémoire des ministres mettant le PME au défi de rehausser le niveau d'ambition du Partenariat.

7. But

7.1 Le but proposé pour la Stratégie 2025 du PME est d'« Accélérer les résultats de l'apprentissage grâce à des systèmes éducatifs équitables et inclusifs conçus pour le XXIe siècle ». Le but est censé indiquer ce sur quoi le PME concentrera ses efforts. Il se veut

également une réponse à l'Aide-mémoire ministériel qui mettait en lumière « l'occasion [qui s'offre...] d'accélérer l'impact pour que **tous** les enfants et les jeunes puissent recevoir une éducation de qualité ».

7.2 Les résultats du sondage sur le but montrent que 90 % des membres du Conseil sont en faveur de l'énoncé proposé, dont une majorité (50 %) sous réserve de modifications. Sur les six groupes de PDP représentés au Conseil, cinq (83 %) approuvent la formulation proposée, et un propose des modifications. Les deux groupes constitutifs qui n'y sont pas favorables estiment que l'inclusion de plusieurs buts dans la Stratégie 2025 du PME reflèterait mieux l'étendue des priorités du Partenariat. Il ressort de l'analyse que plusieurs groupes suggèrent d'introduire le concept de résilience dans l'énoncé du but, en réponse à la crise du COVID. Une autre précision proposée est que les systèmes éducatifs soient « soucieux de l'égalité des sexes ». Plusieurs groupes estiment par ailleurs que l'accent mis sur les compétences du XXIe siècle suppose que le PME renforce « les résultats d'apprentissage holistique », d'où la proposition d'accorder une plus large place aux petites classes. Enfin, plusieurs groupes estiment que l'emploi du terme « renforcer » ou « améliorer » (plutôt qu' « accélérer ») refléterait mieux la notion de renforcement des systèmes.

7.3 Les options définies à partir de là pour examen et décision par le Conseil en juin sont présentées ci-après. Les termes susceptibles de modifications sont indiqués en italiques, sachant qu'il appartient au Conseil de décider si tout ou partie des changements proposés sera retenu ou pas dans l'énoncé définitif du but :

Option A : Énoncé initial : Accélérer les résultats de l'apprentissage grâce à des systèmes éducatifs équitables et inclusifs conçus pour le XXIe siècle.

Option B : Accélérer/*Améliorer* les résultats de l'apprentissage *holistique* grâce à des systèmes éducatifs équitables, inclusifs, *soucieux de l'égalité des sexes* et *résilients* conçus pour le XXIe siècle.

L'énoncé proposé faisait également référence aux domaines d'intervention prioritaires pour contribuer à la réalisation du but et jugés essentiels pour suivre les progrès dans ce sens, à savoir : apprentissage/apprentissage précoce ; accès ; égalité des sexes et inclusion ; enseignement de qualité ; forte capacité organisationnelle ; équité et efficience des dépenses d'éducation. Bien que la partie de l'enquête consacrée au but ne contienne aucune question sur ces priorités, certains répondants relèvent l'importance de ces points qui reflètent les éléments de langage convenus lors des délibérations du Conseil en décembre. En attendant les

discussions à ce propos, le Secrétariat propose d'élaborer une stratégie de mesure des fondamentaux faisant intervenir des indicateurs ou une série d'évaluations, qui serait alignée sur ces priorités (ou d'autres).

8. Cri de ralliement

8.1 Les membres du Conseil sont majoritairement d'accord (60 %) pour que le PME adopte un cri de ralliement pour la prochaine période stratégique. Les 40 % restants se répartissent en proportions égales entre ceux qui sont sans opinion (20 %) et ceux qui sont défavorables à l'adoption d'un cri de ralliement à ce stade (20 %). Sur les six groupes de PDP représentés au Conseil, cinq (83 %) soutiennent l'adoption d'un cri de ralliement par le PME, et un ne se prononce pas mais estime qu'il importe de s'aligner sur l'ODD 4 pour assurer que les priorités sont définies de manière efficace à l'échelon national. Ceux qui n'approuvent pas l'adoption d'un cri de ralliement et un certain nombre de ceux qui y sont favorables font valoir a) que le cri de ralliement doit être élaboré à un stade ultérieur, éventuellement dans le cadre des préparatifs de la reconstitution des ressources et une fois l'essentiel du travail d'élaboration de la stratégie terminé ; ou b) qu'un cri de ralliement est certes nécessaire, mais qu'il doit être élaboré conjointement avec d'autres acteurs pour représenter l'ensemble du secteur.

8.2 La majorité des répondants (60 %) n'est pas favorable à la proposition de centrer le cri de ralliement sur l'éducation des filles. Un certain nombre reconnaît toutefois que l'égalité des sexes et l'éducation des filles sont d'une extrême importance pour le Partenariat, et plusieurs souhaitent que l'attention porte davantage sur les filles marginalisées. D'autres en revanche estiment que la pauvreté n'est qu'un facteur d'exclusion parmi d'autres. Certains suggèrent de se concentrer sur l'accès, l'équité, l'inclusion ou la transition, et un répondant serait plutôt favorable à un slogan de campagne qui reprendrait plusieurs éléments clés. Si divers points de vue ont été exprimés, on distingue deux propositions qui ont été formulées par plusieurs groupes constitutifs :

a) Le cri de ralliement doit être aligné sur le cadre de l'ODD 4 et les indicateurs y afférents. Plusieurs groupes constitutifs proposent d'utiliser l'indicateur ODD 4.1.1 axé sur les normes d'aptitudes minimales en lecture et en mathématiques.

b) Le cri de ralliement doit être aligné sur l'indicateur de pauvreté des apprentissages de la Banque mondiale.

Tout bien considéré, le Secrétariat conclut qu'il existe un soutien pour un cri de ralliement du PME, mais que son élaboration doit s'inscrire dans le cadre de la prochaine campagne de

reconstitution des ressources, dans le droit fil de la stratégie. Le Secrétariat estime qu'il convient de poursuivre les travaux pour formuler des options qui soient mesurables, alignées sur les indicateurs de l'ODD 4, désagrégées par sexe et motivantes.

9. Objectifs :

9.1 Les objectifs proposés pour la Stratégie 2025 du PME comprennent trois objectifs au niveau des pays et un objectif intermédiaire. Ils se veulent une réponse à l'Aide-mémoire ministériel qui appelait « le Partenariat à mobiliser ses ressources et ses connaissances collectives pour appuyer les plans d'éducation définis par les pays eux-mêmes et pour renforcer les capacités et les systèmes nationaux ». Trois objectifs sont proposés au niveau des pays : 1) Renforcer la planification pour un impact systémique, 2) Action et financements concertés pour appuyer des changements transformationnels, et 3) Adapter et apprendre pour promouvoir des résultats à grande échelle. L'objectif intermédiaire – Mobiliser les partenaires et les ressources à l'échelle mondiale pour obtenir des résultats – s'articule autour de cinq composantes clés : responsabilité mutuelle, organisation d'apprentissage, plaidoyer, capacités stratégiques et financement.

9.2 Le sondage sur les objectifs a donné lieu à une enquête distincte de celle conduite sur les composantes de l'aspiration stratégique. Un récapitulatif complet des réponses à ce sondage figure en Annexe 3. La première question demande si les membres du Conseil appuient les trois objectifs au niveau des pays. Les résultats du sondage montrent que 85 % des répondants soutiennent les objectifs proposés, dont une majorité (52,5 %) sous réserve de modifications. Les cinq groupes de PDP représentés au Conseil qui ont répondu à l'enquête appuient les objectifs proposés. Une proportion non négligeable de répondants signale qu'il convient d'inclure plusieurs éléments importants dans l'énoncé final de la stratégie. Certains groupes remarquent qu'il est difficile de se prononcer sur les objectifs proposés tant que l'on n'a pas défini au préalable la vision, la mission et les buts. Plusieurs groupes constitutifs font valoir qu'il importe de continuer de soutenir l'élaboration du plan sectoriel de l'éducation, même si le renforcement de la planification visé par l'objectif 1 ne se limite pas à ce cadre. Un groupe propose au contraire de supprimer toute référence à la planification dans l'objectif 1 et de mettre plutôt l'accent sur l'élaboration et la mise en œuvre des politiques publiques. Il est également suggéré de souligner l'importance d'une planification intégrant la parité des sexes, du renforcement des capacités et de l'appropriation des objectifs par le pays.

9.3 Les options définies à partir de là pour examen et décision par le Conseil en juin sont présentées ci-après. Les termes susceptibles de modifications sont indiqués en italiques, sachant qu'il appartient au Conseil de décider si tout ou partie des changements proposés sera retenu ou pas dans l'énoncé définitif des objectifs :

Option A : Énoncé initial :

4. Renforcer la planification pour un impact systémique
5. Action et financements concertés pour appuyer des changements transformationnels
6. Adapter et apprendre pour promouvoir des résultats à grande échelle

Option B : Cette option inclut un grand nombre des modifications suggérées. Les modifications approuvées (en totalité ou en partie) seront reflétées dans l'énoncé final.

4. Renforcer la planification, *l'élaboration et la mise en œuvre de politiques publiques* intégrant *la parité des sexes* pour un impact systémique
5. Action et financements concertés pour appuyer des changements transformationnels /*la réalisation des priorités définies à l'échelon national*
6. *Renforcer les capacités,* adapter et apprendre pour promouvoir des résultats à grande échelle

9.4 La deuxième question demande si les membres du Conseil appuient l'objectif intermédiaire proposé. La plupart des membres (90 %) y sont favorables, sous réserve de modifications pour 47,5 % d'entre eux. Les cinq groupes de PDP représentés au Conseil soutiennent l'objectif proposé. Les deux groupes constitutifs qui n'y sont pas favorables et plusieurs autres groupes jugent la référence aux partenaires mondiaux trop restrictive et proposent d'inclure les partenaires locaux dans l'énoncé. Pour souligner l'importance du modèle piloté par le pays et de systèmes robustes, il est suggéré de faire référence à l'obtention de résultats « durables ». Enfin, plusieurs groupes proposent d'inclure dans le texte de la stratégie finale certains éléments de langage, notamment « encourager les éléments factuels » et « assurer un meilleur alignement ».

9.3 Peu de modifications concrètes ayant été suggérées, les options suivantes sont soumises au Conseil pour examen et décision :

Option A : Énoncé initial :

- Mobiliser les partenaires et les ressources à l'échelle mondiale pour obtenir des résultats

Option B :

- Mobiliser les partenaires et les ressources à l'échelle mondiale *et locale* pour obtenir des résultats *durables*

9.5 Le sondage sur les objectifs invitait également les membres du Conseil à proposer toute autre composante qu'il souhaiterait voir incluse dans l'objectif intermédiaire. Cette question a suscité des réponses très diverses, aucune recommandation n'étant commune à deux groupes. Un groupe suggère que le Conseil revienne sur cette question une fois que les composantes auront été plus clairement définies. Le Secrétariat souhaiterait donner suite à cette recommandation.

9.6 Enfin, il a été demandé aux membres du Conseil d'indiquer s'ils pensent que les objectifs proposés permettront de faire avancer les priorités du Partenariat, notamment en matière d'égalité des sexes et de financement intérieur et en ce qui concerne l'enseignement et les enseignants. Plus de 70 % ont répondu oui, ou oui avec des ajouts, mais de nombreux répondants (y compris ceux qui ont répondu non) estiment qu'ils seront mieux en mesure de répondre à cette question une fois que les objectifs auront été convenus, et les énoncés, formulés.

10. Prochaines étapes

- Comme précisé dans le document BOD-2020-04, le calendrier d'élaboration de la stratégie de haut niveau pour le Plan 2025 du PME se présente comme suit :



Suite à la réunion du Conseil en juin et aux décisions prises concernant la vision, la mission, le but, les objectifs et l'indicateur de ralliement, le Secrétariat s'attèlera à la préparation d'un document de stratégie de haut niveau qui sera soumis au Conseil en septembre pour examen. Ce document tiendra compte des conclusions finales de l'Évaluation sommative indépendante et des observations formulées dans le cadre de ces enquêtes sur la stratégie. Le Comité de coordination continuera de superviser l'élaboration de ce document et d'y apporter sa contribution.

- L'élaboration des autres aspects de la stratégie se poursuivra dans le cadre du CC et des comités du Conseil. Comme indiqué dans le document BOD-2020-04, la répartition des tâches entre les différents Comités devrait se faire selon le schéma indiqué ci-après. Tous les comités devront prêter attention aux priorités du partenariat déjà approuvées par le Conseil et rechercher les moyens de les promouvoir dans le cadre de leurs programmes de travail respectifs. Ces tâches pourraient évoluer à l'issue des délibérations du Conseil en juin.
    - CC- Document de stratégie de haut niveau ; composantes de l'objectif intermédiaire (en consultation avec les autres comités) ; options concernant le cri de ralliement
    - SIC- Contenu de la stratégie et base de données factuelles ; cadre de résultats et indicateurs

- FRC- Mobilisation et allocation de financements ; contributions et politique de sauvegarde
- GPC- Améliorations du modèle opérationnel ; poursuite du processus de revue de l'efficacité du Partenariat
- GEC–Incidences sur les modalités de gouvernance ; supervision de la revue de la gouvernance

Le plan actuel prévoit que la stratégie complète et les modifications en découlant pour le modèle opérationnel et le cadre de mobilisation et d'allocation des financements seront finalisées d'ici à décembre 2020.

Annexe 1 : Aide-mémoire ministériels

Annexe 2 : Sondage sur l'ambition stratégique – Récapitulatif des réponses

Annexe 3 : Sondage sur les objectifs – Récapitulatif des réponses