

LES REVUES SECTORIELLES CONJOINTES DANS LE SECTEUR DE L'ÉDUCATION

Septembre 2018

Les appellations employées dans cette publication et la présentation des données qui y figurent n'impliquent, de la part du Partenariat mondial pour l'éducation ou la Banque mondiale, aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones ou de leurs autorités, frontières ou limites.

Publié par le Partenariat mondial pour l'éducation
1850 K Street, NW, Suite 625, Washington, DC 20006, États-Unis
www.partenariatmondial.org

E-Mail: information@globalpartnership.com

Photo de couverture: Deux enfants lisent un livre dans un hamac au Honduras.

Crédit photo: GPE/Paul Martinez

Droits et licences



L'utilisation de cet ouvrage est soumise aux conditions de la licence Creative Commons Attribution 3.0 IGO license (IGO CC BY 3.0) <https://creativecommons.org/licenses/by/3.0/igo/>. Conformément aux termes de cette licence, il est possible de copier, distribuer, transmettre et adapter le contenu de l'ouvrage, notamment à des fins commerciales.

Remerciements

Ce guide est l'aboutissement d'un processus collaboratif : un processus enrichi par des recherches du Secrétariat du Partenariat mondial pour l'éducation (GPE) sur les revues sectorielles ; des exemples illustrant les pratiques nationales ; et des consultations auxquelles ont été associés des représentants des pays en développement partenaires du GPE, des partenaires de développement multilatéraux et bilatéraux, des organisations internationales non gouvernementales, des organisations de la société civile et des universités, ainsi que des agences de développement intervenant dans le secteur de la santé. Deux groupes d'examen par les pairs ont apporté une aide précieuse à l'équipe éditoriale au cours des trois cycles de consultation menés dans le cadre de la conception et de l'élaboration du présent guide.

Au sein du groupe de partenaires au niveau des pays, nos remerciements vont ainsi à Grace Nankabirwa (ministère de l'Éducation de l'Ouganda), Deepak Sharma (ministère de l'Éducation du Népal), Hans Lambrecht (Agence belge de développement, Ouganda), Tara O'Connell (UNICEF, Zambie), Manzoor Ahmed (CAMPE, Bangladesh), Agness Mumba (FAWE, Zambie) et Luise Ahrens (Maryknoll, Cambodge). Au sein du groupe institutionnel, nos remerciements vont à Blandine Ledoux (UNICEF), Thanh Thi Mai (Banque mondiale), Amélie Gagnon (IPE), Anton De Grauwe (IPE), Donatella Di Vozzo (UE), Ronja Hölzer (GIZ), Ian Attfield (DFID), Phil Elks (DFID), Céline Demagny (AfD), Patrick Collins (USAID), Anjela Taneja (Campagne mondiale pour l'éducation), Jefferson Berriel Pessi (Internationale de l'Éducation), Nathalie Holvoet (Université d'Anvers) et Kazuhiro Yoshida (Université d'Hiroshima). Nous souhaitons notamment exprimer notre reconnaissance à Finn Schleimann (OMS) et Gérard Schmets (OMS) pour leur partage des enseignements tirés de revues réalisées dans le secteur de la santé.

L'équipe éditoriale était dirigée par Raphaëlle Martinez Lattanzio, assistée de Daisuke Kanazawa, et était composée de Janne Kjaersgaard Perrier, qui a également assuré le lien avec les groupes d'examen par les pairs et coordonné l'ensemble du processus d'élaboration du guide, et de deux consultantes, qui sont intervenues à différentes étapes du processus, Jeannette Vogelaar (phase initiale) et Carmela Salzano (phase ultérieure). Leur savoir-faire respectif a été d'un apport considérable.

Une mention spéciale est due au personnel et aux consultants du Secrétariat, en particulier à Margaret Irving et Vania Salgado dont l'étude sur les revues sectorielles conjointes intitulé *Effective Joint Sector Reviews as (Mutual) Accountability Platforms* a inspiré le chapitre 2 sur le cadre d'efficacité des revues, ainsi que Marc-Antoine Percier et Tahinaharinoro Razafindramary, en charge du projet *Joint Sector Review Exchange Initiative* dont sont tirés les outils pour faciliter les échanges entre pays.

Les responsables-pays et les spécialistes de l'éducation du Secrétariat du GPE ont également contribué au contenu, et validé les exemples nationaux (chapitre 3). Jane Elizabeth Davies, Victoria Abioseh Egbetayo, et Lynne Bethke (consultante) ont fait des lectures thématiques du document. Renata Harper a apporté une aide inestimable à la rédaction, et Krystyna Sonnenberg, Tianheng Li, Chantal Rigaud et Tongai Makoni ont contribué à la finalisation du guide. Nous tenons enfin à remercier Karen Mundy, Directrice technique, et Margarita Focas Licht, Responsable de l'équipe de soutien aux pays, pour leur appui, leur confiance et leur leadership.

Le Secrétariat du GPE invite tous les intéressés à fournir un retour d'informations et des exemples de leur utilisation du présent guide. Prière de vous adresser à information@globalpartnership.org.

Table des matières

Remerciements	1
Glossaire et abréviations	3
Qu'est-ce qu'une revue sectorielle conjointe ?	4
Finalité du guide	5
Chapitre 1. Rôle des revues sectorielles conjointes	6
Définir les revues	7
Positionner les revues	7
Principaux effets bénéfiques	10
Chapitre 2. Cadre d'efficacité de la revue sectorielle conjointe	11
Dimension 1 : Inclusive et participative	13
Dimension 2 : Alignée sur des cadres politiques communs	15
Dimension 3 : Fondée sur des données empiriques	16
Dimension 4 : Un outil de suivi	18
Dimension 5 : Un instrument de changement	19
Chapitre 3. Conseils pratiques pour l'organisation d'un processus efficace	21
1. Le démarrage	23
2. Le rapport annuel de mise en œuvre	36
3. La réunion de la revue sectorielle conjointe	43
4. Les suites à donner	48
5. Les enseignements des revues sectorielles conjointes	53
Les outils	56
Outil d'auto-évaluation	57
Échelle de maturité pour visualiser l'évolution de la revue	63
Outils pour faciliter les échanges d'expériences entre pays	66
Annexes—Focus sur les éléments clés d'une revue sectorielle conjointe	67
Termes de référence de la revue sectorielle conjointe	68
Rapport annuel de mise en œuvre	69
Aide-mémoire	70
Échange d'expérience entre pays	71
Récapitulatif du processus de revue sectorielle conjointe	72

Glossaire et abréviations

Les termes utilisés pour désigner certains aspects des revues sectorielles conjointes varient parfois d'un pays à l'autre. La terminologie employée dans le présent guide et les outils connexes est présentée ci-dessous.

Plan sectoriel de l'éducation (PSE)	Le <i>plan sectoriel de l'éducation</i> est un instrument de politique éducative élaboré sous la responsabilité du gouvernement dont il traduit la vision concernant le développement du système éducatif national sur une période de temps donnée. Il expose un ensemble cohérent de stratégies de réalisation des objectifs en s'appuyant sur une analyse solide de la situation, des moteurs de réussite et des causes de problème. Le PSE pose le cadre de la mise en œuvre, de la budgétisation, du suivi et de l'évaluation et doit être endossé par les pays partenaires qui s'engagent à appuyer sa mise en œuvre.
Plan de transition de l'éducation (PTE)	Lorsque la planification ou l'exécution du PSE est compromise (ou empêchée) à plus ou moins long terme par un contexte instable, la mise en place d'un <i>plan de transition de l'éducation</i> permet à l'État et à ses partenaires d'élaborer un plan structuré visant à permettre le maintien des services éducatifs et la poursuite des objectifs de l'éducation à plus long terme.
Plan opérationnel pluriannuel	Le <i>plan opérationnel pluriannuel</i> est un document de moyen terme (trois à cinq ans) qui définit les stratégies de mise en œuvre du PSE et expose les activités, les responsabilités, le calendrier et le budget. Il peut être actualisé sur une base annuelle continue, en fonction de l'estimation des progrès accomplis durant l'année précédente et des possibilités d'amélioration envisagées pour les années suivantes.
Plan d'action annuel	Le <i>plan d'action annuel</i> décrit les mesures et les allocations de fonds définies dans le plan opérationnel pluriannuel (s'il existe) ou dans le PSE. Lors de l'élaboration du plan annuel, le ministère de l'Éducation veille à ce que les priorités, le déroulement et le calendrier des programmes soient en adéquation avec les objectifs de la politique. Le plan d'action annuel est à considérer comme un complément du PSE, qui expose de façon détaillée les stratégies opérationnelles appliquées pour le mettre en œuvre.
Rapport annuel de mise en œuvre	Le <i>rapport annuel de mise en œuvre</i> (qui peut avoir une autre appellation dans certains pays, comme le rapport annuel d'avancement par exemple) est le document de travail qui sert de base aux discussions. Il donne un aperçu de l'état financier du secteur sur l'année et des résultats obtenus au regard des actions prévues et des indicateurs fixés. Ce rapport annuel oriente les décisions et éclaire le travail de concertation sur la politique stratégique à mener pour améliorer les résultats de l'éducation.
Groupe local des partenaires de l'éducation (GLPE)	Le <i>Groupe local des partenaires de l'éducation</i> (qui peut avoir une autre appellation selon les pays) est un organe multipartite, réuni et présidé par les pouvoirs publics, dont le but est d'appuyer l'élaboration de la politique éducative, la planification sectorielle et le suivi des progrès de l'éducation. Sa composition varie selon les pays mais il comprend généralement des représentants des pouvoirs publics, des agences de développement, des organisations de la société civile, des organisations des personnels de l'éducation et d'autres acteurs privés intervenant dans le secteur.
Partenaires	Le terme <i>partenaires</i> renvoie aussi bien à des partenaires nationaux (organisations de la société civile (OSC), organisations non gouvernementales (ONG) locales, secteur privé et autres organismes intervenant dans le secteur de l'éducation) qu'à des partenaires de développement internationaux (institutions bilatérales, organismes des Nations Unies et ONG internationales).
Agence de coordination	Les <i>Agences de coordination</i> sont chargées de faciliter le travail du Groupe local des partenaires de l'éducation, en aidant les partenaires de développement présents dans le pays à appuyer collectivement l'action des pouvoirs publics et en aidant ces derniers à diriger efficacement les différents partenaires et à interagir avec eux. Elles aident les partenaires de développement à nouer des relations de travail constructives, de façon à renforcer la conduite conjointe du suivi des plans et politiques sectoriels et à favoriser un dialogue sectoriel efficace sous la conduite des pouvoirs publics.
Termes de référence	Dans le contexte des revues sectorielles conjointes, les Termes de référence élaboré au cours de la phase initiale d'un processus de revue sectorielle conjointe (avec les mises à jour et révisions annuelles nécessaires) a pour objet de répertorier les actions prioritaires à mener et de parvenir à un accord collectif en la matière. À ce titre, il doit, dans l'idéal, couvrir l'élaboration du rapport annuel de mise en œuvre, la logistique pour l'organisation de la réunion de la revue, le processus d'élaboration de l'aide-mémoire et le choix du mécanisme de suivi de la mise en œuvre des recommandations.
Aide-mémoire	Dans le contexte des revues sectorielles conjointes, l' <i>aide-mémoire</i> désigne un document qui fournit des informations sur les accords collectifs, les recommandations et les décisions formulés dans le cadre de la revue pour améliorer la planification, la mise en œuvre et le suivi sectoriels, ainsi que sur les problèmes organisationnels liés à la revue. Ce document constitue par conséquent le fondement de l'action ultérieure, contribue à constituer une mémoire institutionnelle de l'évolution de la revue sectorielle conjointe dans le temps et sert de cadre de redevabilité.

Qu'est-ce qu'une revue sectorielle conjointe ?

Une revue sectorielle conjointe est un processus dirigé par le gouvernement qui réunit différentes parties prenantes chargées d'examiner, en concertation, l'état d'avancement de la mise en œuvre du plan sectoriel de l'éducation ou des cadres nationaux de mise en œuvre sectorielle, y compris les dépenses engagées, les progrès accomplis et les résultats enregistrés. La revue porte un regard critique sur les réalisations passées et sur les obstacles rencontrés dans la mise en œuvre du plan et propose des actions correctives. Le processus conduit généralement à la consolidation de données empiriques relatives aux progrès sectoriels pendant la phase préparatoire à la réunion de la revue.

Les revues sectorielles conjointes présentent les caractéristiques ci-dessous.

- **Elles sont spécifiques au contexte.** Leur finalité, leur forme et leur fonction varient d'un pays à l'autre selon les priorités, les contenus, la durée, les modalités appliquées, les données empiriques utilisées, les réalisations attendues et les mécanismes retenus pour le suivi des recommandations.
- **Elles constituent un processus et ne se limitent pas à une réunion.** Elles ne se déroulent pas en vase clos, mais s'inscrivent dans les mécanismes de dialogue politique, les cycles nationaux de planification et les processus de suivi-évaluation existants. De ce fait, elles s'insèrent dans une suite d'autres mécanismes sectoriels menés par, ou en coordination avec les groupes locaux des partenaires de l'éducation, des groupes de travail techniques, ou d'autres forums regroupant les parties prenantes du secteur.
- **Elles sont robustes sous réserve d'une solide préparation organisationnelle.** Les retombées varient en fonction du degré de participation des parties prenantes à la définition du périmètre de la revue et de sa méthodologie, à l'élaboration du rapport annuel de mise en œuvre, ainsi qu'au choix et à l'application des actions prioritaires de suivi. Cette participation est un gage de crédibilité et de confiance des parties prenantes tout au long du processus.
- **Elles sont pilotées par les pays** quand elles s'appuient sur un leadership solide des pouvoirs publics doublé de la participation étendue et réelle des parties prenantes nationales à un processus *conjoint* de revue et à un dialogue politique constructif.
- **Elles sont essentielles au renforcement du dialogue politique et de la redevabilité mutuelle** dans le cadre de la mise en œuvre du plan sectoriel, même si elles n'en sont qu'un facteur parmi d'autres.
- **Elles sont un facteur clé de souplesse et de flexibilité de la planification.** La périodicité du processus aide à identifier les succès et les difficultés et à formuler des recommandations visant à ajuster le plan opérationnel annuel ou pluriannuel.

Finalité du guide

Les pays organisent depuis longtemps des revues sectorielles conjointes du secteur de l'éducation, sans toutefois que la contribution des revues au dialogue politique et aux efforts de planification et de suivi n'ait fait l'objet d'une véritable réflexion concertée ni donné lieu à la création d'un corpus suffisant de données empiriques. Il n'existe pas non plus de lignes directrices communes sur les moyens permettant d'optimiser ce processus, notamment par l'implication des parties prenantes dans la préparation, la conduite et le suivi de la revue sectorielle conjointe.

Ce guide s'adresse à tous les décideurs et praticiens du secteur éducatif désireux d'entreprendre un processus collaboratif d'évaluation et de revue du secteur en vue de recentrer les efforts nationaux déployés dans le domaine de l'éducation. Ce guide est issu d'un récent projet de recherche sur le sujet, comprenant une revue de la littérature existante, des enquêtes, des discussions de groupes et la revue de documents de 39 revues sectorielles conjointes¹. Il repose sur un processus d'examen par les pairs étayé par des consultations et des échanges de connaissances entre pays².

Les enseignements accumulés au fil des années ont été inclus dans ce guide pour permettre aux gouvernements et aux parties prenantes du secteur de poser les bases nécessaires à l'organisation d'une revue sectorielle conjointe. Il importe néanmoins de souligner que ce guide ne prétend aucunement prôner un modèle universel, bien au contraire. Bien qu'une approche normalisée n'est pas ici recommandée, les priorités énoncées par les pouvoirs publics d'un pays et les capacités dont ils disposent doivent demeurer le point de départ et de référence pour l'organisation d'une revue sectorielle conjointe. De plus, une revue évolue et s'affine au fur et à mesure que les priorités nationales changent, que les enseignements des revues précédentes sont pris en compte et que les organisateurs acquièrent de l'expérience.

Dans cette optique, les parties prenantes sont invitées à utiliser le guide et les outils proposés comme support pour atteindre les objectifs et remplir les fonctions essentielles de leur revue. Ce guide peut aider les parties prenantes à cerner leurs points forts et leurs points faibles en matière de capacités et surmonter les divers obstacles organisationnels et financiers qui peuvent entraver la pleine participation de la communauté éducative au processus de revue sectorielle conjointe.

Tenant compte de ces mises en garde, les différents chapitres du guide proposent un ensemble de principes conceptuels, de conseils pratiques et d'outils. Les deux premiers chapitres posent les fondements qui sous-tendent les conseils pratiques formulés dans le chapitre 3 et dessinent la toile de fond qui encadre l'utilisation des outils présentés.

Contexte	Pourquoi : Le chapitre 1 présente brièvement la revue sectorielle conjointe, sa contribution au renforcement du suivi sectoriel et à une planification souple dans un cadre national élargi de dialogue sectoriel et de coordination, ainsi que ses principaux effets bénéfiques sur la planification et le suivi au niveau national.
Cadre d'efficacité	Quoi : Le chapitre 2 propose un cadre d'efficacité et un filtre d'analyse dont le but est d'accompagner les équipes-pays dans leur réflexion sur la revue sectorielle conjointe. Le cadre couvre les principales caractéristiques et fonctions que l'on attend d'une revue et en décrit les cinq dimensions.
Conseils pratiques	Comment : Le chapitre 3 fournit des conseils destinés à aider les équipes-pays dans la préparation, la conduite et le suivi des revues. Il traite également des mesures et des mécanismes permettant de tirer des enseignements entre chaque revue. Il est assorti d'exemples qui illustrent les différentes pratiques des pays et comporte une série d'annexes (1 à 4) qui apportent des éléments complémentaires sur des éléments clés du processus.
Les outils	Cette partie propose un ensemble d'outils que les équipes-pays peuvent utiliser à des fins spécifiques, notamment pour prendre des décisions relatives à l'organisation des revues, mesurer leur efficacité et faciliter les échanges et l'apprentissage entre pairs. Dans l'optique d'une mise à profit du cadre d'efficacité et des conseils d'ordre général, il est notamment recommandé de recourir à ces outils pour concevoir un processus adapté au contexte du pays concerné.

1 Pour en savoir plus, voir le document de travail du GPE de 2017 intitulé « *Effective joint sector reviews as (mutual) accountability platforms* » (en anglais uniquement) et l'article intitulé « *Des revues sectorielles conjointes efficaces comme plateformes de redevabilité (mutuelle)* », tous deux disponibles à l'adresse <http://www.globalpartnership.org/content/effective-joint-sector-reviews-mutual-accountability-platforms>

2 Voir la section *Remerciements* qui expose brièvement le processus d'examen par les pairs mis en œuvre pour l'élaboration du guide.

Chapitre 1. Rôle des revues sectorielles conjointes dans le dialogue, la planification et le suivi sectoriels

Ce chapitre définit les revues sectorielles conjointes et leur rôle dans les cadres et les cycles de la politique, de la planification et du suivi sectoriels. Il explique brièvement **POURQUOI** les revues sectorielles conjointes sont importantes pour les mécanismes de dialogue sectoriel et les processus de suivi, et il expose les principaux effets bénéfiques que ce processus évolutif et continu peut avoir sur la mise en œuvre du plan sectoriel.

Définir les revues

La revue sectorielle conjointe joue un rôle central et stratégique dans un système éducatif national. S'appuyant sur un processus participatif de revue et sur une large concertation sectorielle, ce mécanisme est utilisé pour examiner de manière conjointe les résultats, les progrès et les performances enregistrés dans le cadre de la mise en œuvre de plans sectoriels de l'éducation. Les discussions autour des principales difficultés et des questions de politique débouchent sur l'élaboration de recommandations concernant les actions correctives à intégrer dans le plan opérationnel annuel ou pluriannuel pour favoriser la réalisation des objectifs et renforcer l'impact. Ces recommandations établissent aussi une responsabilité collective d'instaurer des améliorations systémiques à plus long terme.

Une revue sectorielle conjointe possède deux fonctions principales :

1. **renforcer le suivi sectoriel** en encourageant l'alignement et l'harmonisation des activités des principaux partenaires et des parties prenantes autour d'un cadre politique commun et en cherchant à résoudre les problèmes systémiques liés aux modalités du suivi sectoriel, notamment en matière de qualité des données,
2. **assurer une planification souple** en cernant les problèmes, les priorités et les actions à mener et en veillant à une plus grande évolutivité et adaptabilité des hypothèses et des processus de planification en fonction des progrès réalisés, des besoins émergents et des changements systémiques.

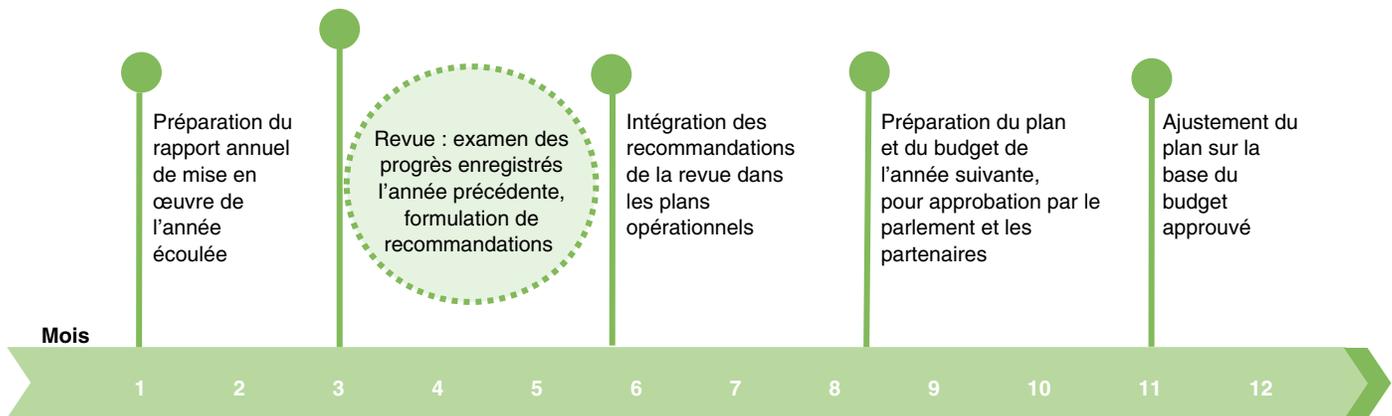
Les recommandations formulées pendant une revue sectorielle conjointe appellent souvent des mesures opérationnelles, des décisions budgétaires et des ajustements des modalités du suivi sectoriel. Il est donc **essentiel que la revue sectorielle conjointe soit intégrée au cycle annuel de planification, de suivi et de budgétisation.**

Positionner les revues

Revues sectorielles conjointes et mécanismes de concertation : les revues sectorielles conjointes s'intègrent dans les structures existantes de concertation sur la politique sectorielle (Groupe local des partenaires de l'éducation, groupes de travail thématiques, équipes spéciales, etc.). Les préparatifs (et les résultats) des revues sont débattus au sein de ces forums et lors d'une rencontre, d'une réunion ou d'une conférence. Les revues sectorielles conjointes favorisent la mobilisation d'un large éventail de partenaires nationaux et locaux de développement et de l'aide humanitaire autour des bonnes pratiques et des problèmes de mise en œuvre, contribuant par là même à promouvoir la diffusion des messages et leur prise en compte dans les décisions de politique et de planification aux niveaux national et international.

Revues sectorielles conjointes et cycle national de planification et de suivi : dans l'idéal, les revues sectorielles conjointes s'inscrivent dans le cycle de planification nationale et les mécanismes de suivi existants et font office de mécanisme de suivi d'un plan sectoriel de l'éducation approuvé *conjointement*. La figure 1 ci-dessous illustre de manière schématique la place de la revue sectorielle conjointe dans le cycle annuel de planification et de suivi.

FIGURE 1 : PLACE DE LA REVUE SECTORIELLE CONJOINTE DANS LE CYCLE ANNUEL DE PLANIFICATION ET DE SUIVI



En cas de décalage entre le Plan sectoriel de l'éducation (PSE) ou le Plan de transition de l'éducation (PTE) et l'état réel d'avancement opérationnel et de mise en œuvre, la revue sectorielle conjointe permet aux parties prenantes de déterminer les domaines où des ajustements s'imposent, de revoir les hypothèses pour le prochain cycle de planification et de proposer des solutions. Dans cette optique, le choix du calendrier de la revue est particulièrement important pour la négociation des allocations budgétaires avec le ministère des Finances.

Les pays ont évidemment des pratiques différentes, en particulier pour définir : i) le moment exact où la revue sectorielle conjointe intervient dans le cycle de la politique, ii) le périmètre couvert par la revue (l'ensemble du secteur ou seulement certains sous-secteurs), iii) son degré d'intégration dans les modalités d'évaluation, de suivi et de rapport sectorielles ou intersectorielles plus générales et iv) son intégration dans des stratégies plus larges de développement et de financement de l'aide humanitaire, de partenariats public-privé, de gouvernance, de renforcement des ressources humaines, etc.

Les revues sectorielles conjointes, compléments d'autres modalités de suivi sectoriel : les revues sectorielles conjointes se distinguent des évaluations à mi-parcours ou en fin de cycle par plusieurs aspects. De nature formative, elles sont menées conjointement par des parties prenantes dans le cadre d'un effort commun et ont souvent des objectifs et des bénéfices multiples. Elles tendent vers un équilibre entre le suivi continu des résultats, la redevabilité mutuelle, le renforcement des capacités et un examen systématique permettant de rectifier la trajectoire.

Les principales caractéristiques des différents types de revues du secteur de l'éducation sont résumées dans le tableau 1.

TABLEAU 1 : REVUES SECTORIELLES MENÉES AU COURS DU CYCLE DE LA POLITIQUE DU PSE/PTE

	REVUE ANNUELLE	ÉVALUATION À MI-PARCOURS	ÉVALUATION DE FIN DE CYCLE
Objet	Évaluer les progrès annuels de la mise en œuvre du plan sectoriel de manière à influencer sur la planification opérationnelle de l'année ou des années suivantes	Étudier l'avancement de la mise en œuvre du plan sectoriel de manière à procéder à des ajustements à mi-parcours	Évaluer la mise en œuvre et les résultats du plan sectoriel. Cette évaluation sert à l'analyse du secteur et à l'élaboration du nouveau plan de politique éducative
Calendrier	Une ou deux fois par an	À mi-chemin de la période de mise en œuvre du PSE	La dernière année de la mise en œuvre du plan sectoriel ou en amont du cycle suivant de politique éducative, de manière à prendre en compte les conclusions dans l'élaboration du nouveau plan
Axe du suivi	Année considérée (examen rétrospectif)	Premières années de mise en œuvre	L'ensemble ou une très grande partie du plan sectoriel
Périmètre	Mise en œuvre du plan opérationnel annuel ou pluriannuel ; discussion sur les succès et les difficultés rencontrées ; flux financiers (internes et externes) ; actions correctives éventuelles et suivi des recommandations de la précédente revue sectorielle conjointe Examen de la qualité des données empiriques, des besoins de renforcement des capacités et des possibilités de suivi innovant	Tendances des indicateurs et des résultats financiers par rapport à l'analyse de référence du niveau de sous-performance, actions correctives et changements de stratégies ou d'objectifs pour les années suivantes Trois critères d'évaluation de l'OCDE/CAD sont privilégiés : pertinence, efficacité et efficience	Évaluation globale des objectifs, de la mise en œuvre et de l'impact du plan sectoriel, des facteurs positifs et négatifs Cinq critères d'évaluation de l'OCDE/CAD sont privilégiés : pertinence, efficacité, efficience, impact et viabilité
Indicateurs	Indicateurs de processus et de réalisation mesurant la mise en œuvre des interventions spécifiques, si possible combinés à des indicateurs de résultats Indicateurs liés aux efforts de résolution des problèmes, alignement sur un cadre politique commun, suivi participatif	Tous les indicateurs Tous les indicateurs disponibles (certains indicateurs de résultats ne le sont pas toujours) sont pris en considération pour mesurer les trois critères d'évaluation	Tous les indicateurs Toutes les données disponibles sont utilisées pour étudier les cinq critères d'évaluation
Intrants	Rapport annuel de mise en œuvre Informations et données quantitatives et qualitatives provenant d'un large éventail de partenaires de développement et de l'aide humanitaire—en complément du rapport annuel de mise en œuvre	Projet de rapport d'évaluation à mi-parcours, <i>tenant notamment compte des rapports annuels précédents et des revues sectorielles conjointes</i>	Projet de rapport final d'évaluation, <i>tenant notamment compte des rapports annuels précédents et des revues sectorielles conjointes</i>
Produits	Aide-mémoire	Rapport d'évaluation à mi-parcours	Rapport final d'évaluation
Résultat attendu	Ajustement du plan opérationnel annuel ou pluriannuel en fonction des recommandations convenues	Ajustement du PSE/PTE et de son cadre de résultats	Prise en compte des conclusions dans l'analyse du secteur de l'éducation et le nouveau PSE

Le Tableau 1 s'inspire de la publication intitulée *Joint Annual Health Sector Reviews: Why and how to organize them*, OMS, 2014.

Les revues sectorielles conjointes apportent aussi une plus grande valeur ajoutée aux systèmes éducatifs, en créant les conditions d'un dialogue constructif sur les **cadres de définition, de coordination et de suivi des cibles des Objectifs de développement durable (ODD)**. Elles facilitent en effet l'introduction des indicateurs des ODD dans le dialogue politique national et leur intégration dans les cadres de planification. Elles donnent lieu à un examen exhaustif qui, au cours de la réunion suivante, sert de base aux parties prenantes pour débattre des priorités à revoir, permettant ainsi un recentrage progressif des actions et des investissements des PSE/PTE sur les cibles des ODD.

Principaux effets bénéfiques

Les revues sectorielles conjointes ont trois types d'effets bénéfiques sur le suivi national du secteur de l'éducation et, plus généralement, sur un système éducatif.

- 1. Les revues encouragent la redevabilité mutuelle et commune à l'égard des résultats :** Alors que la redevabilité mutuelle correspond à un processus d'apprentissage, le suivi est souvent perçu comme un processus de responsabilisation à sens unique des pouvoirs publics aux partenaires financiers ou techniques. Les revues sectorielles conjointes promeuvent la redevabilité *mutuelle* : le suivi ne porte pas uniquement sur les investissements et les progrès réalisés par les pouvoirs publics dans la mise en oeuvre du plan, mais met aussi l'accent sur la prise en compte des performances de *toutes* les parties prenantes par rapport à leurs engagements de soutien à la mise en oeuvre du PSE/PTE. Les revues sectorielles conjointes complètent les mécanismes de *redevabilité institutionnelle* (qui relèvent des ministères et de leurs services) et de *redevabilité nationale* (qui relèvent du parlement ou des observatoires de la société civile). Elles renforcent la confiance entre partenaires en favorisant la transparence des résultats et le partage de leurs connaissances et données sur les plans, les investissements et les programmes qui doivent être alignés sur les priorités des PSE/PTE.
- 2. Les revues contribuent au renforcement, à l'alignement et à l'exhaustivité du suivi sectoriel :** Pour que le cycle de planification du PSE/PTE soit souple, prospectif et efficace, il faut impérativement disposer d'un système de suivi efficace et d'un corpus de données empiriques fiable et exhaustif. Les revues sectorielles conjointes jouent un rôle important dans le renforcement de ces composantes, car elles favorisent l'harmonisation des opérations de suivi et leur alignement sur les systèmes nationaux autour d'un cadre politique commun. Les possibilités de suivi *conjoint* ont démontré leur utilité lorsque les ressources sont rares, notamment dans les pays fragiles ou touchés par un conflit, où les montants élevés d'aide extérieure ne sont pas toujours alignés ou acheminés par les mécanismes habituels de financement des pouvoirs publics.
- 3. Les revues favorisent une planification souple et l'optimisation des ressources :** Le maintien d'un niveau de ressources et de capacités institutionnelles suffisant pour atteindre les objectifs de qualité et d'équité fixés dans le PSE/PTE reste une préoccupation centrale des pays, tout comme le recentrage progressif des interventions et des investissements pour aligner le PSE/PTE sur les cibles des ODD. Les revues sectorielles conjointes contribuent à une planification plus souple en favorisant la discussion autour de la mise en oeuvre du plan et de l'utilisation des données financières, l'évaluation des difficultés d'exécution et des déficits financiers et l'adoption d'actions correctives, déterminées à la lumière des informations disponibles. De plus, la participation d'un large éventail de parties prenantes permet aux ministères de l'éducation de mieux appréhender les différents types de ressources mobilisables au bénéfice de l'éducation (services publics, OSC, organisations non étatiques, ménages), leur emploi et les types de partenariat qui peuvent être établis à l'appui de l'exécution du PSE/PTE.

Chapitre 2

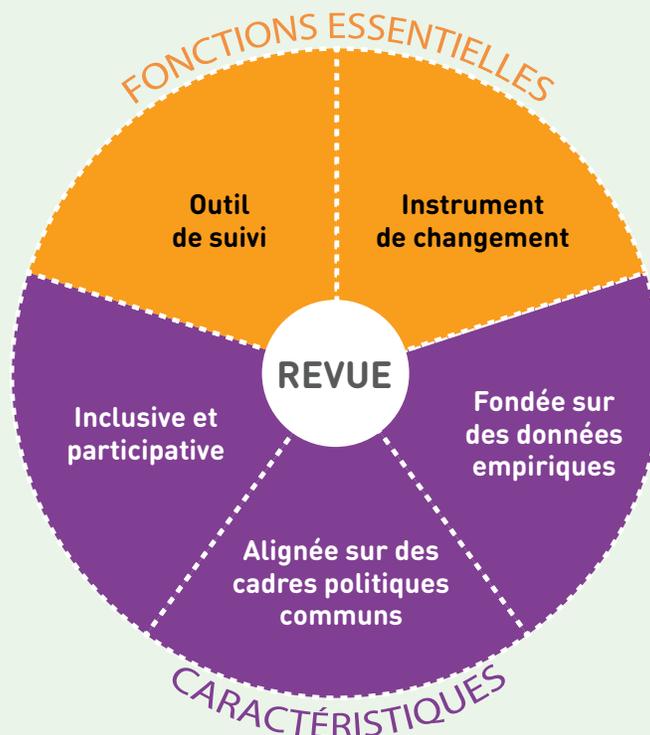
Cadre d'efficacité de la revue sectorielle conjointe

Le chapitre 2 présente un cadre conceptuel qui répond à la question **QUOI** et définit une revue sectorielle conjointe efficace, c'est-à-dire présentant les *trois caractéristiques essentielles* pour qu'une revue remplisse ses *deux fonctions essentielles* de suivi et de planification. Ce cadre comprend cinq dimensions et propose une méthode et un filtre d'analyse visant à identifier les possibilités d'améliorations sur le court terme et les stratégies à mener à plus long terme pour tirer le meilleur parti possible des revues.

Pour que les acteurs de l'éducation voient dans les revues sectorielles conjointes un **outil de suivi** et s'en servent comme d'un **instrument de changement** intégré au cycle de la politique d'éducation, les revues doivent être **participatives et inclusives**, et l'examen des progrès, des réalisations et des difficultés doit être **aligné sur des cadres politiques communs** et s'appuyer sur des **données empiriques** fiables et fréquemment mises à jour.

Cette approche sous-tend le cadre conceptuel d'efficacité dont les cinq dimensions sont développées dans ce chapitre. On trouvera ci-après une description de chacune de ces dimensions et des avantages que peuvent perdre les équipes-pays et les parties prenantes si elles négligent d'en tenir compte dans leur revue.

FIGURE 2 : LES CINQ DIMENSIONS D'UNE REVUE SECTORIELLE CONJOINTE EFFICACE



Dimension 1 : Inclusive et participative

En tant que plateforme multipartite, la revue sectorielle conjointe vise l'inclusion (*organes représentés*) et la participation (*engagement effectif*) d'un large éventail d'acteurs à des opérations de suivi *conjointes*. Plus la participation est inclusive, plus elle favorise l'expression de points de vue différents sur l'état du secteur, ainsi que les difficultés et les réussites dans la mise en œuvre du plan. Outre l'élaboration d'hypothèses de planification plus réalistes, la formation d'un consensus autour de stratégies et de politiques éducatives suscitant l'appropriation et le soutien est plus facile à obtenir.

Le processus et la réunion de la revue représentent une occasion unique de réunir les bénéficiaires et les responsables de la mise en œuvre de l'éducation avec les représentants des pouvoirs publics de niveau central et local pour discuter des problèmes de mise en œuvre et de suivi du plan sectoriel et des pratiques éducatives. Il est aussi un moyen essentiel de mobiliser le potentiel des OSC et d'associer le ministère des Finances aux discussions.

En règle générale, il est important de veiller à une participation active de représentants des deux sexes pour que leurs avis respectifs soient efficacement représentés. La réussite d'une revue passe par la parité entre les sexes au sein des **acteurs concernés** et par la présence de représentants :

- *des hauts dirigeants du ministère (ou des ministères) en charge de l'éducation* et de leurs services techniques qui organisent et conduisent la revue et qui doivent, en outre, prévoir des mécanismes de concertation politique ouverts tout au long de l'année à un large éventail de parties prenantes.
- *des autorités éducatives infranationales* qui fournissent de précieuses informations sur l'état d'avancement de la mise en œuvre et sur les capacités institutionnelles et organisationnelles disponibles aux niveaux décentralisés pour réaliser les objectifs.
- *du ministère des Finances* qui établit un lien crucial entre les informations sur le financement de l'éducation, le processus de planification annuel et les décisions budgétaires et facilite ainsi le dialogue sur les allocations budgétaires et le financement national du secteur de l'éducation. Il est essentiel que le ministère des Finances soit représenté, au vu de l'importance de l'enjeu que représente l'octroi de financements suffisants à l'éducation et de la contribution majeure des rapports financiers dans les discussions portant sur la redevabilité mutuelle et les faits probants et les décisions qui s'ensuivent.
- *des autres ministères impliqués dans le domaine de l'éducation* (santé, genre/condition féminine, affaires sociales, sport, par exemple) du fait du rôle positif qu'ils peuvent jouer pour renforcer le dialogue intergouvernemental et intersectoriel et la coordination dans le domaine des programmes, des budgets et des contenus. Dans les pays en proie à une crise humanitaire, la représentation de ces ministères est encore plus importante. Il est impératif de tenir compte des répercussions directes et indirectes d'un conflit ou d'une catastrophe naturelle (sécheresse, famine, etc.) sur l'éducation dans le cadre des revues sectorielles conjointes.
- *des agences de développement* qui soutiennent la mise en œuvre du plan de l'éducation d'un point de vue technique et financier ainsi que le processus de revue sectorielle conjointe en y apportant leur expertise nationale et internationale, leur expérience et leur volonté d'innover ; leur intervention est précieuse pour mener des opérations de suivi et résoudre les difficultés, notamment à travers la coordination du suivi assurée par le Groupe local des partenaires de l'éducation.
- *des partenaires de l'aide humanitaire* (comme par exemple le Haut-Commissariat des Nations unies pour les réfugiés (HCR) et le Cluster éducation notamment) dans les situations de conflit qui facilitent l'alignement des interventions et des financements à l'appui des systèmes éducatifs nationaux au bénéfice de tous les enfants et de tous les jeunes.

- *des OSC/ONG*, y compris des groupes de défense des droits des femmes, des réseaux de groupes ethniques et de jeunes et des associations de personnes handicapées qui apportent des innovations, des données empiriques et des connaissances sur la situation au niveau de la population et donnent un autre angle de vue sur les progrès et la gestion du secteur.
- *des organisations d'enseignants et des organisations représentant le personnel administratif de l'éducation* (directeurs d'école, bibliothécaires et personnel non enseignant) qui mettent la réalité scolaire au premier plan et font le lien entre politique et pratique.
- *des membres d'associations de parents d'élèves et de comités de gestion des établissements* dont les responsabilités éducatives se sont accrues du fait des politiques de décentralisation appliquées dans certains pays et qui (eux-mêmes ou leurs enfants) sont les premiers bénéficiaires de la politique sectorielle.
- *du secteur privé*, y compris des prestataires de services éducatifs non publics, mais aussi des investisseurs du secteur privé (fondations ou entreprises) qui apportent des idées et des fonds complémentaires pour renforcer l'éducation publique.
- *d'autres acteurs pertinents* qui, dans certains pays, ont rarement l'occasion de participer au dialogue national sur la politique d'éducation (médias, représentants élus tels que les parlementaires, les membres des conseils de district, les membres d'associations d'étudiants, etc.).

La réussite de la revue sectorielle en tant qu'entreprise *conjointe* dépend des mesures prises pour assurer une large **mobilisation des parties prenantes tout au long du processus** et favoriser **un dialogue constructif** pendant la réunion. Ces mesures concernent notamment l'octroi d'un appui technique, financier et logistique aux groupes de parties prenantes qui, sans cette aide, seraient dans l'incapacité de s'impliquer pleinement. Le succès de l'entreprise dépend aussi d'autres facteurs comme le contexte national, l'étendue du soutien fourni par les pouvoirs publics, la transparence des processus habituels de concertation et la volonté des partenaires d'œuvrer de concert avec un groupe élargi de parties prenantes et leur capacité d'ouverture à des opinions différentes des leurs.

AVANTAGES PERDUS SI LA REVUE N'EST PAS PARTICIPATIVE ET INCLUSIVE

Si l'ouverture à la concertation est limitée, il peut se révéler difficile d'obtenir une réelle appropriation du PSE/PTE et une évaluation complète de ce qui fonctionne et de ce qui ne fonctionne pas. Exprimer ou concilier les différents points de vue risque d'être impossible.

Si le ministère des Finances n'est pas impliqué, il risque d'être difficile de mettre à profit les conclusions de la revue pour assurer un financement national suffisant au secteur éducatif et au PSE/PTE. Ce manque d'implication peut aussi traduire une faible adhésion à l'idée que les revues constituent un outil de redevabilité financière au niveau national.

Si le ministère chargé de la question de l'égalité des sexes et les organisations de femmes ne sont pas impliqués, les points de vue, priorités et besoins des femmes et des filles risquent de n'être pas pris en compte, et les questions d'inégalité des sexes qui ont un impact sur les résultats de l'éducation risquent de ne pas être abordées.

Si les niveaux infranationaux ne sont pas impliqués, les responsables de la mise en œuvre qui sont les plus proches des bénéficiaires risquent de ne pas pouvoir se faire entendre. Par conséquent, la revue sectorielle conjointe risque de négliger la question des disparités régionales.

Si les OSC, les organisations d'enseignants et les associations de parents ne sont pas impliquées, le risque est de ne pas prêter attention à la réalité de la vie des établissements. L'avantage d'entendre d'autres points de vue sur les possibilités de résoudre les problèmes de qualité de l'éducation est alors perdu.

Dimension 2 : Alignée sur des cadres politiques communs

Les revues sectorielles conjointes sont d'une grande utilité à toutes les parties prenantes pour aligner leurs activités sur les plans stratégiques et les budgets du PSE/PTE et leur permettent de i) partager des connaissances et des informations sur leurs plans, investissements et engagements respectifs et de ii) replacer leur stratégie respective dans une vision plus globale du secteur. Une évaluation complète des progrès du secteur éducatif et des obstacles qu'il rencontre passe nécessairement par un alignement des opérations de suivi sur *un cadre politique approuvé collectivement*.

S'agissant des cadres de la politique d'éducation nationale, c'est généralement le PSE ou le TPE³ qui **oriente la planification opérationnelle, la budgétisation et l'appui** fourni au secteur éducatif par le biais de ses sous-composantes opérationnelles (plan opérationnel annuel ou pluriannuel et cadre de résultats). Le PSE/PTE sert aussi de base au dialogue stratégique sur l'amélioration des résultats de l'éducation qui se déroule au sein de différents forums de parties prenantes (Les Groupes locaux des partenaires de l'éducation (GLPE) et groupes de travail techniques, etc.). Le PSE/PTE est donc un élément clé de la définition du périmètre global du rapport annuel de mise en œuvre.

Même si la réunion de la revue sectorielle conjointe ne permet pas d'étudier la totalité du rapport de mise en œuvre, un consensus technique et politique est établi sur les principaux points qui y sont évoqués. La revue sectorielle conjointe permet d'engager un dialogue politique constructif à partir de l'étude détaillée de l'état d'avancement et des principaux obstacles auxquels est confronté le secteur de l'éducation. Ce dialogue doit favoriser un meilleur alignement des parties prenantes sur le PSE/PTE et une compréhension commune des défis sectoriels dépassant les priorités des différents acteurs.

Lorsque le rapport annuel est exhaustif, les partenaires de développement peuvent, idéalement, l'utiliser dans leurs propres processus d'établissement de rapports. Quand un gouvernement travaille avec un grand nombre de partenaires, cette harmonisation des mécanismes de présentation de rapports peut contribuer à **réduire les frais de transaction et les lignes de redevabilité divergentes** liées à de multiples obligations d'établissement de rapports et de suivi. L'alignement sur les outils et les mécanismes nationaux de suivi est également essentiel pour obliger les partenaires à rendre des comptes des engagements qu'ils ont pris vis-à-vis des objectifs du PSE/PTE, encourageant ainsi la redevabilité mutuelle à l'égard des résultats.

Compte tenu du rôle central du PSE ou du PTE dans l'élaboration des outils et mécanismes de suivi sectoriel, il faut impérativement réunir un consensus des parties prenantes autour du cadre politique qui sert de base à la revue sectorielle conjointe. Nécessité s'impose de veiller soigneusement à faire coïncider les attentes des parties prenantes vis-à-vis de la revue, le périmètre effectif de la revue et les plans sectoriels et documents opérationnels nationaux.

AVANTAGES PERDUS SI LA REVUE N'EST PAS ALIGNÉE SUR DES CADRES POLITIQUES COMMUNS

Si le périmètre de la revue n'est pas défini par un cadre politique commun, on perd alors la possibilité de réduire les processus parallèles et les frais de transaction supportés par le gouvernement.

Si la revue vise principalement à répondre aux obligations de présentation de rapports incombant aux partenaires, elle risque de ne pas remplir sa fonction générale de suivi des performances et d'amélioration des résultats du secteur.

Si le processus de suivi de la revue sectorielle conjointe est déconnecté du contenu du PSE/PTE (en termes de couverture du secteur et des sous-secteurs, des activités par type de financement interne ou externe, etc.), la cohérence et l'impact du suivi et des lignes de redevabilité risquent d'être compromis.

3 Un PTE est élaboré quand la situation est rendue incertaine ou instable par en raison d'un conflit ou d'une catastrophe de grande ampleur ou quand la qualité et la fiabilité des données font défaut (voir la section *Glossaire et abréviations*).

Dimension 3 : Fondée sur des données empiriques

Pour être efficace, une revue sectorielle conjointe s'appuie nécessairement sur des données empiriques fiables. Celles-ci constituent la base du *rapport annuel de mise en œuvre*, qui est la principale source d'information de la revue, et sous-tendent un dialogue éclairé et constructif dans le cadre de la réunion. Ces données déterminent l'orientation et la qualité des débats et servent de référence pour l'avenir.

Assurer un cycle de planification du PSE/PTE souple et prospectif suppose, notamment, de disposer d'un corpus de données empiriques fiable et exhaustif, qui puisse servir de base aux hypothèses de planification et à la prise de décision. Les **informations sur l'éducation et les données financières** pour l'année considérée doivent donc être **actualisées** et mettre en évidence le degré d'accomplissement des objectifs du PSE/PTE, les difficultés et les obstacles rencontrés, de même que l'utilité des différents indicateurs et des interventions connexes. Selon le contexte, différents types d'informations sont nécessaires :

1. **Données quantitatives** : elles sont généralement tirées des systèmes d'information pour la gestion de l'éducation (SIGE), des systèmes d'information et de gestion financière (SIGF), des recensements de population et d'autres bases de données nationales ainsi que d'enquêtes ponctuelles ciblées (en particulier dans les situations de conflit, de crise ou de catastrophe naturelle). La ventilation des données (par catégories : région, milieu rural/urbain, sexe, handicap, groupe ethnique ou linguistique, enfants au travail, migrants/réfugiés, profils socio-économiques) permet de mieux cerner l'impact des stratégies éducatives sur les différents groupes de population.

Comme l'impact des politiques éducatives n'apparaît qu'à moyen ou long terme, il peut être utile de prévoir des séries chronologiques pour observer les tendances annuelles et l'évolution sur une période donnée.

2. **Données qualitatives** : elles proviennent des rapports de gestion, de l'analyse secondaire de bases de données, d'enquêtes menées auprès des bénéficiaires, de l'étude ciblée de diverses questions sectorielles ou sous-sectorielles, d'entretiens avec des acteurs nationaux et infranationaux et des bénéficiaires, ainsi que de leurs commentaires.

Ces deux types de données (quantitatives et qualitatives) sont l'un et l'autre importants et complémentaires, car exprimer les progrès accomplis à l'aide de données chiffrées ne permet pas d'explicitier les modèles d'apprentissage ou les résultats spécifiques des différents groupes de population. Dans les situations de conflit, par exemple, le point de vue des parties prenantes peut apporter un éclairage essentiel sur l'impact du conflit sur l'éducation (attaques d'enseignants, d'élèves ou d'établissements scolaires, taux d'abandon des filles et des garçons, non-scolarisation des jeunes, etc.). L'étude qualitative permet souvent de recueillir des données empiriques et des précisions auprès des responsables de la mise en œuvre et des bénéficiaires et d'aider ainsi mieux cerner les causes des réussites et des échecs.

Le mécanisme de redevabilité mutuelle doit impérativement comprendre des données financières et des informations relatives aux dépenses des programmes pour l'année considérée afin de pouvoir évaluer l'impact des dépenses sur les objectifs de qualité et d'équité dans l'éducation. Il faut ensuite prendre en compte le point de vue des acteurs de niveau infranational sur la prestation des services éducatifs.

Dans les pays fragiles ou touchés par un conflit, la collecte systématique de données n'est pas toujours possible et impose alors de recourir à d'autres moyens de collecte. En pareil cas, la ventilation des données (par sexe, région, etc.) est particulièrement importante pour analyser la situation et prévoir les mesures à prendre en fonction du contexte.

AVANTAGES PERDUS SI LA REVUE N'EST PAS FONDÉE SUR DES DONNÉES EMPIRIQUES

Si les données empiriques utilisées pour le rapport ne sont pas exhaustives ou fondées sur des données fiables, il est possible que les décisions soient faussées. De plus, l'obligation de rendre compte des résultats est limitée, et les débats risquent d'aboutir à des décisions politiques et à des allocations de ressources inadaptées à la réalité.

Faute de disposer de données financières lors des débats de la revue sectorielle conjointe, ni les gouvernements ni les partenaires de développement ne peuvent mettre à profit la revue comme outil de redevabilité financière pour juger du respect des engagements pris et de l'emploi efficace des ressources allouées. Qui plus est, en l'absence de faits probants, il n'est guère possible de prôner une augmentation du financement national ou externe pour l'éducation en arguant de bonnes pratiques d'optimisation des fonds.

Si les données ne sont pas ventilées, les moyennes nationales risquent de masquer des inégalités entre les régions, les sexes ou d'autres groupes et d'induire de mauvaises décisions.

En l'absence de suivi des données relatives aux inégalités entre les sexes ou à d'autres questions thématiques essentielles, de graves problèmes d'exclusion risquent de ne pas être pris en compte.

Si les données parviennent trop tardivement, la qualité du plan et des actions correctives peut en pâtir et on risque de perdre le bénéfice d'une participation efficace des parties prenantes au processus de revue.

Dimension 4 : Un outil de suivi

Les revues sectorielles conjointes s'inscrivent dans un suivi continu de la mise en œuvre du plan sectoriel et présentent d'autres avantages concernant le suivi des cibles éducatives de l'ODD 4. Faire le point sur les performances enregistrées en analysant *rétrospectivement* les succès et échecs passés dans le cadre de la revue sectorielle conjointe, notamment à travers le suivi des recommandations qui en sont issues, permet de renforcer la redevabilité mutuelle et de déterminer si les objectifs sont en voie d'être réalisés dans les délais prévus.

La **revue des performances sectorielles** ne se réduit pas à un événement ponctuel, mais s'inscrit dans un processus continu qui se déroule tout au long de l'année et comprend le recueil d'informations, l'analyse de données, les avis réguliers des parties prenantes et leur collaboration à des activités de suivi connexes qui s'étendent bien au-delà des Termes de référence de la revue sectorielle conjointe. Du fait de la cohérence et la régularité des évaluations de performances qu'elle implique, cette revue peut néanmoins être un facteur déterminant de l'efficacité opérationnelle.

L'efficacité de la revue en tant qu'*outil de suivi* tient aussi au contrôle des suites données aux recommandations approuvées lors de la revue précédente (à considérer avant de décider de nouvelles recommandations).

Au titre de cette fonction de suivi, la revue sectorielle conjointe comporte une fonction **d'apprentissage** à travers l'utilisation des informations issues du processus de suivi pour mieux appréhender les facteurs positifs et identifier les bonnes pratiques de mise en œuvre et les obstacles rencontrés. Une autre de ces fonctions importantes est la « **méta-évaluation** » liée à la possibilité de mesurer l'évolution de la *qualité des données empiriques* servant de base au suivi. Elle peut avoir lieu dans le cadre de la revue sectorielle conjointe, avec pour objet de pointer les lacunes relatives à la production des données, à l'établissement des rapports financiers et aux informations qualitatives et de proposer des solutions pour améliorer le mécanisme global de suivi-évaluation (S&E).

AVANTAGES PERDUS SI LA REVUE N'EST PAS UTILISÉE COMME OUTIL DE SUIVI

Si la fonction de suivi ne comporte pas de fonction d'apprentissage, incluant un examen des facteurs positifs, des difficultés et des obstacles rencontrés, la revue sectorielle conjointe risque de se réduire à un inventaire, c'est-à-dire à un exercice comptable, au lieu de servir de moteur de changement.

Si la revue sectorielle conjointe ne suit pas les progrès accomplis dans la mise en œuvre des recommandations de l'année précédente, la responsabilisation risque d'être affaiblie et les échecs précédemment constatés risquent de ne pas être corrigés.

Si la revue sectorielle conjointe n'est pas mise à profit pour examiner la qualité des données empiriques utilisées comme base de l'ensemble du mécanisme de S&E, une amélioration de la qualité de ces données au fil du temps est peu probable. La mise à profit des données disponibles et l'élaboration d'un système de suivi national plus efficace risquent également d'être impossibles.

Dimension 5 : Un instrument de changement

L'intégration des revues sectorielles conjointes dans le cycle de la politique éducative confère une plus grande *souplesse* face aux changements et aux besoins nouveaux du système, par le jeu d'une fonction *prospective*. Les débats de la revue sectorielle conjointe et le consensus qui se dégage des divers points de vue ainsi exprimés permettent d'affiner la planification et influent sur le financement national et le financement externe en fonction des priorités et des actions approuvées par les parties prenantes. Une revue sectorielle conjointe efficace, dotée de ressources suffisantes, peut s'avérer d'un grand apport managérial et stratégique pour la planification, la programmation, la préparation du budget et le suivi du secteur de l'éducation.

Une revue sectorielle conjointe efficace débouche sur un ensemble de recommandations réalisables et hiérarchisées spécifiant les parties responsables (« **qui** »), les actions correctives qu'elles ont à prendre (« **quoi et comment** ») et le calendrier pour leur mise en œuvre (« **quand** »). Ces éléments sont repris dans un aide-mémoire approuvé collectivement qui est diffusé au groupe des parties prenantes de la revue sectorielle conjointe (voire plus largement) et sert de base pour l'avenir.

Les revues constituent ainsi un **instrument de changement** à court terme et à plus long terme. En premier lieu, elles mettent l'accent sur la formulation de recommandations visant à obtenir de meilleurs résultats et s'insèrent dans des forums de dialogue institutionnalisés (Groupe local des partenaires de l'éducation, organes de coordination, groupes de travail, équipes spéciales) au sein desquels se prennent des décisions relatives aux ressources disponibles pour l'exécution des actions correctives et le renforcement des capacités sectorielles. En second lieu, les débats annuels de la revue sectorielle conjointe servent aussi de base à des évaluations axées sur le moyen terme et le long terme et peuvent contribuer à une révision annuelle en profondeur du PSE/PTE couvrant tout le spectre des priorités de la politique jusqu'aux activités, en passant par la réallocation des dépenses sectorielles.

Dans les pays qui connaissent une situation fluctuante, il peut y avoir des changements positifs (accord de paix, résolution d'un conflit par exemple) ou négatifs (déclenchement d'un conflit, instabilité politique, etc.). En pareil cas, la revue sectorielle conjointe est l'occasion d'examiner la situation pour ajuster les objectifs ou les activités du PSE/PTE et infléchir la trajectoire en fonction des besoins.

AVANTAGES PERDUS, SI LA REVUE N'EST PAS INTÉGRÉE AUX PROCESSUS DE PLANIFICATION ET DE BUDGÉTISATION

Si la revue n'est pas correctement intégrée au cycle de planification sectorielle, la motivation pour mener un suivi continu et l'adhésion à la politique risquent de faiblir, et les parties prenantes peuvent ne pas être tenues de rendre des comptes. La revue risque ainsi d'être assimilée à « beaucoup de discours qui ne débouchent sur aucune action concrète ».

Si la revue n'est pas mise à profit pour ajuster les priorités en fonction de la situation du pays, il est possible que des changements relatifs à l'accès et à la qualité de l'éducation passent inaperçus et qu'aucun recentrage des priorités à la lumière de ces changements ne soit effectué.

Si les recommandations ne sont pas claires ou ne sont pas consensuelles, il est probable que la revue ne génère qu'un suivi limité et fragmenté et ne joue pas son rôle d'instrument de changement et de dialogue sectoriel.

TABLEAU 2 : APERÇU DES DIFFICULTÉS LES PLUS COURANTS ET SOLUTIONS PROPOSÉES

Le tableau 2 répertorie les *difficultés souvent rencontrées* au travers des cinq dimensions et renvoie aux conseils pratiques exposés dans le chapitre 3, les outils et les annexes.

DEFIS COMMUNS	TROUVER LES RÉPONSES AU CHAPITRE 3, OUTILS ET ANNEXES DU GUIDE	Page
DIMENSION 1 : INCLUSIVE ET PARTICIPATIVE		
Représentation non optimale des parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ S'accorder sur les modalités de la revue ➤ Assurer une participation inclusive 	<p>p. 29 p. 30</p>
Participation symbolique	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Veiller à une mobilisation efficace des parties prenantes ➤ Veiller à une diffusion des documents de la réunion en temps opportun ➤ Bien planifier la réunion de la revue 	<p>p. 32 p. 42 p. 43</p>
Prise en main et appropriation par les pays	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Répartir les responsabilités de la préparation et du suivi de la revue ➤ Suiciter l'adhésion ➤ Tableau 3 : Possibilités de modalités organisationnelles 	<p>p. 23 p. 34 p. 24</p>
DIMENSION 2 : ALIGNÉE SUR DES CADRES POLITIQUES COMMUNS		
Processus parallèles d'établissement de rapports et liens entre plans nationaux et infranationaux	<ul style="list-style-type: none"> ➤ S'accorder sur le périmètre de la revue ➤ S'accorder sur les intrants et les produits de la revue ➤ Tableau 4 : Niveaux de suivi 	<p>p. 26 p. 28 p. 27</p>
Responsabilité unilatérale au lieu d'une revue <i>conjointe</i>	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Définir les Termes de référence de la revue sectorielle conjointe ➤ Annexe 1 : Termes de référence 	<p>p. 33 p. 68</p>
DIMENSION 3 : FONDÉE SUR DES DONNÉES EMPIRIQUES		
Exploitation des données et faits probants disponibles	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Utiliser les sources d'information et les collectes de données ➤ Tableau 5 : Exemples de sources pouvant alimenter le corpus de données 	<p>p. 37 p. 39</p>
Difficultés liés aux données	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Surmonter les obstacles en matière de données et de capacités ➤ Encadré : Importance du renforcement continue des capacités 	<p>p. 39 p. 40</p>
Production d'un rapport de qualité	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rédiger le rapport annuel de mise en œuvre ➤ Annexe 2 : Rapport annuel de mise en œuvre 	<p>p. 41 p. 69</p>
DIMENSION 4 : OUTIL DE SUIVI		
Équilibre de l'emploi des données de suivi, notamment financières	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Identifier la portée du rapport 	<p>p. 36</p>
Suivi et rapports relatifs aux recommandations issues de la revue	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Assurer le suivi tout au long du cycle du PSE/PTE ➤ Tableau 6 : Établissement du programme—rubriques récurrentes et variables 	<p>p. 52 p. 44</p>
Amélioration du suivi technique et non technique	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Mesurer l'efficacité de la revue sectorielle conjointe ➤ Outil d'auto-évaluation de la revue sectorielle conjointe 	<p>p. 55 p. 58</p>
DIMENSION 5 : INSTRUMENT DE CHANGEMENT		
Compromis pour des recommandations réalisables	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Rechercher un consensus autour des recommandations ➤ Finaliser les recommandations et convenir des actions à mener ➤ Finaliser le rapport et aide-mémoire de la revue ➤ Annexe 3 : Aide-mémoire 	<p>p. 46 p. 48 p. 49 p. 70</p>
La revue sectorielle conjointe en tant qu'outil prospectif de planification	<ul style="list-style-type: none"> ➤ S'accorder sur les objectifs de la revue et sur un calendrier stratégique ➤ Intégrer les actions à mener dans les plans opérationnels et infranationaux ➤ Échelle de maturité pour visualiser l'évolution de la revue 	<p>p. 25 p. 50 p. 63</p>
Mise à profit des enseignements dans les revues sectorielles conjointes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Assurer la remontée d'informations des parties prenantes ➤ Organiser les échanges de connaissances et d'expériences ➤ Annexe 4 : Échange d'expériences entre pays ➤ Outils pour faciliter les échanges de connaissances entre pays 	<p>p. 53 p. 53 p. 71 p. 66</p>
Voir aussi	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Annexe 5 : Récapitulatif du processus de revue sectorielle conjointe 	<p>p. 72</p>

Chapitre 3

Conseils pratiques pour l'organisation d'un processus efficace de revue sectorielle conjointe

Le chapitre 3 propose des conseils pratiques pour savoir **COMMENT** assurer *l'organisation, la mise en œuvre et le suivi d'une revue sectorielle conjointe*. Ces conseils sont assortis d'exemples illustrant les différentes pratiques des pays en matière d'organisation. Tenant compte des facteurs d'efficacité d'une revue sectorielle conjointe présentés au chapitre 2 et des difficultés les plus couramment rencontrées, ces conseils aident à intégrer les fonctions essentielles de la revue pour en faire un instrument de suivi conjoint et de changement afin d'accroître l'impact et d'améliorer les résultats en matière d'éducation.

Les conseils pratiques présentés ci-après sont organisés en cinq étapes successives correspondant au *déroulement de la revue sectorielle conjointe*. Chacune de ces étapes est conçue comme une aide pour conduire la phase correspondante de la revue.

FIGURE 3 : LE PROCESSUS DE LA REVUE SECTORIELLE CONJOINTE



La portée de ce chapitre peut être optimisée lorsqu'utilisé en même temps que les outils proposés dans la partie « Les outils » :

- Outil d'auto-évaluation de la revue sectorielle conjointe
- Échelle de maturité pour visualiser l'évolution de la revue
- Outils pour faciliter les échanges entre pays

Des explications et des conseils supplémentaires sont donnés en annexe :

- Termes de référence de la revue sectorielle conjointe
- Rapport annuel de mise en œuvre
- Aide-mémoire
- Échange d'expériences entre pays

Par ailleurs, des exemples illustrent la façon dont des pays ayant une expérience plus ou moins grande des revues sectorielles conjointes aborde l'organisation d'une revue et résolve les problèmes qu'ils rencontrent⁴. Les acteurs du domaine de l'éducation peuvent aussi s'informer sur les pratiques d'autres pays en matière de revue sectorielle conjointe en consultant les bonnes pratiques publiées en ligne, en tirant parti d'échanges au niveau national ou en se renseignant auprès de partenaires de développement internationaux.

⁴ Ces exemples n'ont pas été choisis sur la base de critères de « bonnes pratiques », mais dans l'optique de refléter la diversité des modes d'organisation utilisés par les pays pour surmonter les obstacles les plus couramment rencontrés au cours d'un processus de revue.

1. Le démarrage

Un leadership fort et une solide préparation organisationnelle constituent la base d'une revue sectorielle conjointe robuste et jouent un rôle déterminant dans sa réussite et ses résultats. Les retombées du processus varient en fonction du degré de collaboration et d'investissement *conjoint* qui existe entre les partenaires pour définir des attentes mutuelles claires, fixer les modalités et le périmètre du travail, élaborer des Termes de référence adaptés aux objectifs, prévoir les capacités requises pour accomplir les différentes tâches et assurer la mobilisation des parties prenantes.

Répartir les responsabilités de la préparation et du suivi de la revue sous la conduite des pouvoirs publics

L'adhésion de hauts responsables politiques au processus de revue sectorielle conjointe est l'une des clés de sa réussite. Dans de nombreux pays, la revue est chapeautée par le ministre de l'Éducation ou le Secrétaire général du ministère de l'Éducation, et de hauts fonctionnaires des différents ministères concernés y participent. L'engagement du ministère des Finances est également précieux pour donner des indications sur les implications budgétaires.

L'élan politique impulsé en haut lieu par des responsables gouvernementaux, s'ajoutant à l'appui du ministère de la Planification ou du ministère des Finances comme garant de l'allocation et de l'emploi des ressources publiques, renforce l'appropriation nationale de la revue sectorielle conjointe et confère une meilleure assise institutionnelle aux décisions prises dans le cadre du dialogue politique.

Dans le cadre du pacte de développement, la **structure de concertation sectorielle** (GLPE, etc.) est un instrument de facilitation, de mobilisation et de coordination des interventions de différentes parties prenantes et peut, à ce titre, appuyer les pouvoirs publics dans leurs efforts d'organisation de la revue. Cet organe de dialogue politique peut promouvoir activement une approche inclusive et favoriser ainsi la participation d'un large éventail d'acteurs du secteur à la préparation et à l'organisation de la revue. L'étude des pratiques nationales montre que, selon les gouvernements, les structures décrites dans le tableau 3 sont utiles pour la planification et le travail technique que nécessite la revue.

L'outil d'auto-évaluation

peut faciliter la concertation sur les pratiques et les priorités de la revue. Voir « Les outils » en page 57.

Il importe, en outre, de définir suffisamment à l'avance le mécanisme destiné à assurer le suivi des suites données aux recommandations issues de la revue sectorielle conjointe. Le suivi et la documentation concernant la mise en œuvre des actions convenues doivent relever d'une responsabilité collective qui s'inscrit dans les mécanismes de concertation politique existants (GLPE ou autre). Ces tâches peuvent être confiées à l'équipe de la revue au titre de ce mécanisme de concertation ou à la cellule de planification ou de suivi-évaluation.

TABLEAU 3 : POSSIBILITÉS DE MODALITÉS ORGANISATIONNELLES

<p>Comité de pilotage restreint</p>	<p>Chargé d'orienter et de superviser le processus de planification, ce comité est essentiellement composé de hauts fonctionnaires du ministère de l'Éducation, bénéficie de la participation d'autres ministères concernés (en charge des finances et de la planification, par exemple) et compte parfois parmi ses membres des partenaires de développement. Il peut être hébergé par le ministère au sein du service de planification ou de S&E ou être conçu comme un mécanisme interministériel ou encore comme une extension du GLPE.</p> <p>En cas de création d'un comité de pilotage, les qualités requises de ses membres sont les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ❶ autorité et crédibilité nécessaires pour dialoguer avec les directions et services ministériels ❷ bonne connaissance du PSE/PTE et des processus de planification ❸ expérience et bonne connaissance des partenaires de développement intervenant dans le pays, expérience de la coordination d'initiatives multipartites
<p>Comité technique</p>	<p>Il est chargé de coordonner le détail du travail technique nécessaire à l'élaboration du rapport annuel de mise en œuvre, de même que le travail d'organisation nécessaire à l'organisation de la réunion de la revue sectorielle conjointe.</p> <p>Les qualités requises des membres de ce comité, qui est dirigé par un coordonnateur en chef, sont les suivantes :</p> <ul style="list-style-type: none"> ❶ expertise technique en matière de recueil de données, d'analyse et de rédaction de rapports ❷ expérience dans l'organisation d'événements ❸ représentation des différents niveaux de décentralisation
<p>Équipes de projet et groupes de travail</p>	<p>Elles sont chargées de réfléchir aux thèmes ou aux sous-secteurs spécifiques sur lesquels porte la revue sectorielle conjointe (formation des enseignants, formation des adultes, financements, suivi-évaluation, égalité des sexes, etc.). Lorsque la structure de concertation de la politique d'éducation comprend déjà des groupes de travail de ce type (extensions du GLPE, par exemple), il est conseillé d'y faire appel dans l'optique d'une utilisation rationnelle des ressources.</p> <p>Les groupes de travail peuvent être composés de personnels ministériels et de représentants des partenaires de développement, société civile comprise ; la parité hommes-femmes doit être visée entre les différents participants. Dans leur travail sur certaines sous-composantes de la revue, les équipes de projet peuvent s'appuyer sur des groupes de réflexion, des instituts de recherche ou des consultants locaux.</p>

Pratiques observées

- 

Au **Cambodge**, le ministère de l'Éducation, de la Jeunesse et des Sports nomme les membres d'un comité préparatoire environ six mois avant la réunion du Congrès national de l'éducation. Ce comité est constitué de personnel ministériel, d'assistants techniques et de représentants du personnel des partenaires de développement qui participent en amont à l'élaboration du programme, à la préparation des invitations, à l'organisation de la formation des animateurs et à l'élaboration d'un rapport annuel de mise en œuvre exhaustif (*Rapport du Congrès de l'éducation*). Les données et l'appui nécessaires à la finalisation du rapport sont généralement fournis par le GLPE, en l'occurrence le groupe de travail technique conjoint sur l'éducation, organe établi de longue date au Cambodge pour améliorer l'efficacité de l'aide par le renforcement de l'alignement et l'harmonisation du soutien apporté par les partenaires de développement au PSE et aux plans opérationnels annuels.
- 

En **République démocratique du Congo**, les parties prenantes nationales et internationales se sont réunies pour la troisième revue sectorielle conjointe autour d'une feuille de route qui confie l'organisation de la revue à deux comités : a) un comité logistique composé d'un coordonnateur, de deux autres membres et d'un assistant ; ce comité est chargé de divers aspects de l'organisation, notamment du financement, de la passation des marchés, de l'organisation de la réunion de la revue, etc. ; b) un comité technique composé d'un coordonnateur et de deux autres membres chargés de recueillir les données nécessaires à la préparation du rapport annuel de mise en œuvre et d'autres outils techniques (2017).
- 

En **Ouganda**, il a été convenu de confier en partie le suivi de la revue sectorielle conjointe de 2016 au Commissaire à la planification et à l'analyse politique de l'éducation. Ses responsabilités sont les suivantes : a) finalisation et diffusion de l'aide-mémoire dans un délai de quatre semaines après l'atelier ; b) analyse des actions citées dans l'aide-mémoire pour y donner suite ; c) transmission des positions définies d'un commun accord aux différents services et institutions concernés pour la mise en œuvre ; d) suivi de la mise en œuvre des mesures.

S'accorder sur les objectifs de la revue et sur un calendrier stratégique

La revue sectorielle conjointe peut avoir des objectifs multiples et variables selon les pays. Elle peut ainsi porter sur la totalité des performances passées ou être axée sur le plan et les budgets de l'année à venir, mettre l'accent sur certains thèmes ou problèmes ou encore viser à promouvoir la redevabilité mutuelle, la coordination et le dialogue sectoriel. Les objectifs varient en fonction du contexte et de la maturité de la revue, mais, dans tous les cas, il convient de :

- programmer la revue de sorte que les recommandations puissent être prises en compte dans les processus nationaux annuels et pluriannuels de planification et de budgétisation et s'appuient sur les dernières données disponibles de l'année précédente,
- programmer la revue de sorte que les recommandations puissent aussi être prises en compte dans le cadre plus large de la politique et des projets de réforme,
- insérer la revue dans le calendrier des processus institutionnels connexes de planification et de rapports (notamment évaluations conjointes, évaluations thématiques, processus régionaux et provinciaux de planification et de rapports),
- veiller à mettre à profit les conclusions dans le cadre de la concertation intergouvernementale sur le financement du développement pour consolider le plaidoyer en faveur du financement du secteur de l'éducation.

Pratiques observées

 Au **Népal**, les pouvoirs publics et les partenaires de développement organisent la revue sectorielle conjointe en deux phases pour tenir compte du cycle du budget et de celui de la planification. La revue de novembre 2016 a, par exemple, été consacrée à l'avancement global du Plan de développement du secteur scolaire en prêtant une attention particulière aux difficultés de mise en œuvre et en cherchant un accord sur des actions correctives. Une réunion de revue budgétaire a ensuite été organisée en mars 2017 pour examiner le projet de plan stratégique annuel d'exécution du Plan de développement du secteur scolaire, ainsi que le plan de travail et le budget de l'exercice 2017/2018. Une attention particulière a été portée aux conditions de réalisation des principaux résultats visés par le Plan de développement.

 Au **Rwanda**, une revue sectorielle conjointe est organisée deux fois par an. Une revue prospective (généralement en mai/juin) porte sur les priorités du secteur pour l'exercice fiscal à venir. Une revue conjointe rétrospective (en novembre) examine les difficultés rencontrées au cours de l'exercice écoulé. Ainsi, la revue sectorielle conjointe prospective du secteur de l'éducation 2017/2018, qui a eu lieu en juin 2017, a été pour les dirigeants nationaux l'occasion d'engager le dialogue sur la politique de l'éducation et d'assurer l'appropriation, la responsabilisation et la transparence du processus d'élaboration et de suivi de la Stratégie de développement économique et de réduction de la pauvreté, rebaptisée ultérieurement Stratégie nationale pour la transformation et la prospérité.

Dans l'idéal, les objectifs de la revue sectorielle conjointe sont débattus bien en amont, et une date est fixée pour discuter de la préparation de la revue au sein du GLPE ou de la structure nationale de concertation ainsi qu'au sein de la cellule de coordination du PSE/PTE au début de chaque plan opérationnel annuel. La planification de la revue doit prévoir suffisamment de temps pour permettre de consolider les données et d'élaborer le rapport annuel de mise en œuvre.

Pratiques observées

-  Au **Cameroun**, en 2014, les objectifs de la revue sectorielle conjointe étaient les suivants : a) examiner l'état du financement de l'éducation et de la formation ainsi que les dépenses liées aux objectifs de la stratégie sectorielle et faire le point sur les engagements du pays et de ses partenaires ; b) comparer les projections budgétaires pour 2015 et les objectifs sectoriels ; c) étudier les prévisions budgétaires à moyen terme pour la période 2016–2018 et les comparer aux besoins sectoriels ; d) évaluer les contributions des partenaires de développement pour l'année 2014, les projections pour l'année 2015 et pour la période 2016–2018.
-  Au **Togo**, la revue sectorielle conjointe 2016 avaient plusieurs objectifs importants : a) assurer le suivi de la mise en œuvre des recommandations de la revue sectorielle conjointe de septembre 2015 ; b) rendre compte des performances de chacun des sous-secteurs en présentant l'évolution des principaux indicateurs de suivi définis dans le PSE (y compris le taux et l'état d'exécution des allocations financières) ; c) analyser l'avancement des innovations programmatiques et opérationnelles prévues dans le PSE et des manuels de procédure correspondants ; d) évaluer les progrès globaux accomplis vers la réalisation des résultats attendus dans le cadre du PSE 2015–2017. Les parties prenantes de l'éducation ont aussi identifié et analysé les principaux obstacles à la réalisation des objectifs fixés dans le PSE et ont formulé des recommandations en conséquence.
-  Au **Viet Nam**, la première revue sectorielle conjointe a été entreprise en 2013 dans le cadre d'un processus continu d'évaluation, d'examen et d'analyse mené par le ministère de l'Éducation et de la Formation. La revue avait plusieurs objectifs, en particulier : a) réaliser un examen de l'état de l'enseignement primaire vu sous différents angles ; b) recueillir et analyser des données et des informations mettant en évidence les facteurs qui permettent ou empêchent d'avancer sur la voie d'un apprentissage de qualité pour tous. Enfin, le processus visait aussi à renforcer les capacités du ministère de l'Éducation et de la Formation pour qu'il soit en mesure d'intégrer chaque année une revue sectorielle conjointe dans son travail de suivi en s'appuyant sur ses propres ressources et compétences techniques.

S'accorder sur le périmètre de la revue et sur la manière de l'inscrire dans un cadre plus large de planification, d'évaluation et d'établissement de rapports

Le périmètre de la revue sectorielle conjointe dépend des objectifs fixés par le système éducatif national et la communauté éducative, des priorités nationales et des principales difficultés systémiques traitées dans le PSE/PTE. Les organisateurs de la revue doivent toutefois commencer par s'accorder sur le cadre politique appelé à servir de base aux processus de rapport, de suivi et de planification corrective de la revue. Pour ce faire, il convient d'examiner les différents cadres politiques, en considérant notamment les sous-ensembles opérationnels qui déterminent le niveau de suivi.

Le financement de l'aide extérieure n'est pas toujours correctement aligné sur les cadres politiques communs. La revue sectorielle conjointe présente l'avantage d'améliorer l'intégration de ces programmes dans le cadre politique et le processus d'établissement de rapports. S'agissant de certains programmes de financements basés sur les résultats, par exemple, un suivi d'indicateurs et de cibles supplémentaires est parfois nécessaire pour obtenir le décaissement de l'aide extérieure : les intégrer dans le périmètre de la revue permet d'éviter les mécanismes parallèles de rapports et facilite l'alignement sur le cadre politique de base.

TABLEAU 4 : NIVEAUX DE SUIVI

CADRE POLITIQUE	PÉRIMÈTRE
Cadre convenu de résultats du PSE/PTE	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Accent mis sur les résultats ➤ Suivi exhaustif des progrès accomplis ➤ Liens entre résultats et mise en œuvre
Plan opérationnel pluriannuel	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Cadre pluriannuel de planification et d'établissement de rapports, incluant les postes au budget et hors budget ➤ Accent mis sur la mise en œuvre des interventions clés ➤ Possibilités de lien entre suivi à plus long terme et mise en œuvre du plan annuel ➤ Liens avec le cadre de dépenses à moyen terme
Plan d'action annuel	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Accent mis sur la mise en œuvre des activités ➤ Possibilité de suivi des différentes activités ➤ Facilitation du suivi de l'exécution du budget

Pratiques observées

-  Au **Bénin**, une première revue sectorielle conjointe a été organisée en mai 2016 dans le contexte de l'élaboration de la nouvelle stratégie de politique sectorielle des pouvoirs publics. Elle a été l'occasion de présenter aux parties prenantes les conclusions du diagnostic sectoriel et d'une analyse SWOT (de l'anglais *Strengths* (forces), *Weaknesses* (faiblesses), *Opportunities* (opportunités), *Threats* (menaces)) et de mettre en relief les points forts et les points faibles du secteur à prendre en compte dans les hypothèses de planification. Les résultats de la revue sectorielle conjointe ont également servi de base à la préparation de l'examen du budget de juin 2016.
-  Au **Rwanda**, les revues sectorielles conjointes s'inscrivent dans le cadre de la stratégie de développement économique et de réduction de la pauvreté. En 2013/2014, au moment du lancement de la deuxième phase de cette stratégie, dix indicateurs de performance de base assortis de mesures de politique éducative ont été mis en place. Les revues suivantes devraient faciliter leur suivi et leur mise en œuvre. L'accent a été placé sur la cohérence des opérations de suivi en incitant les parties prenantes du secteur de l'éducation à actualiser les cibles dans la grille du plan sectoriel et en choisissant des mesures stratégiques en adéquation avec les consultations menées autour de la planification et du budget. Il convient de noter que le périmètre de la revue sectorielle conjointe inclut également un suivi actualisé des suites données aux recommandations des années précédentes et l'établissement des rapports correspondants.
-  Au **Ghana**, en 2015, la onzième session de la revue nationale annuelle du secteur de l'éducation a donné un aperçu des progrès accomplis durant la période 2000–2015 et permis aux parties prenantes de formuler des recommandations concernant les quinze prochaines années dans le cadre du Plan stratégique de développement de l'éducation pour la période 2016–2030. Ce plan à long terme reprend les projets des pouvoirs publics au titre de l'objectif stratégique « d'éducation de base gratuite et obligatoire » et s'inscrit dans le Plan national de développement et les Objectifs de développement durables (en particulier l'ODD 4).

Une fois qu'un solide consensus est établi autour du cadre destiné à mesurer les résultats et les progrès sectoriels, il y a également lieu de discuter de la définition précise du périmètre de la revue et de trouver en particulier un accord sur les points suivants :

- i. degré de détail attendu des rapports (rapport exhaustif sur la base des indicateurs de résultats et des cibles annuelles et/ou sur la base des principaux indicateurs clés) en fonction du choix des sous-ensembles opérationnels du PSE/PTE utilisés pour le cadre d'établissement de rapports (utilisation du plan d'action annuel, du plan opérationnel pluriannuel ou d'outils de suivi sectoriel plus larges, voir le tableau 4 ci-dessus),
- ii. questions et thèmes spécifiques relatifs à l'année considérée.

En outre, à **propos des thèmes et questions** à traiter, les parties prenantes peuvent être amenées à présenter des rapports sur des aspects importants pour la mise en œuvre et le suivi du PSE/PTE, par exemple :

- le programme de l'ODD 4 et les cibles nationales pour l'éducation,
- les cibles sectorielles ou sous-sectorielles en lien avec la qualité ou l'équité et les questions thématiques définies dans le plan,
- les disparités entre les sexes, en particulier lorsqu'elles sont importantes : l'égalité des sexes peut être un thème récurrent d'une année sur l'autre dans les pays qui peinent à atteindre l'indice de parité entre les sexes dans l'enseignement primaire ou secondaire,
- les structures de gouvernance et les ressources financières (internes, externes ou relevant d'un financement privé) permettant la mise en œuvre du plan et les responsabilités décentralisées aux niveaux du district, des établissements, de la population,
- le contexte politique étendu (macro-réformes, prestations de service et présence d'acteurs de l'aide humanitaire),
- les mécanismes et capacités de suivi et d'établissement de rapports au niveau national.

Pratiques observées

-  Au **Tchad**, quatre thèmes sous-sectoriels à traiter d'urgence ont été retenus pour une analyse ponctuelle approfondie en amont de la revue sectorielle conjointe de 2017. Les acteurs de l'éducation et les participants à la revue ont ainsi été répartis en quatre groupes thématiques : a) accès à l'éducation et construction d'écoles ; b) métiers de l'enseignement (recrutement, enseignants contractuels, statuts, formation et gestion) ; c) alphabétisation et éducation non formelle ; d) politique nationale en matière de manuels. Les conclusions des groupes ont été présentées lors de la réunion de la revue, de même que le rapport annuel de mise en œuvre décrivant en détail l'exécution opérationnelle et financière du PSE.
-  Au **Rwanda**, le secteur éducatif établit un plan de travail annuel pour la réalisation d'études analytiques à l'appui de la mise en œuvre de la Stratégie de développement économique et de réduction de la pauvreté. Sur la base de ce plan de travail, la revue sectorielle conjointe doit déterminer les études à entreprendre en lien avec cette stratégie et avec les résultats sectoriels attendus. Les plans de travail doivent préciser la façon dont les conclusions sont utilisées, les difficultés rencontrées pour exploiter les données empiriques des études précédentes et les moyens de les résoudre.
-  Au **Togo**, le périmètre de la revue sectorielle conjointe prévoit l'établissement d'un rapport sur l'adoption et l'application des recommandations de la revue précédente. Il s'agit d'une composante récurrente de la revue, au même titre que les rapports sur les questions thématiques ou les sous-secteurs. Elle figure aussi à l'ordre du jour de la réunion de la revue, accompagnée d'un point sur la mise en œuvre de recommandations précédentes (2017).
-  En **Ouganda**, un thème particulier a été choisi en 2016 pour la 23^e revue sectorielle annuelle de l'Éducation et des Sports : « réaligner la gouvernance et la gestion des établissements scolaires pour une qualité pérenne des résultats de l'éducation et de la formation ». L'année précédente, la 22^e revue avait pour thème « renforcer la gouvernance et la gestion pour améliorer la prestation de services sectorielle ». Chaque année, un thème différent est étudié en plus de la revue proprement dite. En 2016, l'accent a été mis sur la façon de tirer parti des avantages de la décentralisation de l'éducation et d'une meilleure gestion des institutions éducatives pour pérenniser la qualité de l'éducation.

S'accorder sur les intrants et les produits de la revue sectorielle conjointe

Les intrants et les produits de la revue sectorielle conjointe varient en fonction des objectifs et du temps alloué à la réalisation de la revue. En règle générale, un *rapport de mise en œuvre* exhaustif est élaboré et présenté

lors de la réunion de la revue (intran). À l'issue de la réunion, un *bref compte rendu* résumant les débats et les principales difficultés relevées peut être rédigé. Le plus souvent, les parties prenantes travaillent ensemble à la rédaction de l'*aide-mémoire* dans lequel sont consignés les principaux engagements et recommandations formulés pendant la revue. Ce document est signé par les dirigeants nationaux et les hauts responsables des partenaires et des parties prenantes. Il n'est souvent finalisé qu'après la réunion.

Pratiques observées

-  Au **Bénin**, pour la revue sectorielle conjointe de 2015, les intrants étaient les suivants : a) aperçu détaillé du cadre commun des indicateurs de performance du secteur. Celui-ci regroupe tout l'éventail des indicateurs choisis pour suivre l'évolution des objectifs de développement définis pour le secteur (tous sous-secteurs compris) et comprend en outre une analyse des difficultés rencontrées dans la mise en œuvre et des mesures proposées pour améliorer les performances ; b) un aperçu de l'exécution du budget (y compris une ventilation détaillée du ministère de la Petite enfance et de l'Éducation primaire ; c) un aperçu de l'exécution du plan opérationnel (y compris les activités réalisées).
-  Au **Tchad**, les produits attendus de la revue sectorielle conjointe 2017 étaient les suivants : a) rapport d'exécution technique et financier du plan de transition de l'éducation (2013–2015) ; b) plan d'action annuel budgété pour 2017, validé et diffusé à toutes les parties prenantes ; c) note présentant l'analyse des évolutions du secteur, les progrès accomplis dans la réalisation des objectifs du plan et la préparation du prochain plan intérimaire pour l'éducation du Tchad ; d) rapport final de la revue.

S'accorder sur les modalités de la revue sectorielle conjointe

En concertation avec les parties prenantes de l'éducation et les partenaires de développement, il incombe au ministère de l'Éducation de définir les modalités en fonction de la situation et des objectifs fixés pour la revue, notamment son périmètre. Il s'agit en particulier de décider du format, du niveau de représentation et du nombre de participants attendus, en tenant compte du budget et des ressources disponibles pour l'organisation.

Le contexte national a aussi une incidence sur les coûts. Une évaluation complète ou partielle des données doit parfois précéder le recueil de données empiriques dans les pays disposant de faibles capacités dans ce domaine. La promotion d'une mobilisation inclusive et d'une participation à la réunion des niveaux provinciaux et régionaux et des OSC risque également d'avoir des conséquences sur les coûts (transport et facilitation).

Chaque pays doit, par conséquent, calculer son budget en tenant compte de ses contraintes et des moyens dont il dispose afin d'inviter autant de catégories de participants que possible (sans compromettre l'efficacité du processus de revue et de dialogue politique).

Pratiques observées

-  En **Guinée**, les modalités d'organisation de la revue sectorielle conjointe de 2016 prévoyaient une réunion générale des parties prenantes visant à optimiser la participation des acteurs gouvernementaux et des partenaires, de même qu'une réunion de suivi ouverte aux principales parties prenantes du secteur. La revue a ainsi touché : a) des représentants des structures gouvernementales (présidence, bureau du Premier ministre, ministère de l'Éducation) ; b) des partenaires de développement soutenant déjà le PSE et des partenaires potentiels ; c) des représentants de la société civile ; d) des représentants des services locaux de l'éducation et d'autres représentants de services institutionnels décentralisés.



Au **Cambodge**, la revue sectorielle conjointe comprend plusieurs mécanismes complémentaires : a) *le Congrès de l'éducation* qui réunit plus d'un millier de participants pour réfléchir (et contribuer) au processus d'évaluation du secteur et aux résultats des programmes ; b) *la revue sectorielle conjointe* en tant que telle qui rassemble les représentants du ministère et des partenaires de développement pour discuter de l'avancement de la mise en œuvre du PSE, des problèmes rencontrés et des solutions possibles en fonction des sous-secteurs et des grandes priorités ; c) *le « séminaire annuel »* qui réunit des représentants du gouvernement et des partenaires de développement et permet aux dirigeants ministériels et aux partenaires clés de mener une réflexion plus poussée sur l'avancement de la mise en œuvre du PSE. Le congrès et la revue sectorielle conjointe se déroulent à la même période, le séminaire intervenant un peu plus tard dans l'année. En 2017, le séminaire a porté sur la priorité numéro un du ministère : la réforme du métier d'enseignant.

Assurer une participation inclusive

S'agissant du suivi sectoriel, les partenariats et les relations de confiance évoluent au fil du temps en fonction de la participation des parties prenantes à des mécanismes de dialogue sectoriel et de coordination au-delà de la revue sectorielle conjointe. Or la participation à ces mécanismes est parfois irrégulière, notamment de la part des services infranationaux de l'éducation, des organisations de la société civile et des ONG (organisations féminines, réseaux de jeunes, associations de personnes handicapées, par exemple), des organisations d'aide humanitaire, des syndicats d'enseignants, des syndicats d'employés de l'éducation (personnel non enseignant et personnel administratif), des directeurs d'école, des comités de gestion des établissements, des médias ou des universités. Pour garantir une participation inclusive et éviter de telles lacunes, les organisateurs de revues peuvent mettre à profit les conseils qui suivent :

- **Représentation fondée sur l'analyse des parties prenantes et facilitation** : le choix des participants doit optimiser la représentation, en permettant notamment à des parties prenantes de consolider leur engagement tout au long de la revue et de son suivi. Dans un premier temps, effectuer une analyse des parties prenantes peut contribuer à une participation plus inclusive et à une mobilisation plus efficace. Elle permet en effet d'identifier les groupes bénéficiaires, les points forts des parties prenantes et leurs apports en termes de connaissance des progrès et des pratiques.

Pratiques observées



Au **Népal**, la réunion de la revue conjointe de 2016, qui se voulait aussi inclusive que possible du point de vue institutionnel, comprenait une grande variété de participants tant étatiques que non étatiques : a) des représentants du ministère de l'Éducation et d'organes spécialisés comme la commission de la planification nationale, le ministère des Finances, le bureau général du contrôleur financier, le ministère des Affaires fédérales et du Développement local et le ministère de la Femme, de l'Enfant et de la Sécurité sociale ; b) des membres du groupe pour l'éducation au Népal ; c) des représentants d'universités et d'instituts de recherche comme le Centre de recherche pour l'innovation et le développement éducatifs ; d) des représentants de la cellule centrale d'exécution du projet et du Cluster éducation du Népal. Le financement de cette réunion a été assuré par des projets cofinancés et non cofinancés de partenaires de développement. Les débats ont aidé le ministère à cerner certaines questions pour promouvoir la mise en œuvre du Plan de développement du secteur scolaire (2016–2023).

- **Transparence des approches et des procédures de la revue sectorielle conjointe** : création de règles fondamentales de participation, comprenant des critères approuvés collectivement et largement diffusés. Ce point est particulièrement important pour les groupes de parties prenantes qui sont généralement moins bien représentés que d'autres, par exemple les organisations éducatives et les organisations d'enseignants, les ONG locales, le secteur privé et le secteur financier, les associations de parents ou les acteurs locaux.

- **Un soutien financier et des moyens de facilitation** au bénéfice des acteurs de la société civile, des coalitions nationales et des organisations d'enseignants peuvent être considérés, et éventuellement mobilisés, par l'intermédiaire du GLPE, sur les fonds du budget sectoriel ou d'autres financements en cours. Cet aspect est particulièrement important dans les contextes de fragilité ou les environnements peu propices à la concertation.

Pratiques observées

- 🔍 Au **Burkina Faso**, le ministère de l'Éducation appuie la participation des OSC à la revue sectorielle conjointe, notamment par un soutien financier pris sur le fonds commun du secteur de l'éducation. En 2016, il a invité les organisations d'enseignants des niveaux préscolaire, primaire et secondaire à prendre part aux débats. Si la participation des organisations d'enseignants a nécessité une modération rigoureuse, les débats étant très animés, elle a permis l'expression des différents points de vue et des préoccupations des enseignants et du personnel de l'éducation qui sont rarement pris en compte dans les discussions techniques et opérationnelles.
- 🔍 Au **Bénin**, les organisations d'enseignants sont considérées comme des parties prenantes clés du Groupe local des partenaires de l'éducation (et de ses huit sous-groupes) et contribuent activement au dialogue sectoriel en divers points stratégiques du cycle de la politique éducative. Leur contribution s'étend au suivi du plan d'action du secteur de l'éducation. Le rôle des organisations d'enseignants dans le dialogue politique national a été renforcé ces dernières années par l'organisation régulière de formations avec l'appui des partenaires techniques et financiers. Grâce au renforcement des capacités de ces organisations et de leurs membres, les enseignants sont parvenus à se faire entendre dans le dialogue sectoriel social et éducatif.

La *représentation infranationale* dans les revues sectorielles conjointes laisse parfois à désirer. Pour améliorer la prise en compte des préoccupations de ce niveau, il est possible d'organiser des revues successivement dans différentes régions, provinces ou districts ou encore d'organiser des revues sectorielles conjointes décentralisées au niveau infranational en amont ou en aval de la revue sectorielle conjointe « centrale ». Les revues sectorielles conjointes organisées au niveau des régions ou des districts ont leur propre finalité : elles permettent de discuter des progrès, des problèmes et des priorités d'ordre local en s'appuyant sur des plans opérationnels régionaux alignés sur le PSE/PTE national.

Pratiques observées

- 🔍 Au **Sénégal**, les modalités de la revue sectorielle conjointe de 2016 ont reposé sur une approche décentralisée du dialogue politique qui visait à toucher les régions les plus démunies du point de vue de l'offre éducative. Cinq réunions ont été organisées au niveau infranational, et leurs conclusions ont été soumises à la réunion nationale, qui se déroulait sur une journée. Ce mécanisme a permis aux représentants ministériels d'échanger avec leurs homologues infranationaux, de mieux comprendre les progrès accomplis au niveau local et d'appréhender les disparités masquées par les moyennes nationales, tout en donnant aux parties prenantes la possibilité de mettre en lumière leurs réussites, d'évoquer leurs difficultés et de dialoguer avec un large éventail d'acteurs.
- 🔍 En **Tanzanie**, des débats exhaustifs et inclusifs organisés avec des parties prenantes de niveau infranational (conseils de district, apprenants et parents notamment) portant sur l'observation des pratiques d'enseignement et d'apprentissage ont permis aux organisateurs de la revue sectorielle conjointe de 2017 d'enrichir l'ordre du jour de la réunion de la revue et de recentrer les discussions et les sessions de travail technique. Ce processus a débouché sur des recommandations concrètes pour améliorer les performances du secteur axées sur l'équité, l'efficacité et les acquis scolaires. Dans cette optique, cinq visites de terrain à des autorités locales ont été effectuées en amont de la revue, avec la participation de personnel du ministère et d'autres services publics mandatés pour intervenir dans le domaine de l'éducation, de même que d'OSC et de partenaires de développement.

Dans de nombreux pays, *des prestataires non étatiques* (ONG, organisations communautaires, organisations confessionnelles, entreprises formelles et informelles non étatiques, etc.) contribuent à l'offre de services

éducatifs. Les partenariats entre le secteur non étatique et le secteur public sont particulièrement efficaces, et le cadre de redevabilité est plus clair quand des prestataires non étatiques participent aux mécanismes de dialogue sectoriel et à la revue sectorielle conjointe.

Pratiques observées

-  Au **Ghana**, le nombre des écoles privées augmente d'année en année, au point que l'offre privée d'éducation dépasse l'offre publique dans certaines zones urbaines. Considérés comme des acteurs et des partenaires clés, ces établissements scolaires représentés par l'Association nationale des écoles privées du Ghana, participent activement à la concertation sur la politique éducative et sont invités chaque année à la revue sectorielle conjointe ainsi qu'à d'autres occasions de dialogue sectoriel.

Veiller à une participation efficace des parties prenantes

Définition des tâches : les participants sont plus motivés s'ils ont des tâches précises à accomplir et disposent des ressources nécessaires pour les mener à bien : rédaction des Termes de référence, recueil de données empiriques, rédaction ou relecture du projet de rapport annuel de mise en œuvre, présentation d'un sujet ou présidence d'une séance lors de la réunion de la revue, responsabilités pendant la période de suivi, etc. Il convient de prêter attention au soutien additionnel (technique, financier, pratique) qui peut s'avérer nécessaire pour assurer une participation efficace de certains groupes.

La répartition des tâches et la validation des responsabilités peuvent être débattues (ou négociées) par les parties prenantes et les responsables de l'organisation de la revue pendant la phase de préparation consécutive à l'analyse des parties prenantes et lors de la préparation du Termes de référence.

Pratiques observées

-  Au **Ghana**, en prévision de la revue sectorielle conjointe de 2016, le ministère de l'Éducation a demandé aux parties prenantes de la société civile d'effectuer leur propre évaluation critique des progrès accomplis dans la réalisation des objectifs et la mise en œuvre des recommandations issues de la revue nationale sectorielle 2013–2015 et de mettre en lumière les principaux problèmes de gestion du secteur ou des sous-secteurs de l'éducation. En tant qu'acteur clé du développement de l'éducation, la Coalition de la campagne nationale pour l'éducation au Ghana a été chargée de : a) rédiger un rapport de situation ; b) faire une déclaration à la revue nationale annuelle ; c) proposer un cadre de coordination du travail des OSC et des organisations non gouvernementales à l'appui du PSE.
-  Au **Libéria**, deux moyens différents ont été utilisés pour mobiliser les parties prenantes dans le cadre du processus de revue sectorielle conjointe de 2015 : i) comme chaque année depuis 2011, le personnel éducatif des comtés, les partenaires de développement, les organisations de la société civile et des citoyens ont été chargés d'évaluer les performances sectorielles selon un processus ascendant au sein de groupes de travail techniques organisés au niveau des comtés ; leurs conclusions ont été introduites dans le processus de revue ; ii) une mobilisation plus directe a été obtenue par la création de six groupes de travail thématiques (qui ont pris appui sur les travaux menés au niveau des comtés) chargés d'analyser l'éducation de la petite enfance, l'éducation de base et l'éducation secondaire, la formation des enseignants, l'enseignement supérieur, la formation technique et professionnelle, et la gouvernance. Il a été demandé à chaque groupe d'évaluer les progrès accomplis par rapport à l'ensemble des activités du plan de mise en œuvre 2014. Chaque groupe a également été invité à rassembler des données et rédiger une synthèse de ses conclusions et de ses recommandations pour qu'elles soient débattues lors de la réunion de la revue.

Communication claire et rapide : la diffusion d'informations ciblées et actualisées peut être un véritable atout au cours du processus de revue et faciliter une participation efficace des ONG, des OSC et des autres partenaires. Il convient également de tenir le grand public informé de l'évolution du processus pour satisfaire aux obligations de redevabilité et de transparence, par exemple par l'organisation de rencontres avec les médias, la diffusion de communiqués de presse et la publication des documents de la revue sectorielle conjointe attestant des progrès accomplis par rapport aux objectifs fixés.

S'agissant des efforts de communication et de contact avec les parties prenantes, l'équipe d'organisation peut mettre à profit les conseils suivants :

- réserver sur le budget de la revue des *ressources pour les opérations d'information et de communication* (préparation de mises à jour, rédaction d'annonces dans la presse, mise en ligne des rapports, etc.),
- rechercher des « *ambassadeurs* » (hauts responsables politiques, hauts fonctionnaires du gouvernement, conseillers techniques, chefs communautaires ou autres dirigeants de la société civile) prêts à susciter l'adhésion et capables de créer une dynamique autour de la revue sectorielle conjointe.

Établir les Termes de référence de la revue sectorielle conjointe

Les Termes de référence de la revue sectorielle conjointe reprend dans un document succinct l'ensemble des accords énumérés ci-dessus et expose la façon dont il est prévu de les mettre en œuvre. Des Termes de référence clairs, bien conçus et annoncés à l'avance renforcent le dialogue et la coopération entre les pouvoirs publics et les parties prenantes concernées, y compris les OSC, en faveur d'une meilleure participation au suivi conjoint du PSE/PTE ; pour ce faire, les Termes de référence comprennent les éléments suivants :

- un exposé clair de la finalité, des objectifs et des résultats attendus de la revue sectorielle conjointe,
- la définition de l'approche et de la méthodologie retenues pour atteindre ces objectifs et ces résultats (en précisant les éventuels changements introduits dans le processus de revue ou son organisation à la lumière des enseignements de la revue précédente),
- la définition des besoins en ressources pour l'organisation, la mise en œuvre et le suivi de la revue,
- les modalités institutionnelles de coordination entre les services du ministère de l'Éducation, des autres ministères et différents groupes au sein et en dehors du GLPE,
- l'établissement d'une vision commune sur : qui est invité à participer, ce que l'on attend des différentes parties prenantes, quand et comment, en portant une attention particulière à la représentation des femmes.

De façon plus concrète, les Termes de référence permettent de répertorier et de hiérarchiser les actions à mener au cours du processus de revue. À ce titre, ils doivent, dans l'idéal, couvrir les points suivants :

- i. l'élaboration du rapport annuel de mise en œuvre
- ii. la logistique pour l'organisation de la réunion de la revue
- iii. le processus d'élaboration de l'aide-mémoire
- iv. le choix du mécanisme de suivi de la mise en œuvre des recommandations

Dans les pays qui ont une plus grande expérience de l'organisation des revues sectorielles conjointes, les Termes de référence servent d'outil de planification et d'instrument opérationnel. Il permet de vérifier que la revue est en bonne voie et respecte le budget et le calendrier prévu. Il prend en compte les enseignements tirés de l'organisation des revues précédentes et prévoit aussi à l'avance un certain nombre d'activités de suivi, notamment les mesures à prendre immédiatement après la revue pour rédiger l'aide-mémoire.

Les Termes de référence peuvent être élaboré par une équipe de rédaction, au sein de la cellule de planification ou de suivi-évaluation du ministère de l'Éducation ou, le cas échéant, de l'organe de coordination de la revue ou encore au sein du GLPE. L'utilisation d'un modèle de Termes de référence et de listes de vérification normalisés simplifie la tâche, en particulier si la composition de l'équipe qui est chargée de l'organisation change, puisqu'il suffit d'apporter les quelques révisions et ajustements requis d'une année sur l'autre.

Dans tous les cas de figure, il est bon de discuter de la teneur des Termes de référence avec les groupes constitutifs du GLPE de manière à assurer l'adhésion et le soutien des partenaires, en particulier concernant le budget et les moyens logistiques et techniques nécessaires à l'organisation de la revue. Dans les pays ayant une moins grande expérience ou dans les situations de fragilité, il faut parfois prévoir davantage de ressources et de soutien de la part des partenaires pour la préparation, la logistique et la planification de la réunion ainsi que pour le recueil des données.

Pour plus de détails sur les **Termes de référence de la revue sectorielle conjointe**, voir l'annexe 1.

Pratiques observées

-  Au **Burkina Faso**, les Termes de référence de la revue sectorielle conjointe en couvre tous les aspects, aussi bien le processus que la réunion elle-même, et contient des indications détaillées sur la préparation, le programme et la finalisation de l'aide-mémoire et des annexes, des modèles pour la formulation des recommandations et de l'aide-mémoire et des indications sur les délais de validation à respecter par le comité de rédaction. Les Termes de référence comprennent, en outre, un ensemble d'enseignements tirés des revues précédentes, y compris la méthode à appliquer pour sélectionner les recommandations (2016).
-  Au **Viet Nam**, un atelier de deux jours a été organisé en amont de la revue sectorielle conjointe (2013–2014) pour engager le dialogue et valider les Termes de référence. L'atelier a réuni une quarantaine de participants, fonctionnaires des services ministériels concernés, représentants des niveaux infranationaux et des partenaires de développement (y compris des ONG). Ils ont discuté des Termes de référence et de la méthodologie de la revue, se sont mis d'accord sur les questions prioritaires et les indicateurs à utiliser pour mesurer les progrès et ont trouvé un consensus sur les méthodes de collecte des données et des informations. Les participants ont également réfléchi aux éventuelles difficultés rencontrées dans le déroulement de la revue sectorielle conjointe et proposé des solutions pour les surmonter.

Susciter l'adhésion

Même si l'importance du renforcement des processus de suivi des PSE/PTE est depuis longtemps reconnue au sein des services ministériels et des organisations de développement, toutes les parties prenantes ne sont pas toujours sensibles aux incitations institutionnelles censées les encourager à participer aux revues sectorielles conjointes. Dans certains pays, les différents ministères ou services ont des avis divergents sur l'utilité des revues sectorielles conjointes dans le cadre du cycle de planification des PSE/PTE.

Il peut aussi arriver que des acteurs non étatiques s'inquiètent de l'asymétrie des forces en présence, de l'utilisation de la revue à différentes fins par les agences de développement ou du manque de capacités techniques des OSC pour s'engager dans le processus. La proposition de lancer (ou renforcer) une revue peut donc parfois susciter des résistances. C'est pourquoi il est essentiel de comprendre la dynamique politique, de bien communiquer et de gagner l'adhésion des acteurs directement impliqués dans la préparation de la revue aux niveaux national et infranational comme de ceux qui sont moins directement concernés.

L'échelle de maturité peut être utilisée pour visualiser les caractéristiques et les perspectives d'évolution de la revue en cours pour tirer un parti maximal de son potentiel. Voir « Les outils » en page 63.

Les principes de **redevabilité mutuelle à l'égard des résultats** doivent être au cœur de ce processus, à savoir une conception ou une vision commune de la revue entre les différentes parties en présence, un accord sur des objectifs et des stratégies visant à concrétiser cette vision, des critères de performance de la revue approuvés collectivement (résultats attendus et modalités de suivi), un dialogue véritable et un processus de discussion fondés sur le consentement, des valeurs communes et la confiance.

2. Le rapport annuel de mise en œuvre

Le rapport annuel de mise en œuvre est le document de base de la revue sectorielle conjointe. Il fait la synthèse des différents types de données techniques et non techniques en relation avec le plan opérationnel annuel ou pluriannuel de manière à donner *une vue globale* de l'état d'avancement, des résultats et des performances du secteur et à promouvoir un dialogue politique éclairé entre les parties prenantes. La responsabilité globale de ce document incombe au(x) ministre(s) de l'Éducation. Certains pays choisissent aussi des thèmes à examiner chaque année, dans l'optique d'améliorer la pertinence de la revue.

Portée du rapport

La rédaction du rapport annuel de mise en œuvre constitue l'un des piliers essentiels de la revue sectorielle conjointe. Ce rapport s'appuie sur les données existantes qu'il résume pour aider à bien cerner les points suivants :

- progrès et tendances du secteur par rapport aux buts et objectifs nationaux,
- évolution des principaux indicateurs de performance et de progrès de la mise en œuvre du PSE/PTE (notamment en termes d'équité, d'efficience et d'acquis scolaires),
- dépenses sectorielles et tendances financières,
- analyse critique des réalisations opérationnelles et des obstacles rencontrés à ce niveau,
- progrès et résultats de la mise en œuvre des recommandations de la précédente revue,
- recommandations pour surmonter les obstacles opérationnels, ajuster les cibles du PSE/PTE, etc.
- risques encourus dans la mise en œuvre.

Dans l'idéal, le rapport précise la nature des dépenses qui sont engagées au titre des activités ou programmes et couvertes par des fonds nationaux ou des fonds extérieurs, traite de la totalité de la période considérée au niveau du budget national, et compare les allocations ou dépenses avec les projections aux niveaux national et décentralisé. Il convient, dans la mesure du possible, d'indiquer les dépenses par habitant ventilées par région de façon à évaluer le niveau d'équité et d'égalité. Certains pays incluent un volet financier dans leur rapport principal de mise en œuvre, tandis que d'autres préfèrent traiter les données financières dans des rapports d'état séparés.

Pour plus de détails sur le rapport annuel de mise en œuvre, voir l'annexe 2.

En outre, sur la base des études et des analyses commandées sur des thèmes précis, la revue peut proposer des analyses ponctuelles approfondies de certaines questions (équité, qualité, lacunes de l'apprentissage, persistance des abandons, absentéisme des enseignants, efficience des dépenses ou autres questions opérationnelles portant sur l'ensemble du secteur ou sur des sous-secteurs). Ces rapports complémentaires ont pour but :

- Enrichir l'analyse contenue dans certaines parties du rapport annuel de mise en œuvre,
- Mettre de faciliter les prises de décision sur certains thèmes à l'ordre du jour et d'enrichir les débats des parties prenantes (voir le tableau 6 ci-dessous).

Sources d'information et recueil de données

Pour préparer le rapport annuel de mise en œuvre, MA collecter des données fiables d'ordre éducatif et financier sur les produits, résultats et dépenses des programmes pendant l'année considérée. La disponibilité, la fiabilité et l'actualisation des différents types de données sont souvent source de problèmes récurrents, en particulier dans les pays fragiles ou touchés par un conflit et nécessitent, dès lors, d'allouer un budget suffisant et de prévoir du temps pour assurer le traitement des données requises, de sorte que le rapport fournisse une base fiable pour prendre des décisions et apporter les ajustements nécessaires.

Les *sources d'information* sont variées et incluent en particulier les SIGE et les systèmes d'information et de gestion financière, les systèmes d'évaluation des acquis scolaires, les rapports budgétaires, les systèmes d'information des ministères concernés, ainsi que les enquêtes menées auprès des ménages ou certaines études ad hoc (voir le tableau 5 ci-dessous).

Si cela est jugé nécessaire, l'équipe de la revue ou un panel de partenaires peut effectuer des visites de terrain selon un cahier des charges qui en précise clairement la finalité et la portée. Il s'agit en particulier de recueillir directement des données auprès des établissements scolaires, des enseignants, des services d'éducation au niveau des districts et des bénéficiaires ou d'extraire des données de sources secondaires (rapports de mise en œuvre des OSC et des ONG, études d'évaluation, etc.).

Il est souhaitable de connaître la nature des informations et des données que les parties prenantes peuvent fournir en fonction de leur rôle et de leur niveau de représentation (services des pouvoirs publics nationaux et infranationaux, minorités, groupes linguistiques, groupes marginalisés, élèves présentant un handicap ou ayant des besoins particuliers, sous-secteur ou zone géographique).

Plusieurs méthodes d'extraction de ces données peuvent être envisagées :

- **une revue ou un inventaire** des données quantitatives et qualitatives fiables provenant de différentes sources d'information au niveau du secteur ou des sous-secteurs (ou encore par région), notamment les instituts de recherche nationaux, des rapports de l'ONU, des ONG et des OSC, des études ou des rapports d'évaluation et des données tirées d'enquêtes nationales, sans oublier les analyses et observations du secteur privé,
- **des questionnaires structurés et des mécanismes de remontée d'informations** aident également à obtenir des informations auprès des bénéficiaires, des collectivités, des services des districts, des directeurs d'école ou des enseignants.

Même si rien n'oblige à réaliser chaque année un inventaire, un aperçu de la situation est néanmoins utile : l'implication du département de planification ou de suivi-évaluation ne garantit pas systématiquement la prise en compte de données relatives à l'éducation générées par d'autres services ministériels, des bureaux statistiques de niveau national ou infranational ou encore d'autres parties prenantes de l'éducation.

Pratiques observées



En **Afghanistan**, afin de garantir le recueil d'un corpus de données exhaustif, représentatif et objectif en amont de la revue sectorielle conjointe, une méthode de recherche mixte a été appliquée. Des conseils, indices et tableaux pour la conduite d'entretiens, des questionnaires comprenant des questions ouvertes ou fermées et des questionnaires de suivi ont été utilisés pour recueillir des données. Une approche participative a été adoptée tout au long du processus de revue, comportant des visites de terrain et la rédaction de rapports. En 2015, les visites ont concerné 36 districts et 211 centres d'enseignement de 12 provinces, sélectionnés par l'équipe de la revue.

 En **Éthiopie**, cinq équipes ont été constituées pour conduire une mission de revue conjointe en 2016, axée sur l'enseignement général. Ces équipes comprenaient des représentants du ministère de l'Éducation, des partenaires de développement et de différents services régionaux de l'éducation. Des itinéraires régionaux, des guides pour la conduite d'entretiens et de discussions de groupe, ainsi que des outils de recueil de données ont été mis à leur disposition. Les visites de terrain ont débuté par des exposés préliminaires dans les locaux des services régionaux et des échanges pour finaliser les itinéraires, des entretiens et des discussions de groupe au niveau régional. Des lignes directrices et des listes de vérification ont facilité la collecte des données. Les missions de terrain se sont achevées sur une séance d'analyse des premières conclusions organisée dans les locaux des services régionaux d'éducation.

 Au **Viet Nam**, en 2013, le ministère de l'Éducation et de la Formation a recueilli différents types d'informations pour éclairer la revue sectorielle conjointe sous différents angles : données quantitatives produites par le SIGE national, résultats d'un questionnaire détaillé envoyé à 660 écoles primaires sur le territoire national, comptes rendus de visites effectuées dans des écoles primaires du nord et du sud du pays, avis recueillis dans le cadre d'entretiens avec des enfants, des parents, des éducateurs, des enseignants et des directeurs d'école et entretiens avec des représentants des collectivités locales et d'organisations populaires. Les rencontres organisées avec des responsables du ministère de l'Éducation et de la Formation et d'autres ministères (ministère des Finances et ministère du Travail, des Personnes handicapées et des Affaires sociales) ont aussi apporté des informations pertinentes. Dans le cadre du travail de recueil d'informations, le ministère de l'Éducation et de la Formation a également entrepris de répertorier et d'analyser les politiques et stratégies éducatives des pouvoirs publics ainsi que les prévisions d'aide des partenaires de développement et des ONG.

Il ne faut cependant pas sélectionner les sources d'information devant alimenter le corpus de données uniquement sur la base de la disponibilité des informations ou de l'absence connue des données. Les *critères applicables aux données et aux informations doivent être rigoureux, clairement définis, transparents et objectifs*. Le respect de ces critères permet de s'assurer que les données sont en adéquation avec les objectifs et le périmètre de la revue, de bonne qualité, référencées et que leur source est clairement indiquée dans les documents produits pour la revue.

Pratiques observées

 Au **Ghana**, les services d'éducation au niveau du district ont leurs propres plans opérationnels et rédigent des rapports annuels sur l'évolution des résultats attendus. Les services d'éducation régionaux organisent ensuite des réunions pour discuter des rapports des districts. Le rapport national sur le secteur reprend les différents rapports régionaux (entre cinq et six) pour analyser les résultats au niveau local, en tenant compte des données fournies par le recensement scolaire annuel, les études financières et d'autres rapports thématiques élaborés en adéquation avec les objectifs du PSE (2013).

 En **Éthiopie**, en 2016, différentes sources ont été utilisées pour recueillir des informations sur une sélection de thèmes : données officielles publiées par le SIGE jusqu'en 2013/2014, ensemble d'études de documents, de publications, de rapports, d'articles, d'entretiens, de discussions de groupe et d'observations. Des consultations ont également été menées à tous les niveaux de l'administration et de la prestation des services éducatifs (y compris auprès de responsables et de spécialistes des services de l'éducation des districts, des bureaux des woredas, des agences en charge de l'éducation et de la formation technique et professionnelle, des directeurs et principaux d'écoles, des enseignants, des élèves et des représentants d'associations de parents, d'élèves et d'enseignants. La sélection des woredas et des écoles s'est faite en concertation avec les régions de manière à retenir un panel de woredas et d'écoles performants et moins performants dans des zones rurales et urbaines.

TABLEAU 5 : EXEMPLES DE SOURCES POUVANT ALIMENTER LE CORPUS DE DONNÉES

Enquêtes auprès des ménages et recensements	Des informations quantitatives et qualitatives peuvent être tirées des bases de données, des enquêtes et des recensements de population à l'échelle nationale.
SIGF et documentation budgétaire	De nombreux pays disposent au niveau gouvernemental d'un système d'information et de gestion financière (SIGF) ou sont en voie de le mettre en place. Ces systèmes servent à gérer les données relatives aux crédits budgétaires approuvés, aux sources de financement, aux transferts budgétaires, aux dépenses effectives, etc. Les ministères des Finances publient généralement des rapports en cours d'exercice, des revues à mi-parcours et des rapports de fin d'exercice sur la base des données du SIGF.
SIGE	Le système d'information pour la gestion de l'éducation (SIGE) constitue une importante source de données pour les rapports de performance et de suivi de l'éducation. Les séries chronologiques relatives à des indicateurs précis constituent un facteur de cohérence des données et aident à dégager les points forts et les points faibles du secteur.
Rapport des services du ministère de l'Éducation	Ces rapports donnent généralement à plus petite échelle l'état d'avancement des réalisations attendues et des dépenses inscrites dans le plan, avec une ventilation par service. Ils comprennent en outre une analyse des causes de retard, de changement, d'inaction ou d'écart par rapport aux dépenses prévues.
Rapports d'autres ministères	Des informations relatives aux programmes et aux lignes budgétaires de l'éducation existent aussi de façon moins visible dans divers services d'autres ministères, notamment ceux chargés de l'égalité des sexes, de l'éducation non formelle, des sports, de la santé et des affaires sociales, des affaires civiles ou de la planification. Dans les pays qui accueillent un grand nombre de réfugiés, un ministère distinct est parfois chargé des réfugiés et il est bon de le consulter.
Rapports de niveau régional ou local	Les rapports établis au niveau national sur les objectifs régionaux définis dans les plans opérationnels du PSE donnent des indications importantes sur l'avancement des engagements décentralisés de l'État au niveau des autorités locales ou des OSC.
Rapports et suivis réalisés par les partenaires	Il peut s'agir d'ensembles de données spécifiques, de rapports de performance thématiques, d'évaluations à mi-parcours et d'évaluations finales. Dans les situations de catastrophe ou de conflit, l'OCHA, le HCR ou le Cluster éducation sont aussi des sources de données pertinentes. Les données de l'OCHA peuvent être utiles pour l'analyse des déplacements de population.
Évaluations menées par le Cluster éducation	Dans les situations de crise ou de fragilité ou immédiatement en sortie de crise, il est possible de recueillir des informations pour la revue sectorielle conjointe auprès des partenaires faisant partie du Cluster éducation en situation d'urgence, en particulier sur les activités stratégiques qui se sont avérées efficaces pour promouvoir l'accès à l'éducation, la qualité de l'apprentissage et le bien-être des enfants.
Engagements de niveau mondial, rapports thématiques ou sous-sectoriels	Il peut s'agir de rapports faisant suite à des analyses ponctuelles approfondies menées pendant l'année considérée (ou la période immédiatement antérieure), commandées ou entreprises par différents ministères, des partenaires de développement, des instituts de recherche ou des OSC, y compris des rapports du CEDAW (Comité des Nations Unies pour l'élimination de la discrimination à l'égard des femmes) et des rapports sur les ODD. Ces informations peuvent aider à cerner les causes profondes de problèmes persistants.
Entretiens menés par les parties prenantes	Ils permettent aux parties prenantes (notamment celles qui ne relèvent pas du ministère de tutelle en charge de l'éducation) de recueillir des données de première main auprès des représentants des services d'éducation au niveau des districts et des régions, des enseignants, des directeurs d'école, des comités de gestion des établissements, des parents, d'autres éducateurs et de réseaux de jeunes.

Moyens de surmonter les obstacles de données et de capacités en matière de production et d'utilisation des données empiriques

Lors de la préparation du rapport annuel de mise en œuvre, il convient surtout d'encourager l'innovation et l'efficacité pour trouver les meilleures méthodes de recueil d'informations et constituer collectivement un robuste corpus de données empiriques qui servira de base à la planification, au suivi et à la gestion du système éducatif. Ce point est particulièrement important dans les pays disposant de faibles capacités en matière de SIGE ainsi que pour le recueil et l'analyse des données. Certains pays se sont efforcés d'étoffer le corpus de données empiriques de la revue sectorielle conjointe en créant des groupes de recherche multipartites chargés de collecter et d'analyser les données par activité ou par thème.

IMPORTANCE DU RENFORCEMENT CONTINUE DES CAPACITÉS

Le renforcement des capacités pour constituer un corpus de données empiriques robuste doit être un élément à part entière, intégré au cycle de la politique. Deux stratégies sont principalement applicables : 1) élaboration d'un SIGE consolidé et 2) élargissement de la participation des parties prenantes à la collecte et à l'analyse des données. Une approche globale prenant en compte ces deux objectifs peut aider à combler les lacunes liées à la collecte de données et favoriser une large appropriation et utilisation.

Dans les pays où les données sont très lacunaires, on constate que les recommandations des revues sectorielles conjointes ont favorisé des améliorations des SIGE. Différentes stratégies de renforcement des **capacités statistiques nationales** peuvent être utilisées.

- ❶ **Politique en matière de données empiriques**—Quels types de données sont collectés, traités et diffusés ? Quand et comment ? Prévoir des mécanismes d'examen de la qualité
- ❷ **Actualisation des systèmes de collecte de données et des données disponibles**—Se procurer de nouveaux outils de recueil de données, affiner les outils d'enquête, former des superviseurs, assurer l'accessibilité des données en ligne, etc.
- ❸ **Analyse des données**—Prévoir des possibilités de formation continue du personnel de planification et de suivi-évaluation au niveau central et local, relier la collecte des données à l'analyse de la politique et à la hiérarchisation des actions, veiller au développement institutionnel et organisationnel, investir dans les capacités de recherche nationales
- ❹ **Négociation, coordination, recherche de consensus**—Exploitation efficace des données et des indicateurs produits par le SIGE (et d'autres systèmes) pour la planification et le suivi de la politique

La collaboration entre un large éventail de parties prenantes dans le cadre d'opérations *conjointes* de suivi peut contribuer de manière significative à la résolution des problèmes anciens et nouveaux liés aux données—en **diversifiant les sources** dont sont tirées les données et en produisant une analyse plus nuancée des résultats de l'éducation.

Compte tenu de l'importance du travail collaboratif pour la collecte de données, **le renforcement des capacités statistiques ne concerne pas seulement les départements et services ministériels**. Lorsqu'une participation efficace des OSC n'est pas possible en raison de leurs trop faibles capacités techniques et analytiques, il est important de les associer au processus par d'autres moyens (enquêtes et groupes de discussion, par exemple) et de les intégrer dans les initiatives de renforcement des capacités en vue de développer leurs compétences. Elles peuvent ensuite exploiter les informations et les données à leurs propres fins et les transmettre par le biais de la revue sectorielle conjointe aux systèmes de suivi.

Pratiques observées

 Au **Tchad**, en prévision de la revue sectorielle conjointe de 2017, quatre groupes thématiques ont été mis en place (voir page 28) dans le but d'assurer une couverture thématique complète et de résoudre les difficultés statistiques du SIGE. Chacun de ces groupes comprenait au moins un représentant de la société civile et des groupes bénéficiaires et était chargé de mener des visites de terrain pour recueillir des informations.

 De la même manière, au **Népal**, en 2016, pour le recueil des données, les parties prenantes ont été divisées en plusieurs groupes par thèmes (finances, apprentissage de la lecture, évaluation continue et autres réformes ou questions thématiques). Cette collecte de données a été organisée pour compléter les rapports périodiques servant de base à la réunion de la revue sectorielle conjointe (voir page 42). Les groupes ont été invités à préparer des trames d'entretiens semi-directifs, puis ont été envoyés en différents endroits du pays de manière à assurer une bonne couverture géographique. À la réunion de la revue sectorielle conjointe, ils ont donc pu présenter une synthèse structurée des conclusions des visites de terrain.



Au **Ghana**, pour la revue sectorielle conjointe de 2013, le recueil des données relatives aux écoles privées a été problématique, un petit nombre seulement d'entre elles ayant répondu aux questionnaires envoyés par le ministère de l'Éducation dans le cadre du recensement scolaire annuel. De ce fait, le taux de scolarisation en milieu urbain affichait une tendance négative. On a alors fait appel à l'Association nationale des écoles privées du Ghana pour aider le ministère à améliorer le taux de réponse des écoles privées. À la suite d'une demande explicite de l'association incitant ses membres à se montrer coopératifs et à remplir le formulaire de recensement scolaire, le taux de réponse a progressé.

Rédaction du rapport annuel de mise en œuvre

La préparation du rapport annuel de mise en œuvre demande un investissement considérable. Même dans les pays qui disposent d'un système SIGE et S&E et de capacités statistiques solides, la rédaction, la révision et l'examen de la qualité d'un rapport prennent du temps et nécessitent une organisation et un contrôle rigoureux des contenus, de la structure et des processus de rédaction et de production.

Un processus de rédaction participatif mené par le ministère de l'Éducation, qui se charge de la mise en commun des capacités analytiques et techniques des parties prenantes, est un atout considérable pour la réalisation du rapport annuel et l'appropriation de ses conclusions. Des groupes thématiques peuvent par exemple travailler sur différents aspects, tandis que les opérations de vérification et d'examen par les pairs sont prises en charge par des parties prenantes.

Questions liées à la production : s'agissant des opérations de rédaction et de production, l'équipe responsable du rapport de mise en œuvre peut mettre à profit les conseils suivants :

- *établir un échéancier détaillé* de la préparation du rapport (inclus dans les Termes de référence), précisant la répartition des tâches et une estimation du temps nécessaire pour collecter des données quantitatives et qualitatives, des informations financières et des informations hors budget ainsi que pour préparer des produits intermédiaires en vue du rapport. Si la participation des parties prenantes à la préparation du rapport est importante, l'échéancier permet de préciser ce que chacun doit faire et à quel moment.
- *définir des lignes directrices de rédaction* applicables aux contenus récurrents et à la structure des chapitres. Ce point est particulièrement important quand la rédaction est un exercice participatif. L'équipe de rédaction doit travailler sur la base d'une structure convenue à l'avance. Lorsque les capacités institutionnelles sont limitées, l'équipe peut faire appel à l'assistance technique de partenaires de développement pour élaborer ces lignes directrices ou prévoir une formation ad hoc pour améliorer la qualité de rédaction du rapport (en mettant l'accent sur l'analyse des données).

Structure : la structure peut varier d'une année sur l'autre selon l'importance accordée par le ministère aux différents aspects. Dans cette optique, il peut être intéressant d'élaborer des modèles de rapport concernant les éléments récurrents et la composition des chapitres valables pour toute la période du PSE. Ces modèles offrent plusieurs avantages :

- cohérence des types d'informations requises pour le rapport annuel de mise en œuvre (indépendamment de l'équipe de rédaction et des pairs chargés de la révision),

- équilibre des contenus et de l'emploi des données de telle sorte que le rapport reste axé sur le message à transmettre et soit utilisable et pertinent pour des publics divers,
- comparaison des différents rapports d'un même cycle de PSE/PTE permettant une évaluation rapide des progrès.

Diffusion des documents de la réunion en temps opportun

Pour garantir un dialogue politique constructif pendant la réunion de la revue, il est essentiel de veiller à **diffuser les documents de la réunion en temps opportun**, afin que les participants puissent prendre connaissance des principales questions. À ce titre, les documents préparatoires doivent aussi être disponibles en dans un format facile à utiliser (imprimé ou dématérialisé) et aisément accessible (et donner des messages clairs identifiant les progrès accomplis et hiérarchisant les besoins).

Dans la mesure où certaines questions sont transversales aux secteurs de l'éducation, de la santé et du développement économique et social (égalité des sexes, handicap, information sur le VIH/sida, sensibilisation au développement durable), une approche intégrée de la diffusion du rapport de la revue sectorielle conjointe peut être un facteur de synergie avec les autres secteurs et les autres acteurs intervenant dans le système éducatif.

Le délai de diffusion du rapport de mise en œuvre peut être d'une semaine à un mois avant la réunion elle-même. Dans tous les cas, les parties prenantes doivent recevoir suffisamment à l'avance le rapport et les documents connexes, y compris les Termes de référence et le programme de la revue.

Pratiques observées

-  Au **Népal**, les documents nécessaires à la revue ou relevant de la redevabilité financière sont généralement envoyés deux semaines avant la réunion de la revue sectorielle conjointe pour que les participants aient le temps de les étudier et de formuler des commentaires. Il s'agit (entre autres) des documents suivants : a) le rapport annuel de mise en œuvre ; b) le rapport consolidé des données SIGE incluant une analyse de tendance ; c) le rapport d'audit annuel ; d) le rapport de contrôle financier relatif à l'année considérée.
-  Au **Mozambique**, les principes qui régissent le dialogue politique entre les partenaires et le ministère précisent la finalité et les conditions d'organisation des principales réunions, y compris de la revue sectorielle conjointe. Ils indiquent en particulier les documents préparatoires aux réunions et leur calendrier d'envoi (au moins huit jours avant chaque réunion). Si les délais de diffusion ne sont pas respectés, les partenaires peuvent demander un report de la réunion, tant que l'ensemble des documents nécessaires n'a pas été transmis dans des délais suffisants pour en prendre connaissance, voire une annulation. Au fil des années, le ministère a fait des progrès considérables dans ce domaine, et les parties prenantes ont désormais la possibilité de discuter très tôt des projets de rapport par le biais de groupes de travail sous-sectoriels.

3. La réunion de la revue sectorielle conjointe

L'avantage des réunions de revue sectorielle conjointe est d'offrir la possibilité d'un dialogue politique inclusif et fondé sur des données empiriques, en créant un espace où les participants sont en mesure d'avoir *une appréhension commune des progrès du secteur* et de parvenir à *un consensus sur les stratégies à adopter pour résoudre les problèmes* et aller de l'avant. La participation efficace de toutes les parties prenantes exige un esprit d'ouverture de la part des dirigeants du domaine de l'éducation comme des coordonnateurs, une planification rigoureuse et une structure de réunion propice à un engagement constructif.

Planification de la réunion

Divers facteurs de planification influent sur l'efficacité du dialogue politique et l'implication des parties prenantes pendant la réunion de la revue. Il convient d'en discuter dès le stade de l'élaboration des Termes de référence.

Parmi ces facteurs, citons le choix de la date de la réunion (en tenant compte d'autres événements sectoriels et engagements des parties prenantes), la planification de la production du rapport de mise en œuvre qui doit permettre sa diffusion en temps opportun, le choix des présidents de séance et des modérateurs des différentes séances.

La question de l'inclusion peut soulever un certain nombre de difficultés. Le souci de représentativité risque de se traduire par un nombre élevé de participants ; certains pays y remédient en organisant une *série* de réunions. Ils prévoient par exemple une réunion nationale, plus représentative et inclusive (où les niveaux de décentralisation sont représentés), parallèlement à une revue plus restreinte pour les partenaires clés consacrée au dialogue sur la politique à mener sur certains points thématiques ou certaines questions de suivi.

L'événement doit être conçu non pas comme une succession d'exposés, mais selon des modalités adaptées à des discussions de fond. Il y a également lieu de fixer la durée et la portée de la réunion, le déroulement de l'ordre du jour et des interventions des parties prenantes, ainsi que les conditions permettant aux participants de formuler et de valider les recommandations. Tous ces aspects ont donc une influence considérable sur la participation des parties prenantes aux opérations de suivi et de préparation des futures revues.

Durée de la réunion : les réunions de revue sectorielle conjointe peuvent prendre la forme de grands rassemblements réunissant un large éventail d'acteurs ou de rencontres plus restreintes entre représentants soigneusement sélectionnés. Le nombre de participants est le plus souvent compris entre 100 et 130 personnes, de manière à garantir une représentation équilibrée et une interaction efficace entre les parties prenantes.

Dans les pays où les cycles de revue sectorielle conjointe sont bien établis, la réunion dure ordinairement entre un et trois jours. Dans d'autres pays, elle peut s'étendre sur une semaine. Les pays les plus expérimentés préfèrent généralement limiter la durée de la réunion elle-même et prévoir des activités de préparation et de suivi assurées par des structures de concertation ou des réunions de groupes de travail sectoriels ou thématiques.

Programme : pour optimiser la participation à la réunion, il est conseillé d'axer le programme sur des aspects stratégiques plutôt que sur des projets individuels et de limiter le nombre de thèmes inscrits à l'ordre du jour afin de laisser aux participants du temps pour discuter en profondeur des conclusions et des orientations futures.

Il faut également prévoir du temps pour discuter des recommandations des revues précédentes. Il est en effet intéressant de connaître l'évolution du processus de la revue par rapport à l'année précédente, les recommandations qui ont été mises en œuvre et les possibilités d'évolution de la revue, notamment en ce qui concerne son rôle dans le système de suivi-évaluation et le renforcement de la mobilisation et des capacités des parties prenantes.

Pour faciliter l'établissement du programme d'une année sur l'autre, on peut prévoir plusieurs questions récurrentes à compléter par les questions nouvelles ayant émergé au cours de l'année considérée, ou qui méritent une attention particulière.

TABLEAU 6 : ÉTABLISSEMENT DU PROGRAMME—SUGGESTIONS DE RUBRIQUES RÉCURRENTES ET DE RUBRIQUES VARIABLES

Questions récurrentes	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Présentation du rapport de mise en œuvre et résumé des états financiers (dans le cas ils ne figurent pas dans le rapport de mise en œuvre) ➤ Rapports des partenaires sociaux et des OSC de niveau infranational ➤ Examen des indicateurs et cibles, des réussites et des échecs de la mise en œuvre, de façon à convenir des changements à apporter aux hypothèses de planification. Dans les pays où l'inégalité entre les sexes est importante, vérifier les progrès accomplis en la matière. ➤ Examen continu du système de S&E et de la qualité des données empiriques recueillies pour la revue (en lien avec la fonction de méta-évaluation) ➤ Étude des suites données aux recommandations et leçons à tirer de la précédente revue ➤ Recommandations concernant les orientations futures ➤ Résumés quotidiens des débats de la journée précédente ➤ Résumé global des résultats, base de validation de la réunion
Questions variables—analyses ponctuelles approfondies	<ul style="list-style-type: none"> ➤ Études commandées et évaluations pertinentes concernant des objectifs sectoriels et sous-sectoriels de qualité ou d'équité, ainsi que des questions relatives à l'égalité des sexes et d'autres questions thématiques transversales évoquées dans le PSE/PTE (sous la houlette du ministère de l'Éducation, d'acteurs non étatiques, d'OSC, d'ONG, de réseaux de jeunes, etc.) ➤ Mise en œuvre du plan et responsabilités décentralisées aux niveaux du district, des écoles, de la population ➤ Étude des problèmes d'équité, d'efficacité, ou d'acquis scolaires propres à certaines régions ➤ Accent mis sur le sous-secteur préscolaire (par exemple étude de modèles permettant d'étendre l'accès en faisant appel à des prestataires publics et privés) ➤ Analyse de la prise en compte de la question du genre dans l'ensemble du PSE ➤ Financement de l'éducation (financement interne, externe, privé, y compris contribution des ménages) ➤ Alignement de l'aide extérieure sur les systèmes nationaux ➤ Examen de la réalisation des objectifs dans le cadre du financement fondé sur les résultats ➤ Point sur les problèmes émergents, notamment dans les situations de fragilité (par exemple besoins d'éducation des réfugiés)

Modération : pendant la réunion, la qualité du dialogue dépend pour partie de l'expérience des modérateurs. Il est important de préparer correctement les modérateurs et de s'assurer qu'ils connaissent bien la méthodologie de la revue sectorielle conjointe, en particulier dans l'optique de faciliter un dialogue ouvert et transparent et d'encourager la participation des parties prenantes sous-représentées. Il incombe en outre aux modérateurs de veiller au respect des horaires et de prévoir suffisamment de temps pour pouvoir réunir un consensus sur les recommandations. S'agissant de la supervision, il importe de définir clairement les rôles et responsabilités respectives des modérateurs, des présidents de séance, des animateurs, des rapporteurs et des preneurs de notes. Selon le temps disponible, les organisateurs peuvent prévoir une séance d'information sur la question avant la réunion.

Plénières : il y a lieu de commencer la séance plénière par une présentation du rapport annuel de mise en œuvre et de ses principales conclusions et de l'accompagner, si possible, d'un résumé des points essentiels. Il est par ailleurs conseillé d'encourager la présentation de rapports de suivi infranationaux en plénière de manière à leur donner plus de visibilité et à stimuler le débat. Enfin et surtout, il convient de réserver du temps en plénière pour aborder les principaux problèmes de mise en œuvre et de suivi du PSE/PTE et débattre des recommandations susceptibles de contribuer à les résoudre.

Événements parallèles et connexes : un temps suffisant doit être consacré au partage d'informations sur les activités de suivi menées au niveau infranational, par des OSC ou des groupes de jeunes, ainsi que sur les bonnes pratiques. Il est par exemple possible de ménager un créneau pendant des séances de groupe ou des événements connexes, au moment du déjeuner ou en soirée, en prévoyant des remontées d'informations en plénière de façon à enrichir la discussion et parvenir à un consensus sur les points essentiels.

Prise de notes et rapports : tout au long des séances plénières et des événements connexes, des rapporteurs choisis parmi les participants sont chargés de prendre des notes qui serviront de base aux séances de synthèse, à des partages d'informations et à la rédaction de l'aide-mémoire. Pour faciliter le travail du comité de rédaction de l'aide-mémoire, il peut être utile de réunir les preneurs de notes et les rapporteurs afin de récapituler les éléments marquants de chaque journée et d'établir des résumés quotidiens. La validation de ces résumés peut avoir lieu le lendemain. Il faut donc prévoir le temps nécessaire dans le programme de la revue sectorielle conjointe.

Bilan de fin de journée : en lien avec les conseils ci-dessus, il est bon de prévoir à l'issue de chaque journée de courtes séances-bilans entre les organisateurs de la revue pour passer en revue le déroulement de la journée, tirer des enseignements susceptibles d'influer sur la suite de la revue et ajuster, le cas échéant, l'organisation des séances du lendemain. Il est judicieux de commencer chaque journée par un bref rappel des éléments marquants et des problèmes mis en lumière la veille.

Pratiques observées

-  Au **Burkina Faso**, depuis près de 15 ans, le ministère de l'Éducation Nationale et de l'Alphabétisation invite tous les partenaires de développement du secteur à prendre part à la revue sectorielle conjointe. Fort des enseignements des éditions précédentes, le ministère renouvelle son approche et introduit des innovations dans la préparation et l'organisation de ces réunions annuelles. Pour la revue 2016, par exemple, le nombre de participants a été réduit (de 180 à 70) pour favoriser des débats plus approfondis. Cette formule, qui s'est avérée efficace, a été reconduite pour l'édition 2017. De plus, la structure de la réunion a été modifiée pour dynamiser les échanges entre groupes thématiques et un format et des principes pour la formulation des recommandations ont été établis et affinés (2016).
-  Au **Sénégal**, la réunion de la revue sectorielle conjointe de 2014 organisée sur une journée pour présenter la synthèse des réunions préparatoires de niveau infranational a permis de mettre en évidence les principales réussites et lacunes du secteur (voir page 31). Cette organisation a été jugée particulièrement efficace puisqu'elle intégrait à la fois les rapports réguliers des revues sectorielles conjointes régionales et le résultat des consultations organisées au sein de groupes de parties prenantes, dont la société civile et les organisations d'enseignants. Le ministère de l'Éducation et les principaux partenaires de développement ont pu ainsi discuter du bilan des réalisations nationales et infranationales au regard des objectifs annuels, contribuant ainsi au caractère fructueux et à l'efficacité de la réunion.
-  En **Ouganda**, des lignes directrices ont été élaborées pour la présentation des rapports lors de la 23^e revue sectorielle annuelle (2016). Le premier ensemble de lignes directrices concerne les résultats des recherches menées sur le renforcement du rôle des acteurs non étatiques (conseils de direction, conseils d'administration, comités de gestion des établissements et associations de parents et d'enseignants) dans la gouvernance et la gestion des établissements d'enseignement et de formation. Le second ensemble de lignes directrices porte sur la présentation d'études de cas sur les bonnes pratiques d'inspection des collectivités locales et d'aide à la supervision.

Recherche d'un consensus sur les recommandations

Un *consensus sur les recommandations* doit être obtenu à l'issue de la réunion. L'objectif est de formuler des recommandations réalistes et réalisables qui recueillent l'adhésion de tous les partenaires.

Recherche de consensus : un consensus collectif peut se dégager spontanément de positions communes sur les conclusions du rapport de mise en œuvre qui mettent en lumière des données empiriques attestant des réussites du PSE/PTE et des principales difficultés rencontrées. Un consensus collectif peut également se constituer progressivement au cours du processus participatif de formulation des recommandations lorsque l'ordre du jour de la réunion est bien conçu. Quelquefois aussi, il est très difficile de faciliter le dialogue politique en plénière ou pendant les séances connexes et de réunir un consensus.

Un processus spécial de recherche du consensus est, dans certains cas, indispensable quand les parties prenantes (OSC, organisations d'enseignants, représentants des niveaux infranationaux, etc.) n'ont pas le même point de vue que les acteurs ministériels et institutionnels sur la priorité des mesures à prendre pour ajuster le PSE/PTE. Il arrive aussi que des parties prenantes proposent des recommandations qui servent leurs intérêts mais ne sont pas parfaitement alignées sur le programme approuvé conjointement.

Compromis : c'est généralement sur les recommandations liées à un changement de politique ou à une réallocation budgétaire qu'il est le plus difficile de réunir un consensus. Il est dès lors souhaitable que les parties prenantes se rendent à la réunion en ayant préparé des arguments solides et étayés par des bonnes pratiques, démontrant le bon rapport coût/efficacité des solutions qu'elles proposent et la valeur ajoutée qu'elles confèrent à la politique nationale de l'éducation. Force est néanmoins de reconnaître qu'il n'est pas possible d'élaborer une recommandation sur chacune des conclusions de la revue ou des questions débattues au cours de la réunion. Il faut s'attendre à devoir accepter des compromis pour tenir compte des engagements pris, des conséquences financières et des modalités organisationnelles requises ainsi que des possibilités de partenariat ou de mise en œuvre collaborative.

Enregistrement des recommandations : les enseignements tirés des pratiques nationales montrent que les longues listes de recommandations d'ordre général, approuvées à la hâte, s'avèrent souvent contre-productives parce qu'elles débouchent sur des plans d'action irréalisables qui finissent par être abandonnés. Il est donc important que les participants établissent leurs priorités et soient aussi précis que possible en veillant à :

1. établir un lien clair entre la pertinence des recommandations et les différentes composantes du plan d'action et du cadre de résultats du PSE/PTE ou des composantes du plan opérationnel annuel ou pluriannuel,
2. déterminer à qui il incombe de diriger ou de contribuer à la mise en œuvre des recommandations et à leur suivi,
3. évaluer les ressources, coûts et temps nécessaires pour leur mise en œuvre.

Pour ce faire, il faut prévoir suffisamment de temps, mobiliser les parties prenantes et intégrer ces différents points dans l'ordre du jour. Si les séances plénières se prolongent ou que la durée de la réunion ne permet pas d'aborder en détail des deux derniers points, il faut au minimum que le *processus soit clairement défini* : établir qui participe à la finalisation des recommandations et à leur mise en œuvre, fixer des délais et définir les modalités de communication des décisions aux parties prenantes de la revue sectorielle conjointe.

Pratiques observées

-  Au **Burkina Faso**, en 2016, la revue sectorielle conjointe s'est déroulée sur quatre jours, et les recommandations ont été formulées à l'issue d'un processus de dialogue ciblé et constructif. La première journée a été consacrée à l'examen de l'avancement du PSE pendant l'année considérée. Pendant la deuxième journée, les participants, répartis en groupes thématiques, ont travaillé sur les recommandations de la revue sectorielle précédente et choisi les thèmes prioritaires pour le plan opérationnel annuel de l'année suivante. Le troisième jour, deux rapporteurs de chacun des groupes ont présenté leurs recommandations aux autres groupes et celles-ci ont été révisées en tenant compte des commentaires des participants. Enfin, le quatrième jour, les recommandations de chacun des groupes de travail ont été soumises en plénière pour être incorporées à l'aide-mémoire rédigé par un comité de rédaction et signé par le ministère de l'Éducation deux semaines plus tard. Les partenaires se sont déclarés très satisfaits du déroulement de la revue sectorielle, soulignant les efforts de créativité et l'aspect constructif du dialogue.

-  Au **Togo**, pour la revue sectorielle conjointe de 2016, des groupes de travail ont d'abord discuté de l'étude thématique, en particulier des recommandations qui en découlaient, dans le but d'en faciliter la mise en œuvre opérationnelle (si besoin, en les reformulant), puis ils ont défini les responsabilités et arrêté une date butoir. Le débat a porté sur les thèmes suivants : des mécanismes efficaces de formation de formateurs pour l'enseignement technique et la formation professionnelle ; la place de l'examen de la qualité dans les établissements d'enseignement supérieur ; l'optimisation du temps d'apprentissage des élèves dans l'enseignement primaire ; les possibilités de scolarisation des enfants de 9 à 14 ans non scolarisés. Les quatre groupes thématiques ont disposé chacun de trois heures, d'un modérateur et de lignes directrices, pour discuter d'une recommandation et de son mode de mise en œuvre. Une synthèse des conclusions a ensuite été effectuée dans une présentation exposant la recommandation, l'organe responsable, la date de réalisation prévue et le détail des activités suggérées.

4. Les suites à donner

L'absence de suivi systématique des revues sectorielles conjointes est un facteur limitatif de leur efficacité, qui est souvent évoqué. Il arrive que la motivation qui préside à des accords collectifs perde de l'élan dès que la revue est terminée et que les différents acteurs mesurent les efforts à investir pour *donner suite aux recommandations*. Il est donc extrêmement important d'entretenir cette dynamique dans les semaines et les mois qui suivent la réunion de la revue.

Finalisation des recommandations et accord sur les actions à mener

Dans certains pays, le ministère de l'Éducation juge nécessaire d'organiser, après la réunion principale de la revue sectorielle conjointe, une rencontre plus restreinte, un groupe de travail thématique ou une session ad hoc du GLPE pour poursuivre la concertation sur les recommandations, les actions à mener pour les mettre en œuvre et l'élaboration de l'aide-mémoire.

Ces réunions plus restreintes servent aussi à répartir les responsabilités et obtenir des engagements quant à l'intégration concrète des recommandations au prochain plan opérationnel annuel (ou pluriannuel) et au budget, ce qui nécessite généralement de déterminer les points suivants :

- les services/unités/organisations de niveau national et infranational chargés de faire avancer les recommandations portant sur la planification du PSE/PTE et la mise en œuvre du plan,
- les besoins de ces acteurs en termes de financement, de ressources institutionnelles et de renforcement des capacités pour réaliser les changements attendus et les possibilités de mobiliser le soutien correspondant à cette fin,
- un cadre pérenne de supervision et de suivi de la mise en œuvre des recommandations tout au long du cycle du plan.

Lorsque les engagements institutionnels nécessitent des financements supplémentaires et des partenariats non étatiques, il peut être utile d'inviter les organes de financement nationaux compétents, les principaux partenaires de développement et les OSC à participer à la concertation sur la marche à suivre. Lors des réunions de suivi, il faut veiller à ne pas prendre de décisions sur les actions à mener quand les parties responsables ne sont pas présentes (ou pas représentées) et que leur adhésion n'est pas garantie.

Lorsque des accords peuvent être trouvés relativement rapidement, il est judicieux d'inclure les recommandations et le détail des actions correspondantes dans l'aide-mémoire en vue de leur validation par les parties prenantes.

Des débats et des accords ciblés sur les actions à mener débouchent généralement sur des recommandations mieux conçues et plus réalistes, suscitant une plus forte adhésion nationale aux procédures de mise en œuvre. Dans les pays où la coordination du secteur est difficile à cause d'une situation de fragilité, d'une crise ou d'un manque de capacités de gestion et de planification, il convient d'inclure les recommandations approuvées dans l'aide-mémoire, même si la négociation et la finalisation des détails nécessitent plus de temps.

Dans tous les cas, les conclusions de la revue sectorielle conjointe et les actions à mener doivent être présentées au GLPE (ou son équivalent) dans le cadre du cycle régulier de dialogue sectoriel sur la consolidation des processus de planification opérationnelle annuelle ou pluriannuelle, de suivi et de rapports et sur l'optimisation de l'allocation des ressources et des dépenses sectorielles. En outre, par souci de transparence, il est indispensable que les personnes ayant participé à la revue et la communauté éducative soient informés des décisions relatives aux actions à mener.

Pratiques observées

-  Au **Bénin**, lors du processus d'approbation des recommandations issues de la revue sectorielle conjointe de 2014, les participants ont contribué à la création d'un nouveau cadre de suivi précisant « qui doit faire quoi et quand ». Ce cadre précisait aussi les activités ayant fait l'objet d'un accord, l'organe responsable au sein du ministère de l'Éducation ou parmi les partenaires de développement et les parties prenantes, les structures concernées par les actions à mener et leurs implications, l'état d'avancement (réalisée/non réalisée/en cours) de chacune des actions décidées conjointement et des commentaires s'y rapportant.
-  Au **Mozambique**, les projets de recommandation sont généralement préparés en amont de la revue sectorielle conjointe et soumis à l'approbation des membres des groupes de travail sous-sectoriels. Ces projets sont inclus dans les rapports des groupes de travail, lesquels sont repris dans le rapport annuel de la revue sectorielle. Les rapports sous-sectoriels et les recommandations correspondantes sont présentés et débattus à la réunion de la revue sectorielle conjointe. Les recommandations sont ensuite affinées, et des plans d'action sont mis sur pied par les groupes de travail des différents programmes. Chacun de ces plans d'action est approuvé, avant d'être soumis à un suivi, dans le cadre des réunions mensuelles du GLPE dirigées par le ministère, auxquelles participent les coordonnateurs de la plateforme des OSC et des partenaires de développement.

Le rapport et l'aide-mémoire de la revue sectorielle conjointe

Rapport succinct : certains pays diffusent un rapport succinct récapitulant les questions débattues, résumant les exposés et énonçant les principales conclusions, qui peut être élaboré relativement rapidement et qui n'est pas soumis à la validation de tous les participants.

L'aide-mémoire : l'aide-mémoire est le document essentiel qui valide les recommandations et les accords collectifs visant à améliorer la planification, la mise en œuvre et le suivi du PSE/PTE et traite des problèmes d'organisation de la revue sectorielle conjointe. L'aide-mémoire renforce aussi *l'adhésion* aux processus de mise en œuvre des recommandations. De ce fait, il sert de base aux progrès futurs et contribue à la constitution d'une mémoire institutionnelle. Sa finalisation, sa validation et sa diffusion sont prioritaires et doivent intervenir dès que possible après la réunion.

Pour plus de détails sur l'élaboration de l'aide-mémoire voir l'annexe 3.

Dans l'idéal, le processus de finalisation de l'aide-mémoire a été préalablement défini dans les Termes de référence. Les principaux éléments de ce processus sont les suivants :

- **Délais** : Idéalement, la finalisation intervient dans les deux à quatre semaines qui suivent la réunion de la revue sectorielle conjointe de façon à entretenir la dynamique et en rappeler le contenu aux parties prenantes. Dans certains pays, l'aide-mémoire est préparé pendant la réunion de la revue sectorielle conjointe elle-même. Cette solution facilite un partage immédiat des informations, mais présente le risque d'y inclure des recommandations non finalisées.

- **Rédaction** : Le processus de rédaction peut être confié à un comité de rédaction, composé d'un ou deux représentants du ministère et des partenaires de développement et de pairs évaluateurs et chargé de la validation des contenus et de l'examen de la qualité. Il convient néanmoins d'éviter d'alourdir la rédaction et la révision par des négociations ou des points de vue trop complexes sur le contenu.
- **Contenu** : Il n'existe pas de règles strictes régissant le contenu de l'aide-mémoire de la revue sectorielle conjointe. Dans certains pays, l'aide-mémoire récapitule simplement les résultats de la réunion de la revue sectorielle conjointe et la suite immédiate à lui donner, recommandations comprises. Dans d'autres, il comprend un aperçu des délibérations de la réunion et un résumé des principales conclusions du rapport annuel de mise en œuvre.
- **Endossement** : Les parties prenantes de la revue sectorielle conjointe et les participants à la réunion doivent être associés à la validation du contenu de l'aide-mémoire de manière à consolider le maintien de leur engagement tout au long du cycle du PSE/PTE. Une signature et un endossement de haut niveau confèrent un surplus « d'autorité » à l'aide-mémoire. Cela peut inciter les acteurs à prêter plus d'attention à la formulation des accords et accroît la probabilité qu'il soit lu par les chefs de missions et les décisionnaires ministériels. Une réunion de suivi du GLPE peut être organisée à cette fin.

Une fois que l'aide-mémoire a été validé, il convient de le diffuser largement pour renforcer la transparence et stimuler la redevabilité mutuelle. Des « produits annexes » (dossiers de presse, tracts, rapport de synthèse, etc.) peuvent également être élaborés pour faciliter la communication et la diffusion des informations auprès des groupes de parties prenantes au niveau local.

Pratiques observées



Au **Népal**, l'aide-mémoire rédigé à l'issue de la réunion de la revue 2016 décrivait en détail les délibérations, les accords conclus pendant la réunion et une feuille de route élaborée à la lumière de ces délibérations. Un plan d'action consolidé assorti d'échéances précises (joint en annexe à l'aide-mémoire) avait été approuvé. Il énonçait les tâches spécifiques à accomplir par les groupes de travail techniques (créés dans le cadre du Programme de développement du secteur) avant la réunion de révision du budget de mars 2017 et la réunion de revue conjointe de novembre 2017.



Au **Togo**, les aide-mémoire des revues sectorielles conjointes de 2011, 2013, 2015 et 2016 comprenaient les éléments suivants : a) un résumé des activités jugées prioritaires et une feuille de route pour l'application des recommandations issues de la revue ; b) un espace dédié à l'établissement de rapports concernant les progrès accomplis dans la mise en œuvre des recommandations précédentes ; c) une mise en relief des recommandations prioritaires pour attirer l'attention des pouvoirs publics et des partenaires de développement. Les aide-mémoires comprenaient aussi des recommandations concrètes pour l'organisation de la revue sectorielle suivante.

Intégration des actions à mener dans les plans opérationnels et infranationaux

Pour que la revue sectorielle conjointe soit un instrument de changement véritablement efficace, il faut que toutes les mesures convenues soient intégrées aux versions ultérieures des plans de travail annuels ou des plans opérationnels pluriannuels du PSE/PTE, aux niveaux national et infranational selon le calendrier convenu à l'issue de la revue. Les délais prévus doivent permettre l'intégration des recommandations de la revue sectorielle conjointe dans les lignes directrices de planification nationale et infranationale du plan opérationnel annuel (ou pluriannuel) suivant, au moment de la révision de la planification.

L'établissement du calendrier est donc un point important et exige une grande rigueur :

- informer les responsables des départements, services et organisations concernés des changements qu'il a été conjointement décidé d'apporter aux hypothèses de planification ainsi que les actions à mener en ce sens,
- s'assurer que les ajustements nécessaires ont bien été apportés aux documents de planification du PSE/PTE et aux plans de travail au moment où ils sont soumis aux services nationaux de planification et que les actions correctives sont mises en œuvre aux niveaux national et infranational.

Comme pour le processus de revue, l'adhésion des pouvoirs publics, la participation d'un large éventail de parties prenantes, une large concertation nationale et un ancrage dans les processus de planification sont nécessaires pour assurer le suivi des recommandations. Des ressources peuvent s'avérer nécessaires pour renforcer les capacités de planification décentralisées, consolider les processus de revue nationaux resserrer les liens institutionnels et de communication entre les acteurs de la planification aux niveaux central et décentralisé. En outre, il convient, le cas échéant, d'ajouter les recommandations de la revue et les mesures correspondantes au programme des visites de supervision ou d'inspection menées dans les services de l'éducation au niveau des régions et des districts.

Pratiques observées

-  En **Éthiopie**, en 2016, la mission de revue conjointe a transmis deux ensembles de recommandations au ministère de l'Éducation établis sur la base des conclusions des visites de terrain et d'études de documents. Le premier de ces ensembles contenait une synthèse des recommandations formulées par les cinq équipes régionales jugées applicables à toutes les régions (voir page 38). Cette synthèse comprenait également les actions à mener par le ministère et les services régionaux qui devaient faire l'objet d'un suivi et d'un rapport sur l'exercice 2016/2017. La mission a, en outre, proposé que des plans d'action et des indicateurs, des mécanismes de suivi et de rapport soient mis en place au début de l'année scolaire 2016/2017 pour assurer l'application des recommandations. Le deuxième ensemble comprenait des recommandations régionales assorties de rapports séparés par région. Le but était d'inciter les bureaux régionaux concernés à élaborer des plans d'action à court, moyen et long termes et à travailler en collaboration avec le ministère, les woredas (districts) et les écoles à la résolution des problèmes constatés dans les différentes régions.
-  Au **Rwanda**, la revue sectorielle conjointe menée rétrospectivement en octobre 2015 (voir page 25) sur l'année 2014/2015 a déterminé les domaines à prendre en compte en priorité dans le cycle de planification et de budgétisation 2016/2017. Des groupes de travail sectoriels ont été chargés de débattre de la façon d'intégrer concrètement ces priorités dans les processus de la planification et de budgétisation et de discuter plus particulièrement de l'allocation des ressources en fonction des priorités retenues pour le programme et les sous-programmes. Chaque groupe devait également produire un bref exposé des hypothèses de planification servant de base à l'allocation des ressources et proposer des indicateurs, des objectifs et des mesures politiques pour le suivi sectoriel 2016/2017.
-  Au **Sénégal**, les plans de travail annuel de chaque autorité, service ou programme éducatif ont été mis sur pied en 2016 dans le cadre des efforts déployés pour améliorer la planification opérationnelle du secteur de l'éducation. Ces différents plans opérationnels visent à corriger les dysfonctionnements de la mise en œuvre du plan sectoriel annuel et décrivent en détail (pour chaque service) tous les postes budgétaires des activités qui doivent permettre d'atteindre les objectifs stratégiques du secteur. L'élaboration et l'ajustement de ces plans de travail assurent la prise en compte et la cohérence des recommandations formulées dans le rapport de performance de l'année considérée, le budget annuel du secteur et les plans opérationnels des partenaires techniques et financiers.

Suivi tout au long du cycle du PSE/PTE

Les pouvoirs publics et les partenaires de développement et de l'aide humanitaire peuvent continuer à dialoguer et œuvrer ensemble tout au long du cycle du plan, au niveau des districts comme au niveau des écoles, afin de garantir la poursuite des actions jugées prioritaires par la revue sectorielle conjointe et des questions thématiques propres au contexte. Des séminaires axés sur le renforcement des capacités décentralisées peuvent être organisés pour ajuster les processus de planification et de suivi concernés par la revue sectorielle conjointe et débattre des possibilités de contribution des structures infranationales à l'organisation de la revue sectorielle conjointe elle-même. Des OSC peuvent être invitées à participer à ces séminaires en vue de promouvoir leur implication dans les revues et d'autres opérations de suivi.

Tout au long du cycle de planification, les parties prenantes institutionnelles doivent, en outre, convenir de processus prévisibles relatifs à divers aspects :

- tenir la communauté éducative informée de l'application des recommandations et des retombées positives sur la planification et la mise en œuvre du PSE/PTE,
- documenter les mesures de suivi adoptées lors de la revue sectorielle conjointe pour les inclure dans le rapport de mise en œuvre de l'année suivante.

Pratiques observées



Au **Mozambique**, la méthode des financements basés sur les résultats a été introduite par les partenaires de développement pour resserrer les liens entre le processus de revue sectorielle conjointe, le suivi de ses recommandations, les plans annuels du PSE et le décaissement des fonds ; il s'agit aussi d'encourager les parties prenantes à organiser une revue sectorielle conjointe de qualité. L'évaluation régulière des performances (sectorielles) conditionne les contributions financières de l'année suivante et fait partie intégrante des procédures établies pour le budget général et le fonds commun sectoriel. Certains pays ont également introduit des mesures incitant à améliorer les rapports de district sur les financements, les réalisations et les indicateurs de l'éducation en contrepartie du financement des plans opérationnels au niveau des districts.

5. Les enseignements des revues sectorielles conjointes

L'évolution d'une revue sectorielle conjointe est riche d'enseignements et de *possibilités permettant d'améliorer* l'efficacité et l'efficience du processus des cycles suivants. Les enseignements tirés de la revue sectorielle conjointe permettent d'améliorer la qualité technique des débats et du dialogue de la revue suivante, d'optimiser l'organisation et la constitution d'une mémoire institutionnelle et de s'assurer que les revues ultérieures produisent les bénéfices qu'on peut en attendre.

Remontée d'informations des parties prenantes

Les pays ayant l'expérience des revues sectorielles conjointes mettent la revue à profit pour solliciter l'avis des parties prenantes sur les aspects de la préparation et du déroulement de la revue et sur l'incidence de l'organisation d'une revue sur la qualité des données empiriques servant de base à la planification et au suivi fondés sur les résultats.

Cette réflexion peut être amorcée dès la phase préparatoire, quand les parties prenantes passent en revue les recommandations de l'année précédente, et se poursuivre après la réunion de la revue par l'intermédiaire des mécanismes de concertation régulière aux niveaux national et infranational. L'élaboration de *questionnaires structurés pour la remontée d'informations* (distribués aux participants aux niveaux national et infranational) et l'organisation de groupes de discussion sont également des moyens efficaces pour solliciter les avis des parties prenantes.

Échange d'expériences entre pays

Effets bénéfiques : la constitution de communautés de pratique entre pays peut être particulièrement utile pour les pays ayant peu d'expérience en matière de revues sectorielles conjointes. Les échanges d'expériences servent non seulement à résoudre les problèmes et à identifier des pratiques adaptées au contexte, mais aussi à renforcer l'adhésion en mettant en évidence les effets positifs des revues sectorielles conjointes. Comme ces revues sont généralement organisées à intervalles réguliers, les communautés de pratique ont de multiples occasions d'en tirer des enseignements sur une longue période.

Participants : les responsables gouvernementaux (décisionnaires, responsables de la mise en œuvre technique et opérationnelle), les OSC et les partenaires de développement peuvent prendre part aux programmes d'échange de connaissances. Les résultats de ces échanges sont plus fructueux quand les partenaires locaux y participent activement et que des partenaires techniques y exposent des points de vue variés, mettent en commun leurs expériences et apportent des informations complémentaires.

Modalités : les représentants des pouvoirs publics, les OSC et les partenaires de développement intéressés par le lancement d'une communauté de pratique autour des revues sectorielles conjointes doivent convenir avec leurs homologues d'autres pays de la finalité, de la portée et des modalités du programme d'échange de connaissances. Ces modalités sont diverses et peuvent être combinées :

- *échange d'outils et de documents relatifs aux revues sectorielles conjointes* et examen par les pairs,
- *assistance technique et échanges* portant sur des domaines spécifiques de compétence et d'intérêt mutuel,

- *vidéo-conférences périodiques* permettant une consultation mutuelle et des échanges de vues sur les problèmes que pose la revue sectorielle conjointe dans les différents pays et donnant aux participants l'occasion d'échanges réciproques de conseils,
- *missions d'observation* dans des pays partenaires pour assister à d'autres revues sectorielles conjointes, tirer des enseignements et ajuster leurs pratiques en conséquence tout en apportant des conseils au pays hôte.

La mission d'observation joue un rôle essentiel. Elle permet aux parties prenantes invitées de vivre en direct le déroulement d'une revue sectorielle conjointe dans un autre pays et de discuter avec leurs pairs de l'efficacité de son organisation. En convenant d'une méthode commune, les participants peuvent acquérir une vision globale technique, organisationnelle et institutionnelle des actions à mener et être mieux équipés pour faire face aux problèmes persistants rencontrés dans leur propre pratique de la revue sectorielle conjointe. Ainsi, au-delà de l'observation et du partage d'expériences, les participants à ces échanges internationaux peuvent mettre à profit les conseils suivants :

- déterminer conjointement les possibilités de contribution des participants à la communauté de pratique, ainsi que la meilleure façon de tirer parti de leur expérience mutuelle,
- définir, en amont de l'échange effectif, les objectifs d'apprentissage qui correspondent aux problèmes rencontrés lors de la revue dans le pays hôte, de même que les attentes des partenaires institutionnels nationaux en matière de réponses immédiates et de suivi après l'échange,
- organiser des séances-bilans pendant l'échange pour réfléchir aux enseignements à tirer de la revue sectorielle observée et de leur pertinence dans les différents pays,
- organiser des réunions avec les parties prenantes dont la fonction présente un intérêt particulier pour la délégation,
- proposer des plans concrets d'amélioration qui mettent à profit les enseignements de ces échanges pour accroître l'efficacité de la revue sectorielle conjointe dans le pays hôte.

Pour plus de détails sur les **échanges d'expériences entre pays**, voir l'annexe 4. Un ensemble d'outils pour faciliter les échanges est également disponible en page 66.

Au retour d'une mission d'observation, il est souhaitable que la délégation expose au GLPE les enseignements que l'équipe a tirés de l'échange international, ainsi que les applications directes et l'intérêt qu'ils peuvent présenter pour la revue sectorielle conjointe du pays.

Pratiques observées



Le ministère de l'Éducation de la **République démocratique du Congo** a invité des responsables ministériels du **Tchad** et de **Madagascar** à assister à la troisième revue sectorielle conjointe organisée en février 2017, à des fins d'échange d'expériences et d'apprentissage mutuel en matière de bonnes pratiques. Les participants invités ont ainsi suivi en direct l'organisation d'une revue sectorielle conjointe dans un autre pays. Ils ont eu l'occasion de participer à la résolution de problèmes avec un groupe varié d'acteurs et fait part de leur propre expérience. Cette visite s'est inscrite dans un projet de création d'une communauté de pratique entre ces trois pays sur les bonnes pratiques en matière de revue sectorielle conjointe. Le Tchad a également invité les autres pays à assister à sa revue sectorielle conjointe en juillet 2017. L'apprentissage entre pairs et l'assistance mutuelle entre ces pays se poursuivent sous la forme de réunions et de consultations virtuelles.

Mesurer l'efficacité de la revue sectorielle conjointe

Mesurer l'efficacité de la revue sectorielle conjointe permet de ne pas répéter les mêmes erreurs et d'éviter la lassitude et la routine. Il est aussi un élément indispensable pour créer un environnement propice à l'apprentissage et à la constitution d'une mémoire institutionnelle.

Les efforts systématiques pour mesurer l'efficacité de la revue sectorielle conjointe peuvent porter sur les points suivants :

- les caractéristiques et les fonctions essentielles de la revue telles que définies dans les cinq dimensions (voir le chapitre 2 : Cadre d'efficacité),
- les différents aspects du processus de la revue, dont la phase de préparation, la conduite de la réunion et les suites à donner, auxquels il convient de donner la priorité pour stimuler l'appropriation nationale, la participation, la transparence, etc.,
- l'évolution de la qualité des données empiriques sur l'éducation et son renforcement éventuel d'une année sur l'autre, conséquence directe ou indirecte des activités de la revue sectorielle conjointe (grâce aux efforts de renforcement des capacités, à une meilleure coordination des parties prenantes au sein de la société civile et au niveau infranational, etc.).

L'outil d'auto-évaluation de la revue sectorielle et l'échelle de maturité, citées précédemment, sont des outils utiles pour évaluer les caractéristiques et les fonctions essentielles de la revue et définir des objectifs réalisables pour améliorer leur efficacité. Voir « Les outils »

L'annexe 5 donne un récapitulatif des points clés du processus de revue présentés dans ce chapitre.

Pratiques observées



En **République démocratique du Congo**, les points forts et les points faibles de la revue sectorielle conjointe de 2017 ont été analysés pendant et après la revue sur la base des cinq dimensions du cadre d'efficacité (voir chapitre 2). Alors que certains aspects de ces dimensions avaient déjà été institutionnalisés par le ministère de l'Éducation, ce cadre analytique a néanmoins permis d'identifier des mesures pour améliorer les prochaines revues sectorielles conjointes. Les commentaires des participants ont mené à l'élaboration d'une feuille de route, notamment en ce qui concerne les aspects logistiques et organisationnels, les bonnes pratiques, les actions, les risques et les difficultés, les responsabilités des partenaires et l'établissement d'un calendrier d'action portant sur les cinq dimensions d'une revue sectorielle conjointe efficace.

Les outils

Un ensemble d'outils est proposé en complément des conseils des chapitres précédents, à l'appui des différents objectifs, en particulier pour aider les équipes-pays à dresser un état de leur revue sectorielle conjointe et à faciliter le dialogue, pour analyser et mesurer l'efficacité de la revue d'une année sur l'autre et pour favoriser les échanges :

- Outil d'auto-évaluation de la revue sectorielle conjointe
- Échelle de maturité pour visualiser l'évolution de la revue
- Outils pour faciliter les échanges entre pays

Les deux premiers outils sont présentés ici, alors que les outils pour faciliter les échanges d'expériences entre pays ne sont présentés que de manière succincte, et sont accessibles en ligne. Tous les outils sont disponibles en version numérique pour faciliter leur utilisation et leur adaptation.

Outil d'auto-évaluation

L'outil d'auto-évaluation peut servir à la fois à préparer la revue sectorielle conjointe et à mesurer l'efficacité d'une revue à posteriori. Les organisateurs peuvent donc trouver un double intérêt à l'utiliser pour définir un programme d'amélioration et convenir des actions à mener en vue d'améliorer le mode d'organisation de la revue.

Quand et comment utiliser l'outil d'auto-évaluation de la revue

Finalité et emploi : Cet outil propose aux équipes-pays un moyen d'évaluer de manière systématique les points forts et les points faibles de leur processus et de leurs pratiques de conduite de la revue.

Les résultats de l'évaluation peuvent avoir de multiples utilisations selon la maturité de la revue :

- *positionner la revue vis-à-vis du cadre d'efficacité,*
- *déterminer les capacités existantes et les actions à mener pour combler les lacunes,*
- *analyser les difficultés persistantes qui compromettent le suivi sectoriel, et donc la qualité des revues,*
- *mettre en évidence des possibilités d'améliorations sur le court terme,*
- *donner la priorité aux aspects du processus de revue qui sont les plus importants de traiter,*
- *suivre et documenter l'évolution de la revue d'une édition à l'autre.*

Méthodologie : L'évaluation peut être effectuée individuellement par un certain nombre de parties prenantes (avec une consolidation ultérieure des résultats) ou par un groupe restreint. Dans l'idéal, les organisateurs des revues discutent des résultats avec un groupe élargi de parties prenantes (Groupe local des partenaires de l'éducation, par exemple) dans lequel la parité hommes-femmes est respectée. Il convient de noter que le classement est toutefois subjectif puisqu'il repose sur le jugement de ceux qui mènent l'évaluation dans un contexte national particulier.

Calendrier : L'évaluation peut avoir lieu pendant les étapes initiales de l'organisation de la revue de façon à mettre à profit les résultats pour l'élaboration des Termes de référence et les décisions connexes. Utilisée comme outil de mesure, l'auto-évaluation intervient juste après la revue de façon à pouvoir documenter les possibilités d'amélioration et tirer des enseignements à appliquer à la prochaine revue ; l'évaluation peut être répétée pour mesurer l'évolution.

Cet outil est accessible sur le site internet du GPE aux fins d'utilisation et d'adaptation : Outil d'auto-évaluation de la revue sectorielle conjointe.*

*<https://www.globalpartnership.org/content/joint-sector-review-self-assessment-tool>

Outil d'auto-évaluation de la revue sectorielle conjointe

DIMENSION 1 : INCLUSIVE ET PARTICIPATIVE					
La revue sectorielle conjointe assure la participation de toutes les parties prenantes de l'éducation et crée les conditions d'une redevabilité mutuelle. Les participants ont les compétences et l'autorité nécessaires pour s'exprimer au nom de l'organisation ou de l'entité qu'ils représentent.					
1.1. Diverses catégories de parties prenantes sont représentées	--	-	+	++	S.O.*
☛ Le(s) ministère(s) de l'Éducation au niveau national, représentant tous les sous-secteurs					
☛ Les parties prenantes de niveau régional et infranational					
☛ Le ministère des Finances					
☛ Les partenaires de développement internationaux (agences multi-ou bilatérales, ONGI)					
☛ Les ONG/OSC locales, y compris les groupes de défense des droits des femmes, les réseaux de jeunes, les groupes ethniques, les associations de personnes handicapées					
☛ Les organisations d'enseignants					
☛ Les syndicats d'employés (personnel d'administration)					
☛ Les comités de gestion des établissements et les associations de parents					
☛ Autres catégories : ministères de la planification, du genre/de la condition féminine, de la santé, des affaires ethniques, de la fonction publique par ex., universités, prestataires privés de l'éducation, médias, parlementaires					
1.2. Les parties prenantes ont un rôle bien défini et leur participation est jugée efficace	--	-	+	++	S.O.
☛ Les rôles et responsabilités des principales parties prenantes sont débattus et approuvés en amont de la revue sectorielle conjointe (dans le cadre de la discussion des Termes de référence, du programme, etc.)					
☛ Les OSC locales ont un rôle bien précis (apport de données pour le rapport annuel de mise en œuvre, contributions à l'élaboration du programme de la revue, suivi des recommandations, etc.)					
☛ Les partenaires de développement locaux ont un rôle bien précis (apport de données pour le rapport annuel de mise en œuvre, contribution au programme de la revue, soutien financier et technique à l'organisation de la revue, etc.)					
☛ Les modalités et la méthodologie adoptées pour les séances plénières et les séances de groupes favorisent un dialogue constructif, tiennent compte de la dynamique liée au genre et contribuent à la recherche d'un consensus sur les recommandations					
☛ Les animateurs sont soigneusement sélectionnés et reçoivent des directives claires pour favoriser une participation efficace et orienter les débats vers les résultats attendus					
1.3. Les parties prenantes font preuve de leadership et de redevabilité	--	-	+	++	S.O.
☛ Le ou les ministres de l'Éducation prennent la direction du processus de revue sectorielle conjointe (préparation, organisation, suivi) et les responsables des pouvoirs publics à tous les niveaux s'approprient les processus de la revue					
☛ Les ONG, les OSC, les partenaires de développement bilatéraux et multilatéraux sont impliqués dans la revue en tant que processus conjoint et ils adhèrent aux objectifs qui ont été conjointement approuvés					
Commentaires :					

*s.o. : sans objet

DIMENSION 2 : ALIGNÉE SUR DES CADRES POLITIQUES COMMUNS					
La revue sectorielle conjointe est alignée sur le PSE/PTE, cadre politique commun qui définit le périmètre des différents domaines couverts par la revue, ce qui inclut le plan sectoriel et ses sous-ensembles opérationnels (plan opérationnel annuel ou pluriannuel)					
2.1. Le périmètre de la revue est défini par le PSE et ses sous-composants opérationnels	--	-	+	++	S.O.
🔍 Le PSE est commun à tous les partenaires qui l'ont endossé et connu de tous les participants					
🔍 Les documents de travail de la revue (rapport d'avancement de la mise en œuvre, rapports financiers, etc.) sont alignés sur le PSE et ses sous-composants (plan opérationnel annuel ou pluriannuel, etc.)					
🔍 Le cadre de résultats utilisé pour la revue est identique à celui du PSE et de ses sous-composants					
2.2. La revue s'inscrit dans une approche sectorielle globale et favorise l'alignement	--	-	+	++	S.O.
🔍 Le type de rapport utilisé (rapport de mise en œuvre) pour la revue couvre tous les sous-secteurs du PSE/PTE (préscolaire, primaire, secondaire, non formel, EFTP et enseignement supérieur) et les questions transversales, y compris l'égalité des sexes					
🔍 La réunion de la revue sectorielle conjointe ou le rapport de mise en œuvre traite des activités/programmes financés par des fonds nationaux, selon les indications du PSE/PTE					
🔍 La réunion de la revue sectorielle conjointe ou le rapport de mise en œuvre traite des activités/programmes financés par l'aide extérieure et inscrits <i>au budget selon les indications du PSE/PTE</i>					
🔍 La réunion de la revue sectorielle conjointe ou le rapport de mise en œuvre traite des activités/programmes financés par l'aide extérieure mais qui sont <i>hors budget (et n'apparaissent pas dans le budget du PSE/PTE)</i>					
🔍 La réunion de la revue sectorielle conjointe ou le rapport de mise en œuvre cite les activités/programmes financés par des fonds extérieurs qui sont <i>hors plan (qui n'apparaissent pas dans le plan)</i>					
2.3. La revue contribue à réduire les doublons	--	-	+	++	S.O.
🔍 La revue fait partie intégrante des mécanismes de dialogue sectoriel établis entre les acteurs des pouvoirs publics et les partenaires de développement.					
🔍 La revue est le principal mécanisme de revue sectorielle sur lequel s'alignent toutes les parties prenantes					
🔍 Le rapport annuel de mise en œuvre et l'aide-mémoire sont utilisés par les partenaires de développement pour informer leurs Sièges des performances sectorielles.					
🔍 Les revues parallèles pour une même catégorie de parties prenantes (revue des bailleurs de fonds, revue des OSC, par exemple) sont relativement limitées. Certaines revues subsistent pour des raisons connues et leurs conclusions contribuent à la revue sectorielle conjointe					
Commentaires :					

DIMENSION 3 : FONDÉE SUR DES DONNÉES EMPIRIQUES					
La revue sectorielle conjointe s'appuie sur des données actualisées et fiables relatives à la mise en œuvre du plan ainsi que sur des données financières portant sur l'année considérée. Ces données émanent d'un large éventail de parties prenantes, parmi lesquelles des enseignants, des groupes bénéficiaires, des OSC locales, des bailleurs de fonds et les pouvoirs publics.					
3.1. La revue s'appuie sur le rapport annuel de mise en œuvre	--	-	+	++	S.O.
☛ Le rapport comprend une brève analyse de situation pour la période, assortie des <i>principaux indicateurs sectoriels</i> de réalisations et, si possible, de résultats pour l'année considérée					
☛ Il comprend une brève analyse de situation, assortie des <i>principales données financières</i> de l'année considérée portant sur le budget national et celui de l'éducation					
☛ Il expose les progrès réalisés et les résultats obtenus grâce à la mise en œuvre du plan opérationnel annuel ou pluriannuel (revue des programmes et activités)					
☛ Il précise les dépenses liées aux programmes et activités qui sont couvertes par des <i>financements internes</i>					
☛ Il précise les dépenses liées aux programmes et activités qui sont couvertes par des <i>financements externes</i>					
☛ Il comprend des informations sur les promesses d'aide internationale et les décaissements effectifs au bénéfice du secteur					
☛ Il comprend un diagnostic des points faibles et des points forts du secteur, notamment en ce qui concerne la qualité et la fiabilité du corpus de données empiriques et des informations générées par le processus de suivi-évaluation					
☛ Il comprend un état d'avancement des recommandations de la précédente revue					
☛ Il s'appuie sur les contributions des autorités régionales du secteur de l'éducation, des partenaires de développement, y compris les OSC locales, qui participent à la production de données empiriques					
☛ Il est facile à consulter, répond à sa finalité et est adapté aux divers publics cibles					
3.2. La revue s'appuie sur d'autres faits probants relatifs aux performances sectorielles	--	-	+	++	S.O.
☛ La revue sectorielle conjointe utilise les principales conclusions des rapports commandés (évaluations d'apprentissage, études, interventions sur le terrain, constats d'évaluation, etc.)					
☛ Des données supplémentaires alimentent des séances spécialisées (analyses ponctuelles approfondies) pendant la réunion de la revue					
3.3. Le corpus de données empiriques enrichit le dialogue durant la revue	--	-	+	++	S.O.
☛ Le rapport annuel de mise en œuvre est transmis suffisamment à l'avance pour que les participants à la réunion aient le temps de se préparer à débattre de son contenu					
☛ Le rapport annuel de mise en œuvre met en lumière les principaux problèmes rencontrés par le secteur et sert à adapter le programme en fonction des constats et des questions clés					
☛ Le rapport annuel de mise en œuvre et les documents connexes sont utilisés pendant les présentations et les débats de la revue sectorielle conjointe					
Commentaires :					

DIMENSION 4 : OUTIL DE SUIVI

La revue sectorielle conjointe est plus qu'un mécanisme de reddition de comptes sur les résultats : elle aide à comprendre les causes de blocage systémique et les échecs, y compris les problèmes de mise en œuvre. Elle aide à améliorer le système global de suivi-évaluation en signalant les difficultés liées à la qualité des informations disponibles et aux lacunes du recueil, de l'analyse et de l'exploitation des données.

4.1. La revue a une fonction de suivi	--	-	+	++	S.O.
<ul style="list-style-type: none"> La revue permet une analyse stratégique des performances sectorielles en termes de tendances, de mise en œuvre du PSE, de dépenses et de financements, sur la base d'un inventaire des objectifs atteints 					
<ul style="list-style-type: none"> Le suivi des résultats du PSE effectué dans le cadre de la revue sectorielle conjointe passe par une redevabilité mutuelle à l'égard des engagements et des rôles impartis 					
<ul style="list-style-type: none"> Les problèmes de mise en œuvre au niveau opérationnel font l'objet d'un débat fructueux, qui permet d'identifier les aspects qui entravent à l'amélioration des performances sectorielles et de comprendre ce <i>qui marche</i> et ce <i>qui ne marche pas</i> 					
4.2. La revue comporte une fonction d'apprentissage	--	-	+	++	S.O.
<ul style="list-style-type: none"> Les débats de la revue permettent une meilleure compréhension des <i>raisons pour lesquelles les objectifs sont atteints ou non</i> 					
<ul style="list-style-type: none"> Les débats portent sur les échecs et leurs causes sous-jacentes et dégagent les actions correctives nécessaires pour améliorer la mise en œuvre du PSE 					
4.3. La revue a une fonction de méta-examen	--	-	+	++	S.O.
<ul style="list-style-type: none"> La revue permet d'examiner la qualité du corpus de données empiriques, de relever les lacunes et de faciliter l'évaluation formative du système et des capacités de S&E 					
<ul style="list-style-type: none"> La revue utilise les indicateurs qui ciblent la qualité des informations générées par le système de S&E pour suivre les améliorations 					
<ul style="list-style-type: none"> Le programme de la revue comprend parmi ses composantes récurrentes un méta-examen qui a pour objet de faciliter la discussion et de déboucher sur des recommandations visant à améliorer le corpus de données empiriques 					

Commentaires :

DIMENSION 5 : UN INSTRUMENT DE CHANGEMENT BIEN INTÉGRÉ AU CYCLE POLITIQUE					
Les recommandations de la revue sont prises en main par les parties prenantes et visent à corriger efficacement les faiblesses de la mise en œuvre du PSE/PTE en intervenant sur la planification de la politique et la programmation budgétaire.					
5.1. Les recommandations issues de la revue sont réalisables	--	-	+	++	S.O.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les recommandations sont hiérarchisées et portent directement sur le PSE/PTE ou l'organisation de la revue 					
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Elles citent les parties responsables de leur mise en œuvre et de leur suivi et comprennent un échéancier pour l'exécution ou la supervision de la révision des documents de planification 					
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les recommandations sont validées et signées par la majorité des parties prenantes soit pendant la revue soit immédiatement après par le biais de l'aide-mémoire ou d'un autre mécanisme 					
5.2. La revue est menée à un moment stratégique de l'exercice fiscal	--	-	+	++	S.O.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ La revue sectorielle conjointe est planifiée de sorte que les recommandations qui en sont issues puissent être prises en compte dans les processus nationaux annuels ou pluriannuels de planification opérationnelle et de budgétisation 					
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Le plan opérationnel annuel ou pluriannuel est actualisé pour tenir compte des recommandations de la revue sectorielle conjointe 					
5.3. Les suites à donner	--	-	+	++	S.O.
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les suites à donner sont prises en compte dans les structures nationales de concertation et de coordination (Groupe local des partenaires de l'éducation, groupes de travail thématiques) et au niveau infranational 					
<ul style="list-style-type: none"> ➤ La mise en œuvre des recommandations est suivie, documentée et présentée à la revue suivante—ce qui est un gage de redevabilité mutuelle 					
<ul style="list-style-type: none"> ➤ Les aspects qui sont essentiels pour optimiser les effets bénéfiques potentiels de la revue sont contrôlés de façon à renforcer son efficacité d'une année sur l'autre 					
Commentaires :					

Échelle de maturité pour visualiser l'évolution de la revue

Cette grille permet de situer la revue sectorielle conjointe dans un schéma évolutif. Chaque cellule de la grille contient un bref descriptif des caractéristiques correspondant à chaque stade de maturité : *émergent, intermédiaire, avancé*. Cet outil intuitif est conçu pour aider les équipes-pays à effectuer une évaluation initiale des revues antérieures par rapport aux cinq dimensions (voir le chapitre 2) et à obtenir rapidement un tableau synoptique du potentiel d'évolution et d'optimisation des revues.

Quand et comment utiliser l'échelle de maturité

Finalité et emploi : Cet outil illustre la façon dont les équipes-pays peuvent faire évoluer l'organisation de leur première revue ou d'une revue « ad hoc » pour parvenir à une revue plus robuste, bien définie et bien gérée. À un stade d'évolution plus avancé, une revue permet d'anticiper l'évolution des priorités du secteur et des attentes des parties prenantes et de s'y adapter et faire office d'instrument de gestion des risques techniques et des risques liés aux capacités. Parfaitement intégrée dans le paysage institutionnel, elle bénéficie d'une adhésion collective.

Dotés de cet outil intuitif, les organisateurs peuvent ainsi s'engager dans le processus de revue, c'est à dire :

- *évaluer leur revue sectorielle conjointe* par rapport aux cinq dimensions,
- *établir rapidement un tableau synoptique* du potentiel d'évolution et d'optimisation de la revue,
- *lancer la concertation* sur les pratiques liées à la conduite de la revue.

Méthodologie : Cet outil est conçu pour amorcer le dialogue entre les organisateurs ou, plus largement, entre les parties prenantes sur la revue sectorielle conjointe, par exemple au moment de la préparation des Termes de référence, dans le but de définir une vision.

L'utilisation d'un code couleur aide à repérer, pour chaque dimension, le stade de maturité qui correspond le mieux à la situation observée dans le contexte spécifique. Les équipes-pays peuvent aussi repérer le stade de maturité qu'ils souhaitent atteindre dans le but de fixer un objectif réaliste à la revue.

Calendrier : Cet outil peut être utilisé en préalable à une auto-évaluation plus poussée (voir l'outil précédent) ou de manière autonome comme raccourci pour évaluer la maturité organisationnelle de la revue et déterminer les domaines qui nécessitent une attention particulière.

Cet outil est accessible sur le site internet du GPE à des fins d'utilisation et d'adaptation : Échelle de maturité de la revue sectorielle conjointe.*

*<https://www.globalpartnership.org/content/joint-sector-review-maturity-ladder>

L'ÉCHELLE DE MATURITÉ

Cet outil entend vous aider à créer rapidement un tableau synoptique de l'état actuel de vos pratiques en matière de revue sectorielle conjointe et des perspectives d'évolution de ces pratiques dans le temps. Choisissez une couleur pour indiquer la cellule qui reflète le mieux vos pratiques passées/actuelles/probables et une autre couleur pour indiquer le stade de maturité que vous souhaitez et pouvez atteindre à la prochaine revue.

N.B. : Les caractéristiques indiquées dans chaque cellule sont purement indicatives et ne sont nullement exclusives les unes des autres. L'évolution d'une revue dépend de nombreux facteurs et n'est donc pas nécessairement linéaire. Il est possible et souhaitable d'en tirer des enseignements à tous les niveaux. On doit toujours considérer qu'une équipe-pays qui passe d'un stade de maturité à un stade de maturité plus élevé a créé un environnement propice à améliorer les pratiques de revue sectorielle.

DIMENSIONS D'UNE REVUE SECTORIELLE CONJOINTE EFFICACE	ÉCHELLE DE MATURITÉ D'UNE REVUE SECTORIELLE CONJOINTE (STADES)				
	ÉMERGENT		INTERMÉDIAIRE	AVANCÉ	
	INITIAL	EN DÉVELOPPEMENT	BIEN DÉFINI	BIEN GÉRÉ	OPTIMAL
1. Inclusive et participative	<p>Faible participation des acteurs à la revue et redevabilité mutuelle limitée à l'égard de la mise en œuvre du plan et des résultats sectoriels.</p> <p>Manque de confiance dans le processus de la revue, faible consensus sur son action de renforcement des cycles de planification, de suivi et de rapport du PSE.</p>	<p>Sensibilisation accrue des parties prenantes à l'importance de la revue, mais mobilisation et réactivité encore limitées.</p> <p>Participation encore limitée et faible mobilisation des parties prenantes pour les actions prioritaires de la revue.</p>	<p>Communication, aspects d'organisation et financement satisfaisants, large participation d'acteurs étatiques et non étatiques.</p> <p>Rôle bien défini des parties prenantes capables d'assumer leurs responsabilités de manière proactive.</p> <p>Participation plus efficace, meilleure transmission d'informations tout au long du processus de la revue.</p>	<p>Tous les groupes de parties prenantes sont représentés à la revue et y participent activement.</p> <p>Ils apportent une contribution efficace à la définition des Termes de référence de la revue, au recueil de données empiriques, à la production de documents, à l'établissement du programme, des recommandations, etc.</p>	<p>Mises à jour et échanges réguliers avec les parties prenantes, transparence du processus propice à une collaboration optimale tout au long de l'année.</p>
2. Alignée sur des cadres politiques communs	<p>Alignement inexistant ou partiel de la revue sur le PSE/PTE et les stratégies sectorielles ou sous-sectorielles.</p> <p>Absence de suivi systématique de recommandations issues de la revue, préjudiciable aux cycles de rapport, de suivi et de planification.</p> <p>Importants frais de transaction liés au suivi.</p>	<p>Améliorations constatées dans l'évaluation conjointe des performances sectorielles par rapport au PSE/PTE et aux cadres de résultats annuels, mais maintien de processus parallèles de suivi chez les partenaires de développement et les acteurs de la société civile.</p> <p>Suivi limité des recommandations issues de la revue sectorielle conjointe.</p>	<p>Alignement quasi-total de la revue sur le cycle de planification et de rapport ainsi que sur les cadres de résultats annuels du PSE/PTE.</p> <p>Liens explicites avec les stratégies et la programmation sous-sectorielles. Attention plus systématique portée à la documentation et aux suites à donner.</p> <p>Révision périodique du PSE/PTE à la lumière des conclusions de la revue.</p>	<p>La revue est le principal mécanisme de revue du secteur sur lequel s'alignent la plupart des parties prenantes.</p> <p>Les documents de travail de la revue sont parfaitement alignés sur le PSE/PTE et ses documents opérationnels (plan opérationnel annuel ou pluriannuel et cadre de résultats).</p>	<p>Revue pleinement intégrée utilisée aux fins de la planification, des évaluations et des opérations de S&E, qui permet de garantir la redevabilité mutuelle et de réduire les frais de transaction.</p> <p>Optimisation des données et des résultats de la revue à tous les niveaux de la planification, de la programmation et de la budgétisation.</p>

(continued)

DIMENSIONS D'UNE REVUE SECTORIELLE CONJOINTE EFFICACE	ÉCHELLE DE MATURITÉ D'UNE REVUE SECTORIELLE CONJOINTE (STADES)				
	ÉMERGENT		INTERMÉDIAIRE	AVANCÉ	
	INITIAL	EN DÉVELOPPEMENT	BIEN DÉFINI	BIEN GÉRÉ	OPTIMAL
<p>3. Fondée sur des données empiriques</p>	<p>Corpus de données de suivi peu étoffé. Données SIGE et S&E peu fiables (inexactes, obsolètes, non ventilées par région, sexe, groupe ethnique ou statut socio-économique par ex.).</p> <p>Manque de transparence des informations. Rapports financiers lacunaires sur les investissements des pouvoirs publics et des partenaires de développement. Aucun rapport émanant du niveau infranational, des OSC, des ONG. Rapport annuel de piètre qualité ou inexistant.</p>	<p>Fiabilité des données encore limitée, mais apport plus important de données par les parties prenantes (bien qu'elles ne soient pas toutes intégrées aux documents de la revue).</p> <p>Le rapport annuel de mise en œuvre est accompagné de rapports financiers, d'études complémentaires, etc. La qualité des rapports pâtit néanmoins de la mauvaise qualité des données et du manque de capacités techniques. Lignes directrices en cours d'élaboration.</p>	<p>Données vérifiables, émanant d'une grande diversité de parties prenantes, avec indication claire de leur source. Données référencées, objectives et transparentes.</p> <p>Qualité de la documentation garantie grâce à la planification, à un renforcement de capacités spécifiques et à un examen par les pairs.</p>	<p>Collecte et analyse de données effectuées tout au long de l'année. Corpus de données empiriques régulièrement actualisé et aligné sur le PSE/PTE.</p> <p>Disponibilité régulière de documents de qualité (actualisation des rapports de mise en œuvre, rapports financiers, études thématiques commandées spécialement).</p>	<p>Amélioration continue du recueil des données et de la production des documents grâce à l'utilisation d'instruments de mesure et à la prise en compte des commentaires des parties prenantes sur l'emploi des données.</p> <p>Consolidation du SIGE et des capacités de S&E sur la base des données empiriques de la revue par le biais d'un renforcement des capacités et la mise en évidence des déficits de données de S&E.</p>
<p>4. Outil de suivi</p>	<p>Organisation de la revue sur une base ad hoc. Faute de processus normalisés, prises de décision impulsives et imprévisibles.</p> <p>Faible adhésion au processus et aux conclusions de la revue, peu de responsabilisation.</p>	<p>Plus grande régularité des revues sectorielles conjointes. Possibilité de répéter certains processus grâce à des termes de référence normalisés.</p> <p>Bon processus décisionnel, meilleure organisation du travail, mais instruments de mesure de l'efficacité de la revue peu adaptés.</p>	<p>Revue régulières et stimulantes.</p> <p>Termes de référence bien définis, énonçant les processus récurrents (répartition des fonctions et des tâches en matière de recueil des données, élaboration du rapport de mise en œuvre, aide-mémoire).</p> <p>Outils de mesure bien adaptés pour évaluer la qualité du processus de revue et l'efficacité du S&E.</p>	<p>Processus de revue sectorielle conjointe bien géré, désormais inscrit dans une culture de S&E, en continu sur l'année et intégré dans un système unique de suivi.</p> <p>Utilisation d'outils de mesure et d'auto-évaluation pour repérer les lacunes, risques et facteurs d'efficacité.</p>	<p>Les revues sectorielles conjointes s'inscrivent dans un cycle de suivi continu.</p> <p>Amélioration constante des processus de revue, de la mise en œuvre du PSE/PTE et des systèmes de S&E grâce à l'utilisation d'instruments de mesure et à la prise en compte des commentaires des parties prenantes.</p>
<p>5. Instrument de changement</p>	<p>Manque de moyens et de personnel (fonctionnaires) spécialement affectés au processus de revue sectorielle conjointe.</p> <p>Manque de clarté de la répartition des responsabilités entre parties prenantes. Revue fortement tributaire de l'assistance technique des partenaires de développement.</p>	<p>Leadership reconnu des pouvoirs publics et structure de coordination dédiée, correctement dotée en personnel.</p> <p>Répartition plus claire des rôles et responsabilités et normalisation de certaines tâches.</p>	<p>Valeur stratégique de la revue reconnue. Institutionnalisation de la revue en cours et renforcement des capacités.</p> <p>Suivi permanent tout au long de l'année et révision des priorités de la dernière revue.</p>	<p>Degré maximal d'institutionnalisation par l'intermédiaire du GLPE, de structures nationales de concertation, de groupes de travail thématiques et d'un cycle de planification.</p> <p>Forte mobilisation des pouvoirs publics en faveur des actions prioritaires et du suivi de la revue.</p>	<p>La collaboration multipartite, le partage des informations et la mise en commun des expériences permettent une optimisation des capacités des pouvoirs publics en matière de revue et des investissements dans le PSE/PTE.</p>

Outils pour faciliter les échanges d'expériences entre pays

Cet ensemble de quatre outils, disponible en ligne, vise à faciliter les échanges entre pays et l'apprentissage entre pairs, en s'appuyant sur les cinq dimensions des revues sectorielles conjointes. Ces outils ont été conçus et utilisés pour favoriser une approche structurée et ciblée des échanges d'expériences.

Ces outils sont les suivants :

1. *Guide de lecture* ayant pour objet de préparer les participants à une mission d'observation de la revue sectorielle conjointe menée dans un pays
2. *Grille d'observation* ayant pour objet de permettre une étude comparative des pratiques de conduite d'une revue sectorielle conjointe
3. *Guide des séances-bilans quotidiennes* ayant pour objet de faciliter les débats pendant les échanges entre pays sur la revue sectorielle conjointe
4. *Modèle pour l'amélioration du programme* ayant pour objet d'identifier les principales actions à mener dans les différents pays, sur la base des enseignements tirés des échanges.

Ces outils et leur mode d'emploi sont disponibles sur le site internet du GPE : Outils pour faciliter les échanges entre pays*

*<https://www.globalpartnership.org/content/toolbox-cross-country-exchange-joint-sector-reviews>

Annexes

Focus sur les éléments clés d'une revue sectorielle conjointe

Annexe 1 : Termes de référence de la revue sectorielle conjointe

TERMES DE RÉFÉRENCE—CONSIDÉRATIONS		
	ASPECTS	POINTS À PRENDRE EN COMPTE
Contexte	<ul style="list-style-type: none"> 🕒 Brève analyse de la situation économique et politique et du contexte du système éducatif 🕒 Bref historique du processus de revue dans le pays, de son évolution actuelle et attendue 🕒 Enseignements tirés de la précédente revue 🕒 Place de la revue dans le paysage actuel du dialogue et du suivi sectoriels 	<ul style="list-style-type: none"> • Changements importants intervenus depuis la revue précédente (le cas échéant) • Événements susceptibles d'avoir une influence sur la revue (changement du contexte global . . .) • Conclusions de l'auto-évaluation (voir la section « Les outils ») qui incitent à apporter des changements à l'organisation de la revue ou les justifient
Objectifs et résultats	<ul style="list-style-type: none"> 🕒 Périmètre de la revue, y compris le cadre politique de base 🕒 Objectifs généraux et spécifiques 🕒 Résultats attendus 	<ul style="list-style-type: none"> • Distinction entre les objectifs, résultats et produits <i>récurrents</i> et ceux qui sont <i>spécifiques</i> à une revue donnée
Méthodologie	<ul style="list-style-type: none"> 🕒 Préparation et diffusion du rapport annuel de mise en œuvre 🕒 Approche de l'organisation de la revue et de la concertation qui y est associée 🕒 Processus de formulation des recommandations 🕒 Élaboration de l'aide-mémoire 	<ul style="list-style-type: none"> • Définition claire de la finalité des visites de terrain, des réunions de préparation techniques ou thématiques et des événements régionaux • Définition claire de l'approche à adopter pour la préparation, le déroulement et le suivi de la revue, notamment en ce qui concerne les moyens de réunir un consensus autour des recommandations • Création d'un comité de rédaction chargé d'élaborer et finaliser l'aide-mémoire
Produits des revues sectorielles conjointes	<ul style="list-style-type: none"> 🕒 Aide-mémoire 	<ul style="list-style-type: none"> • Précisions sur la prise en compte des produits de la revue dans le cycle de planification et de budgétisation et les mécanismes de concertation et les flux de travail
Participants	<ul style="list-style-type: none"> 🕒 Groupes de parties prenantes—méthodologie de sélection des participants 🕒 Rôles et intrants attendus 	<ul style="list-style-type: none"> • Transparence et communication sur l'identité des participants : qui participe et à quel titre
Logistique	<ul style="list-style-type: none"> 🕒 Date, lieu et horaires de la réunion de la revue sectorielle conjointe 🕒 Rôles et responsabilités 	<ul style="list-style-type: none"> • Langue utilisée pendant l'événement, services de traduction disponibles
Documentation et diffusion	<ul style="list-style-type: none"> 🕒 Documents de travail pour la réunion 🕒 Autres documents, notamment le programme 🕒 Calendrier de diffusion 	<ul style="list-style-type: none"> • Calendrier d'élaboration et de diffusion du rapport annuel de mise en œuvre (précisant les possibilités d'accès)
Budget et ressources	<ul style="list-style-type: none"> 🕒 Coordination 🕒 Recueil d'informations 🕒 Rédaction du rapport 🕒 Organisation de l'événement 🕒 Suites à donner 	<ul style="list-style-type: none"> • Points particuliers susceptibles de faire augmenter les dépenses (réunions de préparation, commande d'études, invités venant de régions éloignées ou reculées, facilitation, etc.)
Annexes	<ul style="list-style-type: none"> 🕒 Liste des participants précisant leurs fonctions 🕒 Programme détaillé 🕒 Formats des recommandations et de l'aide-mémoire 🕒 Proposition de mécanismes de suivi 	<ul style="list-style-type: none"> • Autres documents en annexe des Termes de référence, selon qu'une large diffusion est jugée utile ou non, par exemple : modèles et directives d'élaboration du rapport d'avancement annuel, budget de la revue, principaux enseignements de la revue précédente et manière dont ils ont été utilisés pour préparer la nouvelle revue

Annexe 2 : Rapport annuel de mise en œuvre

RAPPORT ANNUEL DE MISE EN ŒUVRE—CONSIDÉRATIONS	
Contenu du rapport	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Résumé analytique (précisant les progrès réalisés par rapport à l'ODD 4) ❖ Portée des informations et secteurs couverts par le PSE/PTE
Analyse des performances du secteur	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Progrès et tendance du secteur par rapport aux buts et objectifs nationaux, avec ventilation des données par sexe, région/zone géographique, groupe de population, handicap, groupe linguistique et statut socio-économique dans la mesure du possible ❖ Examen des principaux indicateurs de performance du secteur au niveau des résultats de l'année considérée ❖ Résumé des conclusions des études commandées (évaluation nationale de l'apprentissage, enseignants, parité entre les sexes, jeunes non scolarisés, etc.) ❖ Diagnostic des points faibles et des points forts du secteur ❖ Examen de la qualité et de la fiabilité des données empiriques
Rapports financiers	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Dépenses relevant du budget national ❖ Dépenses relevant des budgets ministériels ❖ Dépenses liées aux programmes et activités qui sont couvertes par des <i>financements internes</i> ❖ Dépenses liées aux programmes et activités qui sont couvertes par des <i>financements externes</i>, y compris les promesses d'aide internationale et les décaissements effectifs au bénéfice du secteur <p>Dans toute la mesure du possible, les rapports financiers doivent <i>présenter l'exécution du budget en lien avec les principales interventions</i> des régions, du niveau d'éducation et des dépenses par habitant</p>
Revue des actions prévues	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Avancement de la mise en œuvre des interventions, réalisations et bonnes pratiques incluses dans le PSE/PTE et/ou le(s) plan(s) d'action ❖ Facteurs ayant une influence négative ou positive sur la mise en œuvre du PSE/PTE et les performances du secteur ❖ Avancement des actions à mener au titre de l'application des recommandations de la précédente revue
Coopération au service du développement	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Rapports sur la coopération au service du développement et élaboration d'indicateurs de l'efficacité de l'aide, notamment en ce qui concerne l'alignement sur les systèmes nationaux ❖ Le cas échéant, rapports sur le financement de l'éducation par l'aide humanitaire
Conclusions	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Synthèse des principales tendances au regard des progrès et des problèmes mis en évidence dans des domaines devant faire l'objet d'une attention soutenue pendant les débats de la revue sectorielle conjointe

Annexe 3 : Aide-mémoire

AIDE-MÉMOIRE—CONSIDÉRATIONS		
	ASPECTS	POINTS À PRENDRE EN COMPTE
Buts	<ul style="list-style-type: none"> Documentation des débats 	<ul style="list-style-type: none"> Mémoire institutionnelle, documentant le déroulement de la revue sectorielle conjointe, du suivi des progrès accomplis par rapport aux objectifs Un aide-mémoire bien documenté peut servir de base à la revue suivante (éviter la répétition des sujets/questions)
	<ul style="list-style-type: none"> Base pour les suites à donner 	<ul style="list-style-type: none"> Prise en compte des recommandations dans le plan opérationnel annuel ou pluriannuel
	<ul style="list-style-type: none"> Rappel des engagements pris 	<ul style="list-style-type: none"> Signature officielle marquant l'intention de donner suite Faire le point sur les recommandations lors de la revue suivante, sur la base de l'aide-mémoire
Processus préparatoire	<ul style="list-style-type: none"> Mise en place d'un comité de rédaction 	<ul style="list-style-type: none"> Comité restreint composé de représentants du ministère et des partenaires Prise de note pendant la réunion Bonne pratique : rédaction d'un résumé à la fin de chaque journée pour faciliter l'établissement de rapport Prévoir suffisamment de temps pour présenter (et valider) les résumés quotidiens
	<ul style="list-style-type: none"> Présélection des formats et des processus 	<ul style="list-style-type: none"> L'emploi d'un format prédéfini et d'une grille des recommandations facilite la prise en compte des questions clés et évite les pertes de temps Une approbation préalable du processus de finalisation du rapport est recommandée (dans l'idéal, fait partie des Termes de référence de la revue) Calendrier de finalisation
	<ul style="list-style-type: none"> Recherche d'un consensus sur les recommandations 	<ul style="list-style-type: none"> La recherche d'un consensus sur les recommandations doit être inscrite au programme de la réunion, mais il faut souvent prévoir plus de temps en aval de la revue pour finaliser le processus de formulation des recommandations qui peut être suivi au niveau institutionnel Chercher à obtenir la signature du plus haut responsable possible Avant la signature, le consensus sur le rapport et les recommandations doit être atteint au niveau technique
Contenu	<ul style="list-style-type: none"> Résumé des résultats 	<ul style="list-style-type: none"> Bref résumé récapitulant les principales recommandations issues de la revue sectorielle conjointe à l'intention des décideurs
	<ul style="list-style-type: none"> Introduction 	<ul style="list-style-type: none"> Contexte, objectifs de la réunion, modalités d'organisation, dates—en conformité avec les Termes de référence
	<ul style="list-style-type: none"> Méthodologie 	<ul style="list-style-type: none"> Programme, approche retenue pour les discussions et la concertation Groupes de parties prenantes représentés Données empiriques et documents spécialement produits pour la revue et émanant de partenaires de l'éducation, de la société civile, etc.
	<ul style="list-style-type: none"> Résumé des communications et des débats 	<ul style="list-style-type: none"> Résumé des principales communications suivi d'un résumé des discussions exposant les questions soulevées Présentations Power point en annexe, le cas échéant
	<ul style="list-style-type: none"> Recommandations 	<ul style="list-style-type: none"> Conclusions et recommandations approuvées
	<ul style="list-style-type: none"> Enseignements tirés du processus de revue sectorielle conjointe 	<ul style="list-style-type: none"> Principaux enseignements à tirer du processus de revue et des actions correctives qui en sont issues pour améliorer l'efficacité de la revue suivante
	<ul style="list-style-type: none"> Annexes 	<ul style="list-style-type: none"> Liste des participants, avec mention du titre et de l'entité représentée Programme, communications, principales allocutions

Annexe 4 : Échange d'expériences entre pays

ÉCHANGE D'EXPÉRIENCES ET APPRENTISSAGES ENTRE PAIRS—CONSIDÉRATIONS		
	ASPECTS	POINTS À PRENDRE EN COMPTE
Profils nationaux	<ul style="list-style-type: none"> ❶ Équipes-pays ❷ Constitution d'une communauté ❸ Bénéfices mutuels et attentes 	<ul style="list-style-type: none"> • Identifier des communautés de pratiques en fonction de la langue, de l'expérience des revues, des processus sectoriels et de la situation des pays • Dans l'idéal, regrouper les pays de façon à refléter la diversité d'expérience des revues sectorielles conjointes au cours des dernières années • Prendre contact avec des représentants du ministère de l'Éducation, des partenaires locaux et des partenaires de financement potentiels pour mesurer l'intérêt suscité par une entreprise conjointe • Assurer un large éventail de participation et attirer des financements • Définir la finalité et la portée des échanges, notamment du point de vue technique
Modalités	<ul style="list-style-type: none"> ❶ Modalités d'apprentissage ❷ Échange et rotation 	<ul style="list-style-type: none"> • Missions nationales : visite de délégations (au maximum trois) dans un pays tiers pour assister à une revue sectorielle conjointe (envisager un cycle de 2 ou 3 missions) • Solliciter une assistance technique et un soutien à la préparation d'une revue • Réunions en ligne entre équipes—pays pour discuter de certains aspects • Échange d'outils et de documents (aide-mémoire, rapports annuels de mise en œuvre, Termes de référence, programmes)
Préparatifs	<ul style="list-style-type: none"> ❶ Logistique ❷ Analyse d'une revue ❸ Outils ❹ Méthodologie et structure 	<ul style="list-style-type: none"> • Organiser les missions suffisamment à l'avance en associant des partenaires à l'élaboration du programme pour faciliter l'appropriation • La délégation peut être composée de représentants du ministère de l'Éducation, des OSC et des partenaires de développement • Prêter toute l'attention requise aux questions de logistique (visas, santé, habilitations de sécurité, vols, transports sur place, per diem) • Organiser des réunions préparatoires avec les parties prenantes nationales pour discuter des attentes des hôtes et des invités • Débattre des documents de la revue et les soumettre à un examen par les pairs en amont de la mission
Participation à la revue	<ul style="list-style-type: none"> ❶ Soutien/remontée d'informations ❷ Séances-bilans ❸ Appui logistique 	<ul style="list-style-type: none"> • Les membres des délégations ont le statut d'observateurs • Le pays hôte prévoit des réunions parallèles avec les organisateurs de la revue, des représentants des partenaires de développement et des OSC pour discuter de l'efficacité de la revue • Des séances-bilans quotidiennes sont organisées avec les délégations invitées pour échanger sur les principaux enseignements à tirer de la journée • Organiser des réunions bilatérales entre le pays hôte et les délégations invitées en fin de mission pour échanger sur les problèmes mis en lumière • Les invités font part de leurs commentaires à leurs hôtes et des enseignements qu'ils en tirent pour l'organisation de la revue sectorielle conjointe dans leur propre pays
Remontée d'informations	<ul style="list-style-type: none"> ❶ Exposé des commentaires au pays hôte ❷ Actions à intégrer dans la revue du pays invité 	<ul style="list-style-type: none"> • Les délégations invitées et hôtes établissent des rapports d'activité qu'ils diffusent entre elles et auprès des partenaires locaux • Les délégations invitées préparent un plan d'amélioration de la revue à présenter à leur GLPE respectif pour discussion et approbation • Organiser des réunions virtuelles pour discuter et échanger sur les suites à donner à la revue (aide-mémoire, recommandations)
Mobilisation de soutiens	<ul style="list-style-type: none"> ❶ Assistance technique et soutien financier 	<ul style="list-style-type: none"> • Mobilisation d'un soutien financier, technique et logistique par le biais de partenaires de développement (locaux ou non) dans le cadre des efforts collectifs d'amélioration de la planification et du suivi du PSE/PTE • Importance de la désignation de personnes chargées de faciliter les échanges d'expériences, avant, pendant et après la mission de terrain

Annexe 5 : Récapitulatif du processus de revue sectorielle conjointe

RÉCAPITULATIF—POINTS CLÉS POUR L'ORGANISATION D'UNE REVUE EFFICACE		
	ASPECTS	POINTS À PRENDRE EN COMPTE
1. Démarrage	<ul style="list-style-type: none"> Leadership et prise en main à l'échelon national 	<ul style="list-style-type: none"> Obtenir un soutien politique de haut niveau (haut responsables ministériels) Obtenir l'adhésion de la structure de concertation sectorielle (GLPE ou organe similaire) Étudier les différentes modalités organisationnelles (comité de pilotage, comité technique, équipe de projets/groupes de travail...)
	<ul style="list-style-type: none"> Au sein de la structure de concertation sectorielle (GLPE ou organe similaire) 	<ul style="list-style-type: none"> Utiliser les outils disponibles pour engager un dialogue constructif sur les points forts, les points faibles et les progrès des processus et pratiques du pays en matière de revue sectorielle conjointe, en intégrant ses principales fonctions et caractéristiques voir « Les outils » Étudier les enseignements des revues précédentes, le cas échéant, ainsi que les commentaires des participants (voir le point 5 ci-dessous) S'accorder sur les objectifs de la revue, établir un calendrier stratégique qui s'inscrit dans un processus plus large de planification, suivi et rapport S'accorder sur le périmètre et le niveau de suivi en s'appuyant sur un cadre politique commun (cadre de résultats, plan opérationnel pluriannuel, plan annuel) S'accorder sur les modalités de la revue, son format et le niveau de représentation Estimer les coûts de la revue et prévoir un soutien financier pour les acteurs de la société civile, les organisations d'enseignants et une représentation de niveau infranational
	<ul style="list-style-type: none"> Termes de référence (voir également l'annexe 1) 	<p>Dans un document destiné à une large diffusion et à la lumière des décisions prises pendant les étapes précédentes :</p> <ul style="list-style-type: none"> Expliquer la finalité, les objectifs et les résultats attendus tels qu'ils ont été convenus Exposer l'approche, la méthodologie et le mode de participation (préparation, déroulement et suites à donner) Préciser les modalités convenues pour la coordination institutionnelle, les tâches des groupes de travail, les rôles et responsabilités Préciser les intrants et les produits attendus Définir la portée et le contenu du rapport de mise en œuvre (voir le point 2 ci-dessous) Définir les ressources et les moyens nécessaires, y compris pour la communication Établir le calendrier du processus, y compris pour les suites à donner Le cas échéant, prévoir des annexes contenant les informations supplémentaires nécessaires Transmettre les Termes de référence aux membres du GLPE pour recueillir leurs commentaires avant finalisation Utiliser les Termes de référence et le processus de concertation autour de son élaboration pour construire une compréhension commune au sein du groupe élargi et susciter l'adhésion
2. Rapport annuel de mise en œuvre	<ul style="list-style-type: none"> Préparation du rapport (voir également l'annexe 2) 	<ul style="list-style-type: none"> S'assurer que les pouvoirs publics assument le leadership et la responsabilité de la préparation du rapport Définir les priorités du processus d'élaboration du rapport qui doit être lancé bien en amont, le rapport étant déterminant pour l'orientation et la qualité des débats Déterminer les sources d'information et les méthodes de recueil des données, en veillant à mettre à profit les données empiriques disponibles et, au besoin, à collecter des données supplémentaires Veiller à inclure des données relatives aux dépenses et tendances financières du secteur Évaluer les problèmes liés aux données et proposer des stratégies pour les résoudre Établir des lignes directrices pour la rédaction du rapport ainsi qu'un modèle visant à assurer une cohérence des approches entre les membres du comité de rédaction Établir un calendrier détaillé d'élaboration du rapport, spécifiant les rôles et prévoyant du temps pour diffuser une version provisoire et intégrer les commentaires Mener une analyse critique des performances, des succès et des difficultés d'exécution dans le domaine de l'éducation Inclure le bilan des suites données aux recommandations de la précédente revue
	<ul style="list-style-type: none"> Délais de diffusion 	<ul style="list-style-type: none"> Dans l'idéal, diffuser le rapport annuel de mise en œuvre deux semaines minimum avant la réunion de la revue, pour que les participants puissent en prendre connaissance et se préparer ; diffuser également d'autres documents (ordre du jour, études pertinentes, évaluations, etc.)

(continued)

RÉCAPITULATIF—POINTS CLÉS POUR L'ORGANISATION D'UNE REVUE EFFICACE		
	ASPECTS	POINTS À PRENDRE EN COMPTE
3. Réunion de la revue sectorielle conjointe	➊ Ordre du jour	<ul style="list-style-type: none"> • Prévoir le temps nécessaire à la présentation du rapport annuel de mise en œuvre et de ses principales conclusions, y compris le suivi infranational (rubriques récurrentes) • Prévoir le temps nécessaire à l'examen des principaux problèmes, domaines et difficultés émergentes (analyses ponctuelles approfondies) • Inclure un point sur l'état d'avancement de la mise en œuvre des recommandations de la précédente revue • Tenir compte des moyens d'améliorer la participation et la facilitation, au niveau de l'organisation des séances comme au niveau la répartition du temps • Diversifier les formes d'organisation : séances plénières, séances de groupes en parallèle et événements connexes, selon que de besoin • Prévoir un ordre du jour équilibré entre le constat <i>rétrospectif</i> des résultats et des échecs et l'analyse <i>prospective</i> des actions à mener, de façon à intégrer les deux fonctions essentielles de la revue (chapitre 2, dimensions 4 et 5)
	➋ Modération et organisation	<ul style="list-style-type: none"> • Choisir les modérateurs, présidents de séance, rapporteurs et preneurs de notes et bien leur expliquer leurs tâches respectives • Prévoir des résumés quotidiens récapitulant les points importants de chaque journée • Prévoir à la fin de chaque journée une séance-bilan pour les organisateurs • Rester concentré sur la recherche d'un consensus pendant les séances consacrées à la préparation et à l'élaboration des recommandations • Dans le cadre des séances portant sur les recommandations, tenir compte des engagements politiques existants, des implications financières, des modalités organisationnelles requises et de l'harmonisation de l'aide
4. Suites à donner	➌ Finalisation de l'aide-mémoire (voir également l'annexe 3)	<ul style="list-style-type: none"> • Mettre sur pied un forum restreint, un ou plusieurs groupes thématiques ou une séance du GLPE pour finaliser les recommandations, le cas échéant • Définir clairement les responsabilités par rapport aux recommandations et obtenir des engagements sur les suites à donner • Élaborer l'aide-mémoire en y indiquant les accords, les recommandations, les actions à mener et les responsabilités • Transmettre l'aide-mémoire en vue d'une validation collective au plus haut niveau possible (par exemple, au cours d'une réunion du GLPE)
	➍ Intégration dans le prochain plan de travail et le budget du PSE/PTE	<ul style="list-style-type: none"> • Veiller à l'intégration des recommandations de la revue dans les documents de planification et de budgétisation, au moment où la planification est révisée • Faire connaître les changements à apporter aux hypothèses de planification et les actions attendues à l'issue de la revue sectorielle conjointe • S'assurer que les ajustements ont été faits aux différents niveaux
	➎ Suivi et comptes rendus	<ul style="list-style-type: none"> • Informer la communauté éducative de l'avancement de la mise en œuvre des recommandations • Documenter l'avancement des actions qu'il a été convenu de mener pendant la revue
5. Enseignements des revues sectorielles conjointes	➏ Remontée d'informations des parties prenantes	<ul style="list-style-type: none"> • Solliciter les points de vue et les commentaires des parties prenantes sur le processus de la revue et en tenir compte pour planifier la revue suivante • Demander aux participants de remplir des questionnaires d'évaluation pendant la revue ou leur envoyer des questionnaires structurés de remontée d'informations après la revue • Diffuser les enseignements tirés des revues précédentes et mettre en lumière les mesures d'amélioration prises en réponse aux commentaires des participants (dans les Termes de référence, l'ordre du jour, pendant la réunion de la revue sectorielle conjointe, etc.)
	➐ Mesure de l'efficacité de la revue	<ul style="list-style-type: none"> • Utiliser l'outil d'auto-évaluation pour estimer et suivre l'état d'avancement des principales caractéristiques et fonctions essentielles de la revue voir « Les outils » • Utiliser l'échelle de maturité pour évaluer la revue, mesurer son potentiel d'évolution et son rôle dans la planification et le suivi voir « Les outils »
	➑ Échanges entre pays (voir également l'annexe 4)	<ul style="list-style-type: none"> • Sonder l'intérêt porté par les principaux responsables gouvernementaux, représentants des OSC et partenaires de développement aux possibilités d'échange avec d'autres pays à propos des revues sectorielles conjointes • Déterminer les domaines d'intérêt commun des pays, notamment en termes de modalités et de financement • Utiliser les outils proposés pour faciliter et structurer les échanges de connaissances entre pays voir « Les outils »

BUREAUX

Washington

1850 K Street NW
Suite 625
Washington, DC 20006
USA

Paris

66 Avenue d'Iéna
75116 Paris
France

Bruxelles

Avenue Marnix 17, 2^{ème} étage
B-1000, Bruxelles
Belgique

ADRESSE POSTALE

Partenariat mondial pour l'éducation

MSN IS 6-600
1818 H Street NW
Washington, DC 20433
États-Unis

www.globalpartnership.org

