

ÉCHELLE DE MATURITÉ POUR VISUALISER L'ÉVOLUTION DE LA REVUE

November 2018

Note pour l'utilisateur :

Il est recommandé de lire le guide - *Les revues sectorielles conjointes dans le secteur de l'éducation - Guide pratique pour l'organisation de revues efficaces*¹ - comme introduction générale avant d'utiliser cet outil, notamment chapitre 2 qui présente le cadre d'efficacité.

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.

¹ <https://www.globalpartnership.org/content/practical-guide-effective-joint-sector-reviews-education-sector>

L'ECHELLE DE MATURETE

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.

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 EFFICACE	ÉCHELLE DE MATURETE D'UNE REVUE SECTORIELLE CONJOINTE (STADES)				
	ÉMERGENT		INTERMEDIAIRE	AVANCE	
	INITIAL	EN DEVELOPPEMENT	BIEN DEFINI	BIEN GERE	OPTIMAL
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. 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>
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>

<p>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.</p> <p>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. 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>Outil de suivi</p>	<p>Organisation de la revue sur une base ad hoc. Faute de processus normalisé, 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>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.</p> <p>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>

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

