

# Évaluation prospective de l'appui du PME à l'éducation au niveau des pays

Zimbabwe, Second Rapport Annuel

RÉSUMÉ EXÉCUTIF | AOÛT 2019



A network diagram with several grey circular nodes connected by thin grey lines. The nodes are arranged in a roughly triangular pattern, with a central node connected to many other nodes. A semi-transparent grey rectangular box is overlaid on the right side of the diagram, containing text. A solid blue horizontal bar is at the bottom of the page.

**Copyright © Universalialia 2019, tous droits réservés**

Groupe de gestion Universalialia  
245, avenue Victoria, bureau 200  
Westmount, Montréal (Québec)  
Canada H3Z 2M6

*[www.universalialia.com](http://www.universalialia.com)*

# Résumé exécutif

## A) Aperçu

Il s'agit du second (et dernier) rapport annuel développé dans le cadre de l'évaluation prospective sur trois ans du Partenariat mondial pour l'éducation (PME) au Zimbabwe - l'une des huit évaluations prospectives au niveau des pays qui seront complétées par un total de 20 évaluations sommatives, réalisées entre 2018 et 2020. Il fait suite à un rapport initial sur le Zimbabwe qui a été soumis en mai 2018 et un premier rapport annuel soumis en septembre 2018. Le présent rapport présente les résultats de la mission d'évaluation prospective finale dans le pays, qui s'est déroulée en mai 2019. Le rapport présente en outre des conclusions émises sur la base de la collecte, du suivi et de l'évaluation des données entrepris tout au long de la période d'évaluation et est rédigé en tant que rapport autonome pour l'évaluation prospective du Zimbabwe entre 2017-2020.

## B) But et objectifs

Le but des évaluations prospectives est de mesurer si le soutien et l'influence du PME orientent la planification, la mise en œuvre, le suivi et le financement du secteur de l'éducation vers les résultats intermédiaires décrits dans sa théorie du changement (TdC). Au cours des deux premières années, les évaluations prospectives ont exploré ce qui s'est passé, lorsque cela se passait. Elles ont observé de près les décisions initiales, documenté les perspectives des décideurs et se sont concentrées sur les activités et la participation des principales parties prenantes au début de la période considérée. Ceci dans le but de comprendre si des progrès ont été réalisés et si, et dans quelle mesure, le PME a apporté une contribution. Ce rapport finalise l'évaluation pour le Zimbabwe, avec une vue sommative couvrant la période 2017-2020.

L'objectif des évaluations prospectives est d'évaluer la pertinence, l'efficacité et l'efficacités des contributions du PME au niveau des pays, ainsi que la validité de la TdC du PME à la lumière de son Plan stratégique pour 2016-2020. Les évaluations prospectives visent à déterminer si - et comment - le soutien et les activités du PME contribuent aux résultats et à l'impact potentiel au niveau des pays. Elles sont conçues pour évaluer les progrès du PME vis-à-vis ses propres buts et objectifs.

## C) L'éducation au Zimbabwe

Le Zimbabwe a été confronté à un certain nombre de chocs économiques et de changements politiques importants au cours de la dernière décennie. Le pays a également été touché par des catastrophes naturelles telles que le cyclone Idai, qui a affecté non seulement le secteur de l'éducation, mais aussi l'ensemble de l'économie dans son ensemble. Le système éducatif du pays présente des aspects très positifs tels que des taux de scolarisation élevés et la parité entre les sexes au niveau primaire, mais il reste des problèmes importants, en particulier en ce qui concerne le financement de l'éducation, qui est fortement tributaire des parents et des ailleurs pour couvrir les coûts de la scolarité. Le pays a connu des mouvements vers la décentralisation de l'éducation, mais la prise de décision relève toujours principalement des deux ministères centraux – le Ministère de l'enseignement primaire et secondaire (Ministry of Primary and Secondary Education, ou MoPSE) et le Ministère de l'enseignement supérieur et tertiaire, des sciences, de la technologie et du développement (Ministry of Higher and Tertiary Education, Science, Technology and Development, ou MoHTESTD). Il existe de grandes inégalités entre les régions ou en fonction du niveau de richesse, en particulier en ce qui concerne les dépenses d'éducation, les inscriptions et le nombre et les qualifications des enseignants. La coopération internationale dans le domaine de l'éducation s'est améliorée et il existe actuellement deux groupes de travail internationaux sur l'éducation - le Groupe de coordination de l'éducation (Education Coordination Group, ou ECG) et le groupe de travail sur le secteur de l'éducation (Education Sector Working Group, ou ESWG). Bien que

le financement du gouvernement pour l'éducation ait augmenté ces dernières années, les salaires des enseignants ont également augmenté, ce qui a entraîné une baisse des fonds disponibles pour les écoles.

## D) Le PME au Zimbabwe

Le Zimbabwe est partenaire du PME depuis 2012, date à laquelle il a demandé et reçu son premier financement pour l'élaboration d'un plan sectoriel de l'éducation (ESPDG). Le Département britannique pour le développement international (DFID) a agi en tant qu'agence de coordination pour toutes les activités du PME au Zimbabwe, tandis que la Banque internationale pour la reconstruction et le développement (BIRD) a agi en tant qu'agent partenaire pour l'ESPDG et l'UNICEF pour les financements de mise en œuvre du plan du secteur de l'éducation. (ESPIG). Actuellement, les éléments clés du soutien du PME au Zimbabwe sont les suivants.

Premièrement, la part fixe du PME II du financement ESPIG (20 580 000 dollars américains) au Zimbabwe (2017-2019), gérée par l'UNICEF. Il s'agit d'un projet profondément ancré dans le Plan stratégique du secteur de l'éducation (Education Sector Strategic Plan, ou ESSP). Deuxièmement, en 2018, le pays a été l'un des premiers membres du PME à recevoir un financement à effet multiplicateur dans le cadre du nouveau modèle de financement du PME. Cette allocation à effet multiplicateur (10 millions de dollars) octroie un financement sur la base que le gouvernement peut mobiliser des fonds auprès d'autres sources, ce que le Zimbabwe a pu obtenir par le biais du DfID et du KfW. La part fixe de ce financement (8 millions de dollars) doit être utilisée pour compléter le Financement pour l'amélioration des écoles, qui visent 1000 des écoles les plus pauvres du Zimbabwe. La part variable liée à la performance (2 millions de dollars) sera administrée avec le financement ESPIG variable supplémentaire (8,87 millions de dollars). Ce troisième financement, à part variable, s'appuiera sur des améliorations dans la gestion des finances publiques et sera plus étroitement aligné sur les systèmes fiduciaires et de passation des marchés publics. Les quatre éléments clés de la part variable du financement ESPIG ainsi que la part liée à la performance pour le financement à effet multiplicateur sont les suivants : équité et accès, amélioration des résultats d'apprentissage, efficacité et amélioration de la rétention et du renforcement institutionnel.

Le PME fournit également un large éventail de contributions non financières, principalement par le biais du travail du Secrétariat, de l'agent partenaire et de l'agence de coordination, et de l'engagement au niveau mondial du PME (par exemple par le biais de l'assistance technique, plaidoyer, l'échange de connaissances, les normes de qualité et les exigences de financement) . Ces éléments non financiers font également partie du soutien qui est évalué lors de l'évaluation prospective entreprise au Zimbabwe.

## E) Contributions du PME à la planification sectorielles

### *État de la planification sectorielle au Zimbabwe*

La planification du secteur de l'éducation au Zimbabwe est couverte par le Plan stratégique du secteur de l'éducation (Education Sector Strategic Plan, ou ESSP 2016-2020) et opérationnalisée par le Plan opérationnel au niveau national, et par les Plans opérationnels de district au niveau des districts. L'ESSP (2016-2020) a été essentiel pour rassembler les acteurs du secteur et se concentrer l'attention sur les priorités du secteur au Zimbabwe. Il a été élaboré de manière inclusive et consultative et a été reconnu comme document de planification clé dans le secteur. L'ESSP n'a pas satisfait au critère de « faisabilité » du PME, ce qui s'est révélé être une faiblesse majeure au cours de son cycle de mise en œuvre. Les données révèlent également que, même si l'ESSP et le plan opérationnel national qui l'accompagne fournissent un cadre solide avec des indicateurs de performance clés, ils manquent de moyens clairement définis et chiffrés pour atteindre les objectifs. Un manque d'alignement entre les plans opérationnels au niveau infranational et les plans opérationnels nationaux a potentiellement affecté l'efficacité du plan sectoriel et a abouti à un système de planification décousu dans lequel les bureaux de district et provinciaux manquent de ressources pour planifier de manière efficace et opportune.

## Contributions du PME

L'ESSP (2016-2020) n'a pas été développé avec le soutien financier direct d'un financement de développement du plan du secteur de l'éducation (l'ESPDG du PME). Le plan a néanmoins été fortement appuyé par l'UNICEF en partie grâce aux fonds ESPIG. La contribution du PME à la planification sectorielle a été déterminante et les données recueillies auprès des parties prenantes reconnaissent sans équivoque le rôle essentiel que le PME a joué dans la conduite du processus. Pour les futurs cycles de planification, ce focus devrait aller au-delà de la consultation et l'inclusion, et l'accent devrait être davantage mis sur une planification conjointe qui engagerait les différents acteurs clés. Les normes du PME et son processus d'évaluation externe ont fourni un cadre directeur crucial pour la planification sectorielle et ont été largement utilisés. La décision du groupe local des partenaires de l'éducation (GLPE) d'endosser l'ESSP, malgré son non-respect du critère de faisabilité, a laissé des faiblesses dans des aspects clés du plan. Ce qui ressort de la documentation et des entretiens avec les parties prenantes lors des première et deuxième missions d'évaluation, c'est que l'importance centrale que le PME accorde à la planification a bien été au cœur de la manière dont le PME a conduit la planification sectorielle au Nigéria. Cependant, cette évaluation a aussi mis en évidence qu'il existe des opportunités importantes pour le MoPSE et le MoHTESTD de collaborer encore davantage lors du processus de planification. La préparation du prochain plan sectoriel devrait se concentrer sur le développement de modèles financiers réalistes qui équilibrent l'ambition des objectifs avec la hiérarchisation des domaines clés, au vu des contraintes de financement qui existent. L'UNICEF a fait pression sur le PME et le Fonds de développement de l'éducation (Education Development Fund, ou EDF) afin de prolonger les financements actuels jusqu'en 2020, pour permettre au prochain cycle de financement de s'aligner sur le plan sectoriel suivant. Les parties prenantes sont fermement convaincues que le financement et les activités proposés - qu'ils soient séparés ou en un seul fonds - devraient être alignés sur le prochain plan sectoriel (qui doit débiter en 2021) et inclus dans toute planification opérationnelle pour assurer une réelle complémentarité. Les acteurs estiment en outre que cela n'avait pas été fait pour le précédent ESSP et constituait donc une de ses lacunes majeures.

## F) Contributions du PME au dialogue et au suivi sectoriels

### *État du dialogue et du suivi sectoriels au Zimbabwe*

Le dialogue dans le secteur de l'éducation au Zimbabwe se fait principalement par le biais du Groupe de coordination de l'éducation (Education Coordination Group, ou ECG). L'ECG, considéré comme le Groupe local de l'éducation (GLPE), est présidé par le ministre de l'Éducation et comprend le secrétaire permanent à l'éducation en tant que vice-président ainsi que des représentants de tous les partenaires financiers, l'UNICEF, l'UNESCO et certains groupes de la société civile. L'UNICEF assure le secrétariat de l'ECG. L'ECG a réussi à encourager la consultation et le dialogue entre le ministère (MoPSE) et les partenaires au développement. En plus de cela, le Groupe de travail sur le secteur de l'éducation offre un forum de dialogue plus large qui comprend des groupes d'ONG locales et la société civile. L'ECG continue de jouer un rôle essentiel dans le dialogue sectoriel. Cependant, ses fonctions principales restent floues, en particulier la question de savoir s'il s'agit simplement d'un forum pour des discussions opérationnelles ou s'il fournit des orientations politiques et / ou discute de sujets de haut niveau au-delà des financements des bailleurs. Il est également possible d'améliorer l'inclusivité en incluant les niveaux infranationaux dans le dialogue.

En termes de suivi du secteur, la revue sectorielle conjointe (RSC) de janvier 2019 a été bien accueillie par toutes les parties et considérée comme davantage fondée sur des données probantes, participative et axée sur les politiques que celles tenues précédemment. Le suivi sectoriel est participatif et inclusif, mais les améliorations futures devraient se concentrer sur l'utilisation plus efficace du temps imparti durant la RSC afin de créer un changement significatif. Il y a la volonté d'avoir un suivi et une responsabilisation plus continus, bien que cela soit rendu difficile par les contraintes financières et logistiques au niveau infranational. Tandis que le développement



de la RSC ait été un succès au niveau national, il n'a pas eu de progrès dans l'amélioration des structures de suivi en dehors de la RSC, ou au niveau infranational (district et provincial).

### **Contributions du PME**

Le rôle du PME (représenté au Zimbabwe par le DFID en tant qu'agence de coordination, l'UNICEF en tant qu'agent partenaire et par le biais des missions du responsable-pays du secrétariat) dans la promotion du dialogue et du suivi est crucial et reconnu par toutes les parties prenantes zimbabwéennes. La relation de travail entre le MoPSE et le PME pour améliorer la responsabilité mutuelle est positive et engagée ; et les deux parties ont joué un rôle actif dans toutes les améliorations observées.

La seconde mission a permis de corroborer les conclusions issues de la première mission. Les entretiens avec les parties prenantes et l'étude documentaire ont montré que les contributions techniques et financières du PME (en particulier à travers le rôle de l'agence de coordination) ont joué un rôle déterminant dans le développement du processus de revue sectorielle conjointe dans le pays. Le responsable-pays du secrétariat du PME pour le Zimbabwe a également apporté un appui important grâce à sa présence constante lors des revues sectorielles conjointes, ses recommandations formulées dans les rapports de mission du responsable-pays, via les réunions du groupe de travail sur l'amélioration du suivi et enfin, grâce aux contributions aux Visites de suivi conjointes. Le PME a également joué un rôle clé dans le développement de l'ECG car celui-ci a été fondé sur la base des recommandations du PME. Le soutien du PME au suivi, en liant la part variable avec l'efficacité du SIGE et en finançant des revues sectorielles conjointes par le biais de l'ESPIG, a également été essentiel lorsque le financement gouvernemental n'était pas à la hauteur. Les données recueillies au cours de la deuxième mission suggèrent également des opportunités pour le Secrétariat du PME de fournir un soutien technique plus important pour établir le mandat des GLPE.

## **G) Contributions du PME au financement du secteur**

### **État du financement du secteur au Zimbabwe, 2011-2020**

Le financement intérieur de l'éducation au Zimbabwe s'est détérioré au cours des deux dernières années (après une période de reprise économique post-2011) à mesure que la crise financière s'est aggravée. Alors que le budget global de l'éducation est en augmentation, un manque de financement pour les dépenses non salariales entrave les progrès dans l'ensemble du système, avec moins de 1% des dépenses destinées aux projets d'investissement. Alors que l'essentiel des dépenses va aux salaires des enseignants, la dévaluation de la monnaie en 2018/2019 a entraîné une diminution spectaculaire du pouvoir d'achat et des menaces de grève sur les conditions de rémunération. Les écoles dépendent d'un financement limité des bailleurs et, plus important encore, des frais payés par les parents. Cela a créé des inégalités importantes entre les écoles, en raison du montant des frais qui peuvent être perçus. L'introduction de la politique de financement des écoles a le potentiel d'y remédier en garantissant le financement des écoles et une éducation gratuite pour les élèves les plus pauvres - mais ses résultats n'ont pas encore été vus.

Le financement international de l'éducation s'est amélioré au fil du temps - la majorité provenant du PME et de l'EDF (financé par la KFW et le DFID). Des efforts sont en cours pour améliorer la qualité du financement en abordant l'harmonisation et l'alignement avec l'ESSP - mais à l'heure actuelle, l'harmonisation demeure un problème clé, avec une mauvaise harmonisation entre les fonds du PME et de l'EDF.

### **Contributions du PME**

Les contributions du PME au financement sectoriel au Zimbabwe peuvent être réparties entre les contributions financières à l'ESSP et les contributions non financières par le biais du plaidoyer, l'exigence de normes dans le cadre des requêtes de financement et le soutien technique du Secrétariat, de l'agent partenaire et de l'agence

de coordination. La contribution du PME à un financement accru et de meilleure qualité au Zimbabwe est importante. Le fonds à effet multiplicateur a mobilisé 50 millions de dollars supplémentaires pour l'éducation. La contribution du PME à la politique de financement des écoles et aux procédures financières du MoPSE a commencé à contribuer à la qualité du financement intérieur. Globalement, le PME contribue à 1% du budget total du MoPSE, mais lorsque cela est considéré à la lumière du manque de dépenses non salariales, la contribution du PME devient beaucoup plus importante. Les deux années de l'évaluation ont mis en évidence les préoccupations des parties prenantes concernant la dépendance du gouvernement à l'égard des financements extérieurs et en particulier les déficits de financement des dépenses non salariales. La présence du PME au Zimbabwe a eu deux effets non financiers importants sur la qualité du financement dans le pays. Le premier effet positif est l'évolution de l'alignement entre l'ESPIG PME II, le financement de la part variable de 2018 et celui de fonds à effet multiplicateur. La deuxième contribution non financière importante du PME à l'amélioration du financement intérieur est l'impact du PME II et des indicateurs de la part variable sur la pression pour des réformes politiques liées à la limitation de l'impact négatif des frais de scolarité. La réforme de la Loi sur l'éducation et la politique de financement des écoles étaient des objectifs clés de l'ESSP. Le présent rapport souligne également la nécessité pour le modèle du PME d'avoir une stratégie plus explicite pour appuyer la réduction des coûts de l'éducation des ménages ainsi qu'une approche plus nuancée pour mesurer la qualité du financement intérieur. Il est nécessaire d'aller au-delà de cibler la proportion des dépenses publiques et de plutôt mesurer l'efficacité du financement.

## H) Contributions du PME à la mise en œuvre du plan sectoriel

### *Mise en œuvre du plan sectoriel au Zimbabwe*

L'efficacité de la mise en œuvre s'est améliorée au cours de l'ESSP (2016-2020), de bons progrès ayant été réalisés dans des domaines clés. Cependant, la mise en œuvre est généralement en retard. La capacité de mise en œuvre est gravement limitée par le manque de financement et un manque (connexe) de ressources humaines au sein du MoPSE et des groupes de bailleurs. Jusque-là, la plupart des efforts du MoPSE et des bailleurs visaient la planification. Toutefois, de nouveaux progrès sont actuellement accomplis sur le plan de la mise en œuvre, en particulier en ce qui concerne le nouveau curriculum. Certains défis clés ont été identifiés dans la mise en œuvre, comme une formation insuffisante des enseignants et un manque de ressources. La création du Centre pour la recherche, l'innovation et à la conception en éducation (Center for Education Research, Innovation and Design, ou CERID) est tombée en deçà des attentes en raison d'un manque d'orientation claire et de personnel approprié au sein du MoPSE pour mettre en œuvre ce projet. Bien qu'il n'y ait pas à proprement parler de suivi des activités ou des réalisations directement liées à la petite enfance, au cycle primaire et au cycle secondaire, de nombreux jalons de résultats pour ces programmes n'ont pas été atteints. Le département des services d'aide sociale aux élèves (un sous-programme d'éducation préscolaire, primaire et secondaire) a réalisé des progrès significatifs dans la mise en œuvre de programmes visant à améliorer l'inclusivité dans l'éducation.

### *Contributions du PME*

Le soutien financier du PME à l'ESSP est crucial. La majeure partie de la mise en œuvre de l'ESSP a été financée par le PME et EDF. En termes d'appui technique, le développement de fonds de budgétisation trimestriels contribuera à améliorer les capacités de mise en œuvre, en développant une mentalité de « planification » au sein du MoPSE. Malgré un manque de clarté dans la délimitation des effets du soutien respectif du MoPSE, du PME et des autres bailleurs de fonds, il est toujours possible de dire que le PME a contribué de manière significative à la mise en œuvre des principaux objectifs de l'ESSP, en particulier en ce qui concerne l'élaboration des politiques et la réforme des programmes (par exemple la politique de financement des écoles, la politique d'éducation inclusive, la mise en œuvre de nouveaux programmes, l'achat de manuels scolaires et de matériels d'apprentissage, etc.). L'introduction d'un financement basé sur la performance à travers la part variable du

financement ESPIG (30% du total) s'est révélée être un facteur de motivation clé dans la réalisation de certains des objectifs de l'ESSP - en particulier l'introduction d'amendements à la Loi sur l'éducation. Selon les données recueillies dans le cadre de cette évaluation, les principales parties prenantes étaient d'avis que le financement basé sur la performance a joué un rôle clé dans la motivation du MoPSE. Bien que le système SIGE doive encore être renforcé, son inclusion dans les indicateurs basés sur la performance de la part variable facilite les progrès dans la production de données plus opportunes. Au Zimbabwe, il a été constaté que les indicateurs au niveau des processus produisaient de meilleurs résultats en termes d'augmentation de la motivation et du renforcement des capacités que les indicateurs de résultats.

## I) Renforcement du système éducatif

### *Changements au niveau du système*

Le système éducatif a enregistré des progrès en matière d'accès et d'inclusivité. Le principal défi reste le recours excessif au financement des bailleurs et des parents pour les dépenses non salariales. Il existe des données positives sur la mise en œuvre du nouveau programme scolaire et des indications d'amélioration en ce qui concerne le nombre d'enseignants formés et la mise en œuvre des normes professionnelles pour le corps enseignant, qui visent à améliorer le développement continu et à relever les normes de pédagogie et de responsabilité des enseignants. Le système SIGE a connu certaines améliorations, mais il souffre toujours de problèmes liés à la rapidité et à la précision. Le manque de données SIGE robustes a entravé les interventions d'urgence. La volonté politique et l'accroissement des capacités nationales sont des moteurs importants des améliorations qui ont été et doivent encore être réalisées.

### *Liens probables entre la mise en œuvre du plan sectoriel et le changement au niveau du système*

Dans les domaines clés, il existe un lien clair et plausible entre les actions entreprises dans le cadre de l'ESSP et les améliorations du système éducatif. Cela est particulièrement visible au niveau national, dans l'élaboration des politiques, la réforme des programmes et les services d'aide sociale aux élèves. La documentation et les entretiens avec les parties prenantes suggèrent que, dans une certaine mesure, l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi du plan sectoriel ont conduit à des changements positifs au niveau du système. Certaines améliorations ont été constatées dans l'accès à l'éducation, en particulier en ce qui concerne les élèves défavorisés. La gestion du secteur semble également s'être quelque peu améliorée grâce à l'amélioration des capacités nationales, que ce soit par rapport aux capacités techniques, à la volonté politique et aux ressources.

## J) Résultats d'apprentissage et équité

### *Changements dans les résultats d'apprentissage, l'équité et l'égalité des sexes*

L'équité, l'égalité des sexes et l'inclusion sont restées stables ou ont connu des améliorations modestes, mais cela devrait être considéré comme positif à la lumière des troubles politiques et économiques que le pays a connus au cours de la période. De même, bien qu'il n'y ait pas eu de changements significatifs dans les résultats d'apprentissage, cela devrait également être considéré comme positif étant donné les difficultés rencontrées par le pays au cours des dernières années.

### *Liens probables avec les changements observés au niveau du système*

Bien que certaines améliorations en termes d'accès (en particulier pour les enfants handicapés) puissent être liées à des changements au niveau du système, pour la majorité des indicateurs de résultats, il n'est pas possible de tirer des conclusions claires. Certaines corrélations peuvent être observées, en particulier le travail accompli pour améliorer l'éducation des enfants handicapés peut être lié de manière plausible à l'amélioration de la



scolarisation de ces enfants. De même, l'augmentation du nombre d'enseignants et d'installations pour l'enseignement de la petite enfance est probablement une cause de l'amélioration des inscriptions dans le préscolaire.

Bien qu'il ne soit pas lié à un changement dans le système éducatif, il est facile de voir un lien entre l'augmentation des taux d'abandon et la stagnation des taux de survie et la crise économique. La perte de revenu et la pénurie alimentaire ont des liens théoriques étroits avec les taux d'abandon - ce qui fait que ces changements sont davantage imputables aux conditions sociales qu'aux problèmes du système éducatif. Un domaine dans lequel aucun changement ne peut encore être observé concerne le lien entre les résultats d'apprentissage et le nouveau programme scolaire.

## K) Conclusions et questions stratégiques

### *Conclusions*

La période d'évaluation a été une période d'immenses défis pour le Zimbabwe sur les plans politique, économique et financier. Un événement traumatisant majeur a été le cyclone dévastateur qui a malheureusement frappé le pays en mars 2019. Cela a exercé une pression supplémentaire sur des systèmes gouvernementaux déjà tendus et limités et a eu des conséquences négatives sur le système éducatif. Dans le contexte de ce défi majeur, ce rapport a noté plusieurs domaines clés de progrès dans le secteur de l'éducation. En dépit des conséquences profondes de cette catastrophe naturelle sur le secteur de l'éducation, et malgré le manque de progrès visibles, certaines bases semblent toutefois avoir été maintenues (par exemple en ce qui concerne la stabilité dans les résultats d'apprentissage et l'amélioration des résultats en matière d'équité) – ce qui est louable en soi et témoigne bien de la volonté du gouvernement du Zimbabwe et du soutien de la communauté internationale.

Cette évaluation a également mis en évidence certains domaines d'intérêt pour l'avenir, tels que la nécessité de renforcer les systèmes de données et les améliorations dans certains domaines tels que la formation des enseignants, les matériels et les ressources d'apprentissage. Dans l'ensemble, l'évaluation continue de souligner le rôle important que le PME a joué dans tous les aspects du secteur de l'éducation à travers son soutien financier et non financier. Cela a été essentiel, compte tenu notamment des défis auxquels le pays est confronté. L'évaluation a révélé l'efficacité et la pertinence du modèle opérationnel du PME par rapport à l'influence positive qu'il a eue sur la planification, le dialogue et le suivi sectoriels, le financement et la mise en œuvre du plan.

### *Bonnes pratiques émergentes*

Trois bonnes pratiques ont été identifiées lors de cette évaluation au Zimbabwe :

**Maintenir la présence dans les pays** – La cohérence de l'engagement entre le l'ECG et le responsable-pays du secrétariat du pays est un atout majeur du modèle opérationnel du Zimbabwe.

**Prendre en compte les préoccupations des pays partenaires** - La disposition du PME à négocier l'utilisation d'indicateurs de processus par rapport à des indicateurs de résultats a été un atout majeur du financement de la part variable. Cela a été particulièrement pertinent compte tenu de la situation au Zimbabwe où la non-atteinte des indicateurs de résultats peut être attribuée à des facteurs externes.

**Flexibilité et adaptabilité** - La flexibilité et l'adaptabilité démontrées par la réaffectation des fonds par le PME aux écoles touchées par le cyclone sont un exemple de bonne pratique concernant la manière dont le PME soutient les pays partenaires. Outre le soutien financier qui a été universellement reconnu comme essentiel pour le secteur de l'éducation au Zimbabwe tout au long de la période d'évaluation, le soutien non financier a été reconnu comme un aspect déterminant et précieux de l'engagement du PME avec ce pays.

## Questions stratégiques

Les domaines et questions stratégiques clés suivants ont été identifiés au cours de cette évaluation :

**Qu'entend-on par planification ?** Comment peut-on élargir ce que l'on entend par « planification » pour mettre davantage l'accent sur le renforcement des capacités de planification et sur l'appui à un cycle de planification continu ?

**Examiner le coût de l'éducation pour les familles et les implications pour le secteur.** Comment s'assurer que les contributions financières des parents sont incluses dans les modèles financiers? Le PME devrait-il aider les pays à examiner des stratégies pour réduire ces contributions, en particulier au niveau de l'éducation de base ?

**Réexamen des indicateurs de part variable:** Comment établir un équilibre entre des indicateurs de processus et des indicateurs de résultats, dans le but d'à la fois fournir des objectifs sur le long terme et de récompenser l'amélioration des capacités sur le court terme ?

**Harmonisation des fonds du PME.** Que peut-on faire pour mieux harmoniser le financement du PME avec d'autres programmes tout en permettant une attribution appropriée aux deux ? Dans les cas où un fonds géré par des bailleurs existe déjà, comme au Zimbabwe, le PME devrait-il dupliquer les processus ? Ou contribuer directement au financement du fonds déjà existant ?

**Renforcement des capacités.** Comment le PME peut-il garantir que le soutien apporté par les agents partenaires et les agences de coordination encourage les capacités du gouvernement ainsi que celles des autres parties prenantes sans créer de déséquilibres ?