

Performance Review GPE (2017-2020)

1. Introduction

En appui de la contribution pluriannuelle volontaire aux ressources générales (core) du GPE (Global Partnership for Education), vous trouverez ci-joint un aperçu de l'évaluation du travail effectué pendant la période de subvention précédente pour la période 2017-2020.

Cet examen couvre la bonne gestion des ressources allouées (système et mécanismes de suivi), leur utilisation (rapports financiers et audits), ainsi que les résultats obtenus sur cette base (rapports de fond). L'ensemble de la documentation utilisée pour cette revue de la performance est disponible à l'adresse suivante : [Partenariat mondial pour l'éducation \(globalpartnership.org\)](http://globalpartnership.org)

En ce qui concerne le suivi du financement de base (core) que nous accordons au GPE, celui-ci est accordé sur base des plans stratégiques pluriannuels approuvés par l'organe de gestion de l'organisation. La direction et le suivi des activités de l'organisation pour la mise en œuvre de ces plans pluriannuels - y compris le contrôle de la bonne utilisation du financement de base alloué - se fait donc essentiellement dans le cadre des organes de gestion de l'organisation partenaire (dans laquelle BE est représentée) sur la base des règlements, règles, politiques et procédures applicables. En outre, pendant la durée du financement, le dialogue et la consultation sur une base bilatérale sont également encouragés et le réseau des postes est régulièrement interrogé.

2. Bonne gestion des ressources allouées (systèmes et mécanismes de suivi/gestion et soutien des programmes)

GPE s'est engagé à exercer un contrôle indépendant et objectif pour améliorer l'efficacité et l'efficience de ses activités. À cet égard, différents systèmes et mécanismes sont mis en place.

Premièrement, le GPE dispose dans ses structures de gouvernance d'un Comité des Risques de finances qui est un comité permanent établi par le Conseil d'administration du GPE pour s'assurer que les ressources sont gérées de manière efficiente, efficace et cohérente avec la mission, les buts, les objectifs et les politiques du GPE. Le Comité supervise les pratiques de gestion des risques et les dispositions de gestion financière et d'audit du GPE. En tant qu'autorité décisionnelle, il dispose des attributions suivantes :

- Établir des politiques et pratiques de gestion des risques et de gestion financière, sur la base d'examens périodiques de la pertinence des politiques et des pratiques. Suivi et surveillance (avec recommandations au Conseil pour tout changement majeur)
- Examiner les risques financiers et opérationnels afin de conseiller le Conseil sur les risques stratégiques liés au modèle d'activité, au modèle opérationnel et à la mise en œuvre du plan stratégique du GPE.
- Examiner la matrice des risques et faire des recommandations au conseil (ainsi que conseiller le comité de direction) pour savoir si les responsabilités énoncées sont suffisantes
- Examiner l'efficacité globale, les coûts de transaction et l'optimisation des ressources des opérations du GPE aux niveaux mondial et national et faire des recommandations au Conseil sur des améliorations.
- Des exigences en matière de rapports ont été également été fixées : Recommandations écrites sur le financement et les risques du GPE et sur les actions visant à favoriser l'amélioration - deux fois par an (ou plus fréquemment si nécessaire).

Deuxièmement, certains reportages sont préparés par la Banque mondiale qui, dans ce cas, agit en tant que trustee du GPE ou par des évaluateurs externes.

Troisièmement, le rapportage et échanges via les réunions du Conseil d'administration ([link](#)) permettent aussi de suivre la bonne gestion de ressources, notamment via les rapports de la Directrice Générale qui portent – entre autre – sur les résultats et impact des activités du GPE, la situation financière du GPE et les risques, ainsi que les gestion des ressources (y inclus les cas de détournement de fonds et la suivi de sa politique de protection contre l'exploitation, les violences et le harcèlement sexuels). La Stratégie détaillée de suivi et d'évaluation du GPE, approuvée en 2016, a été mise en œuvre comme prévu avec entre autre la synthèse définitive des évaluations au niveau des pays ([link](#)), et l'évaluation sommative indépendante ([link](#)) ont toutes fourni des données probantes essentielles pour l'élaboration du plan stratégique 2025. Des constatations qui méritent d'être mentionné sont entre autre que

- le GPE a montré un progrès vis-à-vis de tous ses objectifs au niveau des résultats et des produits tels que visés dans le Cadre de résultats d'ensemble de GPE, mais que son efficacité varie. Du progrès en termes de meilleur financement (harmonisation et alignement) reste un défi.
- la mise en œuvre des subvention est jugée efficace ; et que les attributions aux pays au cours de la période allant de 2012 à 2020 illustrent une focalisation continue sur l'éducation de base dans les LIC et LMIC avec une légère insistance sur les pays touchés par la fragilité ou conflit. Mais que le processus d'attribution de subvention de GPE de l'AMP au premier versement prend plus de 40 mois en moyenne, ce qui met à rude épreuve le niveau d'engagement au processus parmi les acteurs dans les pays.
- le GPE a dépassé ses attentes pour l'objectif mondial de construction d'un partenariat plus fort et que des efforts de suivi et d'évaluation ont réussi à augmenter la responsabilité de GPE au niveau mondial.

Enfin, les performances du GPE ont fait l'objet d'une évaluation du Réseau d'évaluation de la performance des organisations multilatérales (MOPAN), à l'instar de celle qui a été réalisée en mai 2019 qui a examiné la période couvrant la première partie du plan stratégique 2016-2020. Dans les conclusions pour les aspects financiers, le rapport indique qu'il existe une tension entre les deux fonctions exercées par le GPE à savoir : travailler à un saut qualitatif en matière d'éducation et la gestion (et l'accroissement) des financements pour l'Education. Il existe donc un équilibre à trouver (notamment au niveau de la répartition du personnel) entre les fonctions techniques et de partage des connaissances et les fonctions plus financières comme le monitoring des subventions. Quelles sont les autres constatations en lien avec la gestion financière ?

- Le cadre financier est aligné sur objectifs : Le cadre financier est aligné afin de mettre en œuvre le mandat du Partenariat et atteindre les résultats attendus. En 2018, un nouveau cadre de financement a été mis en place. Cet instrument cible les communautés et les pays qui ont le plus besoin d'un soutien financier. S'il est encore trop tôt pour évaluer l'impact de ce mécanisme, on constate néanmoins que le programme des allocations par pays et les efforts consentis pour fournir des financements adaptés permettent au GPE d'être plus efficace.
- Le GPE dispose d'un bon système de management et de contrôle financier. Pour rappel, le GPE est soumis aux procédures de la Banque Mondiale et notamment pour la gestion des ressources humaines. Le GPE a recourt à des audits internes et externes afin de se conformer aux standards internationaux, en matière de transparence financière par exemple. Les réponses et procédures pour faire face aux éventuels manquements pointés par les différents audits existent et fonctionnent. On note cependant un certain retard au niveau du décaissement des fonds. En 2020, celui-ci s'est considérablement accéléré avec les aides d'urgence attribuées dans le cadre de la réponse COVID.

3. Utilisation appropriée des ressources allouées (rapports financiers 2020 données 2019)

Un rapport de situation sur les financements (GSR) est préparé chaque année par le Secrétariat du GPE, établi pour tenir informés le Conseil d'administration et son Comité des financements et des performances du suivi « des progrès accomplis au regard du portefeuille de financements alloués sur les ressources du GPE. Le rapport 2020 ([link](#)), qui porte sur la période 1/7/2019-30/6/2020) confirme que la situation financière générale du GPE reste stable et les approbations de financements continuent à progresser de manière significative. Les financements approuvés entre janvier 2018 et mars 2021 représentent 2,7 milliards de dollars et que, compte non tenu des financements accélérés COVID-19, le montant approuvé sur l'exercice 2020 pour la mise en œuvre du programme sectoriel de l'éducation est supérieur à celui de l'année précédente. La proportion des financements en bonne voie de réalisation est la plus élevée constatée sur les cinq dernières années.

Le rapport sur les résultats 2020 ([link](#)) offre également une vue d'ensemble.

- Depuis sa création en 2002 jusqu'en décembre 2019, le GPE a alloué 5,5 milliards de \$ répartis entre 175 financements de mise en œuvre dans 63 pays en développement. En décembre 2019, 35 financements de mise en œuvre pour un montant total de 1,1 milliard de dollars étaient en cours dans 31 pays partenaires.
- Le montant total des décaissements de financements pour l'année civile 2019 se sont élevés à 226 millions de dollars, ce qui traduit la baisse du montant approuvé au cours de la précédente période de reconstitution des ressources. Ils devraient toutefois augmenter à 600 millions de dollars en 2020.
- Conformément à la formule d'allocation du Partenariat fondée sur les besoins, une partie importante des financements de mise en œuvre du GPE est allouée aux pays partenaires dont les besoins sont les plus importants: En 2019, les pays partenaires touchés par la fragilité et les conflits ont reçu 60% des allocations au titre de financement de mise en œuvre, soit 137 millions de dollars. Les financements du GPE sont répartis à part presque égale entre ses trois buts stratégiques : 34% à la qualité des apprentissages, 29% à l'équité et 33% au renforcement des systèmes.
- D'un point de vue géographiques 85% des décaissements vont à des pays partenaires situés en Afrique Sub-Saharienne, la région qui présente les plus faibles taux d'achèvement et les taux les plus élevés d'enfants non scolarisés, et 69% pour des pays à faibles revenus.
- La performance globale des financements de mise en œuvre reste positive. Quelques financements affichent des retards qui résultent principalement des risques externes hors de contrôle du programme, tels que les conflits ou l'instabilité politique.
- Depuis l'approbation du nouveau modèle de financement en 2014, 24 financements ont adopté un dispositif basé sur les résultats. Les premières évaluations au niveau des pays indiquent que le financement basé sur les résultats contribue à mettre d'avantage l'accent sur les résultats dans la planification sectorielle.

4. Résultats obtenus

Dans le rapport sur les résultats 2020 ([link](#)), les auteurs analysent les résultats obtenus par le GPE sur la base de 28 des 37 indicateurs de son cadre de résultats. Au niveau de l'accès, équité et qualité des apprentissages le rapport note que des résultats évoluent dans la bonne direction, mais le rythme des progrès doit être accéléré et il faut, pour ce faire, des efforts concertés et coordonnés de la part de tous les partenaires. Au niveau de systèmes éducatifs efficaces, le rapport constate une amélioration par rapport à l'année dernière, mais avec des progrès irréguliers depuis l'année de référence. Et par

rapport à la planification sectorielle, suivi et dialogue sur les politiques éducatives au niveau des pays, le rapport indique qu'en 2018-2019 tous les plans répondent aux normes minimales de qualité requises, avec une nette amélioration depuis la mise en place de la stratégie « GPE 2020 » .

Points positif
- une augmentation du nombre d'enfants inscrits dans les programmes de la <u>petite enfance</u> (41%).
- Au niveau de <u>l'enseignement primaire</u> , plus d'enfants terminent ce cycle d'étude et l'écart entre les filles et les garçons diminue.
- <u>Formation de professeurs</u> . En 2015 (année de référence), le ratio élèves-enseignants formés était de 25% et il atteint presque 40% en 2019. Dans les pays en situation de fragilité, on atteint une moyenne d'un enseignant formé pour 68 élèves et dans les autres pays un enseignant pour 45 élèves.
- La <u>qualité des apprentissages</u> : 442 millions de dollars sont consacrés à des activités spécifiques pour contribuer à un enseignement plus qualitatif.
- La performance des <u>financements de mise en œuvre</u> en faveur des pays partenaires est très satisfaisante.
- Le <u>financement domestique</u> du secteur de l'Éducation progresse : 70% des pays partenaires ont augmenté leur part des dépenses publiques consacrées à l'éducation ou l'on maintenu à au moins 20% de ces dépenses. Pour rappel, le financement domestique à hauteur de 20% est une exigence du GPE pour l'octroi d'une allocation.
- Collaboration avec l'UNESCO, et en particulier l'Institut de Statistique, pour agir en faveur d'une meilleure <u>inclusion</u> des enfants porteurs d'un handicap. Ce thème a été analysé et fait l'objet d'un document « Ne laissez personne de côté ».
- 76% des financements de mise en œuvre étaient destinés aux pays touchés par la fragilité et les conflits
- Des représentants de la société civile et des organisations d'enseignants sont de mieux en mieux associés aux travaux des « Groupes locaux des partenaires de l'éducation ».
- À améliorer
- Il reste <u>trop d'enfants non-scolarisés</u> et les <u>connaissances</u> acquises sont encore trop souvent <u>insuffisantes</u>
- Les <u>filles restent désavantagées</u> , en particulier dans les pays avec un contexte fragile. Les écarts basés sur le genre diminuent pourtant mais encore trop faiblement. Au niveau du primaire, les filles achèvent leur études pour 65% d'entre elles et 41% pour le niveau secondaire. Au vu de ce constat, le GPE a soutenu 28 pays partenaires afin de participer à des ateliers sur l'intégration de la notion de genre dans la planification sectorielle de l'Éducation.
- La <u>collecte de données probantes et actualisées</u> est indispensable pour l'élaboration de politiques éducatives efficaces, mais reste cependant une difficulté pour plusieurs pays partenaires.

L'évaluation indépendante récapitulative du Partenariat mondial pour l'éducation 2020 ([link](#)) recommande de

- Maintenir la focalisation sur l'éducation de base sectorielle, mais se concentrer sur l'amélioration de la mise en œuvre des plans sectoriel/transitionnel de l'éducation en équilibrant l'attention aux contenus et aux processus et en abordant les contraintes en financement, la capacité de mise en œuvre nationale et infranationale et les facteurs contextuels.
- Renforcer l'efficacité des groupes locaux de partenaires de l'éducation en tant que mécanismes inclusifs dirigés par le gouvernement.
- Affiner le positionnement de GPE et son financement, vis-à-vis d'autres fonds (émergents) dans le secteur de l'éducation.
- Améliorer et compléter les cadres conceptuels avec des outils de gestion focalisés sur l'utilité et des processus d'enseignement

L'analyse faite par le MOPAN ([link](#)) vient compléter cette analyse des résultats en soulignant :

- La bonne vision stratégique du GPE : Le plan stratégique du GPE encourage la coordination, la planification et le financement des systèmes éducatifs. Cette stratégie se reflète dans la théorie du changement. Par exemple, la manière dont le GPE travaille dans les pays partenaires, avec un

groupe de pays ou de façon plus globale afin d'atteindre son objectif : un enseignement de qualité pour tous. Le processus s'appuie sur des feed-back, des évaluations et des échanges de connaissances afin de bénéficier de données fiables.

- L'appréciation positive du GPE par ses différents partenaires : Le GPE est structuré comme un partenariat. Il soutient différents acteurs, travaille en collaboration avec d'autres partenaires (UNICEF, Banque mondiale, UNESCO, agences de développement,...) et reçoit des financements de différentes sources dont le secteur privé et les fondations. Ces coopérations ont pour objectif de faire en sorte que les ressources soient utilisées correctement en évitant la fragmentation et la duplication des aides. Pour autant, il n'est pas toujours simple de travailler avec des partenaires aussi différents et dans des contextes nationaux diversifiés. Il faudrait donc plus nuancer et affiner les évaluations, la gestion des risques et la gestion de conflits.
- Le monitoring et évaluation de la stratégie comme fondements de l'approche basée sur les résultats: Le GPE dispose d'un système de monitoring des résultats dont l'objectif est triple : voir si les résultats fixés par la stratégie 2020 sont atteints, fournir des données pour capitaliser les opportunités d'apprentissage, prendre des décisions en connaissance de cause.
- La nécessité d'améliorer le système de reportage des résultats: Le rapport annuel du GPE analyse 37 indicateurs mais le recensement des données n'est pas toujours facile. Les indicateurs sont utiles pour démontrer les résultats mais ne sont pas toujours révélateurs de l'impact des programmes soutenus par le GPE. Il n'est pas toujours aisé de voir clairement les résultats obtenus au niveau des pays. En effet, les programmes sont mis en œuvre par les « Grant agent » qui le plus souvent appliquent leurs propres systèmes d'évaluation. Il n'est donc pas simple d'agréger les résultats de ces différentes évaluations pour donner une image « unifiée » des résultats au travers du Partenariat.
- Des résultats contrastés mais globalement positifs par rapport aux résultats : En tant que fond global, les fonds du GPE sont correctement utilisés et la répartition des « Grants » est efficace. Les fonds alloués aident les pays à développer des plans d'éducation et jettent les bases pour d'investissements dans ce secteur. Des résultats positifs ont été obtenus. Cependant, il est possible d'améliorer l'efficacité et le caractère durable des investissements. Bien que les résultats sont variables d'un pays à l'autre, le GPE enregistre des succès dans les domaines comme les politiques de soutien et la planification ; le renforcement des capacités institutionnelles et de gouvernance ; la mise en place de réformes financières et pédagogiques ; le renforcements du rôle de la société civile dans les groupes locaux de l'Education.
- le soutien ciblé des fonds du GPE vers les pays les plus défavorisés, qui a contribué à réduire les inégalités. Pour le MOPAN, le GPE a permis de récolter des sommes sans précédent pour l'Education et a relancé un intérêt croissant pour ce secteur, tout particulièrement à destination des pays les plus pauvres.
- Le GPE apparaît comme leader, mais avec un besoin de se stabiliser. Le GPE est capable de créer une large plateforme pour endosser les changements nécessaires. Le partenariat est à la fois redevable et adaptable aux niveaux des différents pays. Le GPE est encore relativement jeune et a connu une croissance significative ces dernières années. Il doit donc se stabiliser. Pendant le travail d'évaluation du MOPAN, plusieurs signes d'amélioration des processus au sein du GPE et, par conséquent, des premiers effets positifs ont été constatés.

5. Evaluation

Sur la base de ce qui précède, nous sommes d'avis que le GPE a une approche logique et systématique qui découle de sa stratégie globale, et que les résultats obtenus au cours de la période précédente ont démontré la performance de l'organisation dans son ou ses domaines d'action.

En outre, l'organisation dispose des mécanismes de contrôle et de suivi nécessaires pour assurer la bonne gestion des ressources allouées. Les points d'amélioration/recommandations relevés dans le

cadre des audits les plus récents seront suivis de près dans le cadre des réunions des organes de gestion de l'organisation et des dialogues bilatéraux entre la DGD et l'organisation.

Références :

- 2019 MOPAN : <http://www.mopanonline.org/assessments/gpe2017-18/index.htm>
 - 2020 GPE rapport sur les résultats:
<https://www.globalpartnership.org/sites/default/files/docs/results-report-2020/2020-09-GPE-rapport-sur-les-resultats-2020.pdf>
 - Documentation Conseil d'administraton GPE: <https://www.globalpartnership.org/who-we-are/board>
 - 2020 synthèse définitive des évaluations au niveau des pays :
[https://www.globalpartnership.org/sites/default/files/document/file/Country-LevelEvaluations Synthesis Report Vol. 1 FR.pdf](https://www.globalpartnership.org/sites/default/files/document/file/Country-LevelEvaluations%20Synthesis%20Report%20Vol.%201%20FR.pdf)
 - 2020 l'évaluation sommative indépendante :
<https://www.globalpartnership.org/content/presentation-independent-summative-evaluation-final-results-june-2020>
 - 2020 rapport de situation sur les financements :
https://www.globalpartnership.org/sites/default/files/document/file/2021-03-19-gpe-rapport-de-situation-sur-les-financements-2020_3.pdf
-