



Approche des dossiers d'investissement dans le secteur de l'éducation

Options pour mieux mobiliser
et mieux financer au niveau
des pays

Projet final

8 Novembre 2018

Auteurs

Clara Picanyol, Nicola Ruddle,
Alina Lipcan et Georgina Rawle

À propos d'Oxford Policy Management

Oxford Policy Management s'est engagé à aider les pays aux revenus faibles et intermédiaires à atteindre la croissance et à réduire la pauvreté et les retards par le biais d'une réforme des politiques publiques.

Nous cherchons à apporter des changements positifs durables en faisant appel à une expertise politique analytique et pratique. Grâce à notre réseau mondial de bureaux, nous travaillons en partenariat avec les décideurs nationaux pour rechercher, concevoir, mettre en œuvre et évaluer des politiques publiques efficaces.

Nous travaillons dans tous les domaines de la politique sociale et économique et de la gouvernance, y compris l'éducation, la santé, les finances, le changement climatique et la gestion du secteur public. Nous nous appuyons sur nos experts des secteurs locaux et internationaux pour fournir le meilleur soutien possible fondé sur des preuves.

Oxford Policy Management Limited
Enregistré en Angleterre : 3122495

Niveau 3, Clarendon House
52 Cornmarket Street
Oxford, OX1 3HJ
Royaume-Uni

Tel : +44 (0) 1865 207 300
Fax : +44 (0) 1865 207 301
E-mail: admin@opml.co.uk
Site Internet : www.opml.co.uk
Twitter: [@OPMglobal](https://twitter.com/OPMglobal)
Facebook : [@OPMglobal](https://www.facebook.com/OPMglobal)
Youtube : [@OPMglobal](https://www.youtube.com/OPMglobal)
LinkedIn : [@OPMglobal](https://www.linkedin.com/company/OPMglobal)

Préface et remerciements

L'équipe est reconnaissante envers nos collègues du secrétariat du Partenariat mondial pour l'éducation (Global Partnership for Education ou GPE), qui ont apporté un soutien précieux en matière de pilotage et de logistique au développement de l'approche en faveur des investissements dans le secteur de l'éducation (Education Sector Investment Case ou ESIC). L'équipe est particulièrement reconnaissante à Theodore Talbot (Secrétariat du GPE), qui a fourni des contributions et des recommandations importantes tout au long du processus et a participé à la mission dans le pays pour l'étude de cas.

Les pays en développement partenaires (Developing Country Partners ou DCP) ont fourni des contributions et des commentaires essentiels à trois points de consultation différents. En outre, un certain nombre de membres du Comité des finances et des risques (Finance and Risk Committee ou FRC) ont fourni des informations et des commentaires tout au long du processus. Un merci tout particulier aux membres du sous-comité du FRC sur l'approche de l'ESIC : David Archer, Anne-Charlotte Dommartin, Uwe Steckhan et Dan Thakur ainsi que le président du FRC, Céline Place. Nous sommes également particulièrement reconnaissants envers les membres du Secrétariat avec lesquels nous avons échangé des idées et qui nous ont apporté leur soutien et des commentaires au cours des diverses versions du document : Subrata Dhar et Sven Baeten de l'équipe de soutien aux pays du Secrétariat, ainsi que Margarita Focas Licht, Padraig Power, Charles Tapp, Raphaëlle Martinez et Karen Mundy. Les contributions de tous ces intervenants ont été essentielles à l'élaboration de l'approche de l'ESIC proposée.

Le travail a été dirigé par Clara Picanyol aidée de Nicola Ruddle, Alina Lipcan et Georgina Rawle. Nous sommes reconnaissants à nos collègues qui ont joué un rôle crucial. Greg Snyders, de Dalberg, a fourni des informations et des conseils sur la stratégie globale en phase d'élaboration et de cadre. Robert Greener a dirigé l'examen des comparateurs de référence.

Voici la version finale qui est partagée avec le conseil d'administration pour leur permettre de prendre leur décision en décembre 2018. Elle s'appuie sur les versions précédentes et intègre les commentaires des DCP, du FRC et du Secrétariat émis en septembre et octobre 2018.

Le rapport original est en anglais. Cette traduction n'inclut pas les annexes.

Résumé

Présentation

Initialement mandatée dans le cadre de financement du GPE, l'approche du dossier d'investissement dans le secteur de l'éducation (ESIC) cherche à tirer parti des plans nationaux pour le secteur de l'éducation (Education Sector Plans ou ESP) afin de favoriser un alignement des financements meilleur pour le secteur de l'éducation au niveau des pays. Le travail présente une proposition visant à fournir une démarche opérationnelle de l'approche de l'ESIC au niveau du pays, basée sur :

- les leçons tirées d'un examen des approches comparatives sur ce à quoi devrait ressembler un dossier d'investissement¹ ;
- les perspectives du côté de la demande : priorités des pays en développement partenaires ;
- les perspectives de l'offre : les priorités des apporteurs de fonds ; et
- les rôles des acteurs au niveau national et l'expérience tirée d'une étude de cas par pays.

L'approche de l'ESIC est définie comme un processus visant à renforcer le dialogue national sur le financement de l'éducation, en offrant une compréhension plus claire des priorités des acteurs de la demande et de l'offre. Ce processus peut inclure un/des dossier(s) dont le contenu et le format peuvent varier, en fonction du type de partenaires financiers dans un contexte particulier.

À quoi ressemble un dossier d'investissement ?

L'examen des analogues suggère **qu'il ne sert pas à mobiliser davantage et mieux financer pour créer un modèle prédéfini d'un dossier ou d'un processus de « dossiers d'investissement » ciblant des publics multiples**. De plus, l'examen des cadres de financement des ESP montre comment, même si elles varient énormément d'un ESP à l'autre, les informations nécessaires pour un dossier d'investissement, à savoir : *Pourquoi et comment* investir dans l'éducation dans le pays, se trouvent déjà dans l'ESP ou sont générées par le processus de développement de l'ESP. Les consultations avec les fournisseurs et le FRC appuient davantage cette constatation.

L'examen des approches similaires révèle que les documents du « dossier d'investissement » mis en œuvre par les organisations faisant des comparaisons ne sont généralement pas axés sur la mobilisation de ressources supplémentaires. Dans la pratique, ce sont des plans présentant des priorités programmatiques qui ressemblent plus à un business plan. La cible de ces dossiers d'investissement n'est en général qu'une source de financement (par exemple, l'aide au développement international de la Banque mondiale, le Département britannique du développement international (DFID), le secteur privé, le Fonds Mondial), et ils sont préparés principalement pour ce public et non pas pour une variété d'apporteurs de fonds potentiels, comme l'envisageait l'approche de l'ESIC. En outre, ils sont souvent guidés

¹ L'examen complet est disponible sur demande.

par des facteurs externes et produits avec un développement limité des capacités au niveau national.

Les ESP présentent déjà la plupart des éléments permettant de plaider en faveur des investissements et, dans de nombreux cas, sont déjà utilisés pour mobiliser des financements intérieurs. Cependant, les informations ne sont pas nécessairement présentées de manière à être automatiquement perçues comme « plaidant en faveur de l'investissement », et une partie du contenu pourrait potentiellement être plus efficace pour plaider en faveur de plus nombreuses ressources d'éducation et mieux alignées si elles étaient présentées de manière plus transparente et dans un format différent. Il existe un potentiel d'aide supplémentaire pour aligner l'offre et la demande, en reconditionnant certaines informations provenant des ESP sous la forme de présentations de haut niveau.

La perspective de la demande : Priorités des DCP

Les DCP sont les informateurs principaux dans le développement de l'approche de l'ESIC et son principal utilisateur. Interrogés sur leurs difficultés financières dans le secteur de l'éducation, « le manque de fonds » a été systématiquement identifié comme le principal défi, à la fois de source nationale et de source internationale. Dans le même temps, les DCP admettent que l'utilisation de tous les fonds présente des difficultés, et ceci, beaucoup plus dans le cas des fonds internationaux que dans le cas de fonds nationaux. Cela signifie que bien que mobiliser *plus* de financements pour l'éducation est la motivation première de l'approche de l'ESIC, un *meilleur* alignement et une harmonisation plus poussée sont également des facteurs très importants à prendre en compte.

Lorsqu'on leur a demandé spécifiquement quelle source cible devrait être une priorité pour l'approche de l'ESIC, les ministères des Finances se sont retrouvés en tête de liste. Cette information est cohérente avec les commentaires de la réunion du FRC d'avril 2018, où **les ministères des Finances et les partenaires existants étaient considérés comme la source la plus probable de financement supplémentaire et de meilleure qualité** pour l'éducation au niveau national et un public clé pour l'approche de l'ESIC, à la fois en tant que cible mais également en tant que partenaire stratégique. Cependant, les pays en développement partenaires ont également exprimé le besoin de s'engager plus volontairement avec le secteur privé en tant que partenaire financier.

Le public de l'ESIC doit donc rester large et son approche doit offrir la souplesse permettant de nouer le dialogue avec tous les types d'apporteurs de fonds, et non pas seulement un ou deux en particulier. L'approche variera en fonction du contexte et du type de partenaires financiers dans un pays donné.

La perspective de l'offre : priorités des apporteurs de fonds

Les ministères des Finances ont non seulement une influence sur l'allocation du budget de l'État, mais également sur la détermination des priorités pour les autres partenaires financiers, en particulier les banques de développement régionales (RBD) et multilatérales (MDB). Les ministères des Finances devraient partager la responsabilité de la stratégie pour plaider en faveur d'un financement plus important et plus performant du secteur de l'éducation, ainsi que d'autres ministères du

centre du gouvernement disposant d'un pouvoir de décision sur les ressources nationales, tels que les ministères de la planification ou le cabinet du Premier Ministre.

Comme avec beaucoup d'apporteurs de fonds, **le ministère des Finances doit également veiller à ce que le ministère de l'Éducation puisse utiliser tous les fonds existants pour montrer qu'il est en mesure d'absorber des fonds supplémentaires.** Cela montre qu'ils ont la capacité de suivre le budget dans la mesure où ils ont utilisé les budgets des années précédentes. Les ministères des Finances nous ont souvent dit que les faibles taux de réalisation budgétaire les empêchaient d'allouer des ressources supplémentaires aux ministères techniques, dans le sens où cela laissait entrevoir des difficultés pour dépenser des fonds mis à disposition. En réponse, les ministères de l'Éducation affirment souvent que les fonds n'ont pas été dépensés, ce qui explique pourquoi le budget n'a pas été réalisé. La réalité diffère dans chaque pays. Cependant, pour mobiliser des ressources supplémentaires du budget national, la capacité d'absorption du secteur de l'éducation et à réaliser et à dépenser les budgets alloués de manière efficace seront fondamentales.

Les donateurs bilatéraux et les MDB et les RDB reconnaissent que **les décisions concernant le montant alloué au niveau national sont principalement « exogènes » pour l'ESP**, car cela dépend des besoins du pays par rapport aux autres secteurs (et aux autres pays). Au cours des entretiens, les donateurs bilatéraux ont identifié des tables rondes techniques ou des groupes de travail sur le financement, guidés par un travail analytique autour des priorités de l'ESP en tant que contributions potentiellement utiles. Les MDB et RDB ont souligné l'importance de toute tentative visant à « faire en sorte que le dossier » repose sur des **priorités qui sont vécues et attestées**, peu en importe la forme.

Rôles actuels et enseignements tirés de l'étude de cas par pays

Quelles actions sont définies dans les lignes directrices du GPE en ce qui concerne la mobilisation de financements plus importants et de meilleure qualité au niveau des pays et quels sont les acteurs responsables de ces actions ? Ces actions concernent assez largement tous les acteurs dans le cadre de leur engagement général à réaliser l'objectif de développement durable (ODD) 4 et à soutenir un ESP réaliste. Les acteurs ayant une responsabilité plus spécifique sont les DCP, car ils ont la responsabilité du secteur.

Comme on pouvait s'y attendre, l'étude de cas a confirmé que des donateurs actifs dans le secteur de l'éducation dans un pays co-développent l'ESP. C'est donc leur travail quotidien d'identifier les priorités non financées et de maximiser le potentiel d'investissement. Dans le cas des MDB et RDB, elles ne pensaient pas avoir besoin de plus « convaincre ». S'agissant du secteur privé et des grandes fondations philanthropiques, les DCP semblaient particulièrement intéressés de les étudier dans l'étude de cas du pays, ainsi que lors de la réunion de validation tenue en octobre 2018.

Peut-être inévitablement, lorsque l'on étudie le processus de ciblage et de mobilisation de fonds pour les ESP de manière harmonisée parmi les différents publics, il est difficile d'être très précis. Une mobilisation réussie est souvent constatée de manière opportuniste et implique forcément un engagement sur une longue période (par exemple 12 à 18 mois), elle implique aussi souvent un dialogue politique autour des

priorités et le développement d'un projet commun aligné sur le cycle de financement de l'organisation.

Mise en œuvre de l'approche de l'ESIC

La mise en œuvre de l'approche de l'ESIC prend en compte les conclusions suivantes :

- Il n'y a **pas de modèle prédéfini possible** pour élaborer un « dossier ou processus d'investissement » pour le secteur de l'éducation au niveau national ciblant plusieurs publics.
- La responsabilité de mobiliser des financements plus nombreux et de meilleure qualité au niveau des pays incombe généralement à tous les acteurs, où les **DCP sont en tête**, en tant qu'acteurs responsables du secteur.
- Tout soutien supplémentaire apporté par le GPE **ne doit pas être sous-traité à un tiers** et devrait plutôt renforcer le soutien des acteurs existants vis-à-vis des pays.
- Conserver des **coûts de transaction faibles** sera crucial.
- En tant que nouvelle initiative, l'approche de l'ESIC nécessite une **période d'incubation** au cours de laquelle l'expérience et les problèmes survenant au cours d'une période de 18 à 24 mois peuvent être capturés et évalués avant leur passage à grande échelle.
- Un soutien supplémentaire pour mobiliser davantage et mieux financer **ne sera pas approprié partout**.

En pratique, l'approche de l'ESIC devrait comprendre :

- A. étudier le potentiel de mobilisation d'un financement plus important et plus efficace pour l'éducation ;
- B. soutenir l'élaboration de documents en s'appuyant sur l'analyse sous-jacente des ESP pour mieux justifier l'investissement dans l'éducation destinée à des publics spécifiques ; et
- C. soutenir le rassemblement de partenaires financiers.

L'approche de l'ESIC renforce donc les processus GPE existants et limite les coûts de transaction.

Des exemples écrits de ce qui peut soutenir les efforts de mobilisation ont été produits. Ils doivent être traités à titre illustratif et comprendre (i) certains documents analysant les informations pour comprendre le potentiel de mobilisation des ressources ; et (ii) d'autres documents visant à traduire les ESP en opportunités d'investissement.

Afin de s'aligner sur les processus existants, il est proposé que **le soutien s'appuie sur les échéanciers existants liés au processus de développement des ESP**.

La **sélection de pays** devant recevoir un soutien au cours de la période d'incubation de 18 à 24 mois doit être effectuée en tenant compte de :

- la demande explicite des DCP, intégrée au processus de demande de subvention de développement de l'ESP (DG) ;

- le calendrier du processus de développement de l'ESP ;
- les variations géographiques et linguistiques ; et
- la capacité à absorber des financements supplémentaires.

L'approche proposée prend en compte les rôles et responsabilités actuels des acteurs nationaux et les défis décrits dans la récente étude de partenariat efficace (Ruddle *et al.*, 2018). Compte tenu du caractère novateur de l'approche de l'ESIC et du fait qu'il s'agit d'une nouvelle initiative visant à maximiser les synergies, **il est proposé qu'au moins pour les deux premières années de mise en œuvre, le soutien soit principalement fourni par le Secrétariat, en étroite collaboration avec les DCP.** Cela n'impliquerait pas de nouveaux acteurs et minimiserait les coûts de transaction.

Mécanisme de surveillance et de formation

Le FRC et le conseil d'administration devront pouvoir compter sur un système de suivi des progrès et de la formation à la fin de la période d'incubation de 18 à 24 mois, afin de justifier la décision de poursuivre l'approche, de la renforcer ou d'y mettre fin. Le cadre de suivi proposé est conçu pour être mis en œuvre efficacement et en rapport avec le niveau de ressources devant contribuer à la démarche au cours de la période d'incubation. Le rapport pourra être présenté lors des réunions du FRC et du conseil d'administration en 2020.

Le cadre de suivi identifie 12 indicateurs permettant d'évaluer le succès de l'approche de l'ESIC par rapport aux critères de pertinence, d'efficacité, d'efficience et d'impact. Chacun de ces indicateurs pourra être comparé par le Secrétariat, qui collectera et gardera une trace des données pertinentes. Afin de maximiser les synergies, il devra être réalisé dans le cadre de la Vérification du Portefeuille.

Risques

L'avant-projet d'ESIC proposé reconnaît qu'il n'est pas possible d'atténuer totalement les risques identifiés, dont certains accompagnent les nouveaux « mécanismes » proposés aux pays. Cependant, il propose un modèle opérationnel qui vise à exploiter autant que possible les processus de développement des ESP existants et à maximiser les synergies avec les rôles existants. Il propose une approche progressive qui perturbe moins les discussions en cours au niveau des pays.

L'approche repose largement sur la motivation et l'intérêt des DCP d'explorer l'approche de l'ESIC au-delà des processus de développement des ESP existants, ainsi que sur le temps disponible du personnel principal du Secrétariat.

Implications des ressources

Le montant estimé des ressources nécessaires à la mise en œuvre de l'approche de l'ESIC est d'environ 48 jours temps du personnel du Secrétariat par pays, ainsi que de montants à financer réservé pour les voyages. Cela comprend du temps pour quatre composants :

- Composant 1 : Développer et diffuser des informations sur l'approche de l'ESIC ;
- Composant 2 : Demandes et sélection de pays ;

- Composant 3 : Soutien direct aux pays, avec travail de définition du cadre ; développement de dossiers et soutien aux réunions et événements ; et
- Composant 4 : Suivi et formation.

Comme il est proposé que la période d'incubation couvre quatre à six pays, cela signifie qu'**il faudra entre 200 et 296 jours pour quatre à six pays**, respectivement. De plus, certaines ressources devront être fournies pour les dépenses remboursables.

Prochaines étapes

Ceci est la version finale présentée au Conseil d'administration du GPE pour décision lors des réunions de décembre 2018. Ce projet a été recommandé pour approbation par le Comité des Finances et des Risques (11 octobre) et validés par les DCP (23 octobre).

Si approuvé par le Conseil d'administration du GPE le 6 et le 7 décembre 2018, sa mise en œuvre pourra commencer en janvier 2019.

Table des matières

Preface and acknowledgements	i
Executive summary	ii
Introduction.....	ii
What does an investment case look like?	ii
The demand-side perspective: DCPs' priorities	iii
The supply-side perspective: funders' priorities	iii
Current roles and learnings from the country case study	iv
Operationalisation of the ESIC approach	v
Monitoring and learning mechanism	vi
Risks	vi
Resource implications.....	vi
Next steps	vii
Table of contents	viii
List of tables and figures	x
List of abbreviations	xi
PART A: Background and scoping.....	1
1 Introduction	2
1.1 Mandate for ESIC	2
1.2 ESIC's contribution to GPE 2020 Strategic Plan	2
1.3 Operationalisation.....	5
1.4 Defining the ESIC approach	6
1.5 Structure of this paper	7
2 What does an investment case look like?.....	8
2.1 Review of benchmark comparators: summary of findings	8
2.2 Review of ESP financing frameworks and implications for 'making the case for investment'	11
3 The demand-side perspective: DCPs' priorities.....	13
3.1 Who should the ESIC approach target?.....	13
3.2 What should ESIC look like in terms of product and process?	14
4 The supply-side perspective: funders' priorities.....	16
4.1 Ministries of finance and other centre-of-government decision makers	19
4.2 Bilateral donors.....	21
4.3 MDBs or RDBs	23
4.4 Private sector.....	24

5	Country case study	26
5.1	Introduction.....	26
5.2	Selection and disclaimer	26
5.3	Learnings from the country case study	27
	PART B: Operationalisation	29
6	Implications for mobilising more and better financing	30
7	The support to mobilise <i>more</i> and <i>better</i> financing at the country level	33
7.1	Support to country-level efforts	33
7.2	Sample materials	36
7.3	Country selection, process and timing	37
7.4	Proposed roles during the incubation period	39
8	Monitoring and learning mechanism	42
9	Risks	47
10	Resource implications	50
10.1	Components.....	50
10.2	Scenarios	51
11	Next steps	53
	Bibliography.....	54

Liste des tableaux et des schémas

Table 1:	Summary of main benchmark comparators' key features	9
Table 2:	Categorisation of funder types and DCPs' priorities	17
Table 3:	Implications for the ESIC approach	31
Table 4:	Monitoring framework indicators for ESIC approach.....	42
Table 5:	Risks and comments	47
Table 6:	Estimate of resource requirements.....	52
Figure 1:	Additional country-facing support focused on education finance	33
Figure 2:	Timing of support within the ESP and ESPIG	38
Figure 3:	Country selection considerations.....	39

Liste des abréviations

ASA	Advocacy and Social Accountability (Plaidoyer et responsabilité sociale)
BOD	Board of Directors (Conseil d'administration)
AC	Agence de Coordination
CSO	Civil Society Organisation (Organisation de la société civile)
RSE	Responsabilité Sociale des Entreprises
DCP	Developing Country Partner (Pays en développement partenaire)
DFID	Department for International Development (UK) [Département du développement international (Royaume-Uni)]
ESA	Education Situation Analysis (Analyse de la situation de l'éducation)
ESP	Education Sector Plan (Plan du secteur de l'éducation)
ESPDG	Education Sector Plan Development Grant (Subvention pour l'élaboration d'un plan du secteur de l'éducation)
ESPIG	Education Sector Plan Implementation Grant (Subvention de mise en œuvre du plan du secteur de l'éducation)
FFF	Financing and Funding Framework (Financement et cadre de financement)
FRC	Financing and Risk Committee (Comité de financement et des risques)
GA	Grant Agent (Agent de subvention)
GFF	Global Financing Facility (Système de financement mondial)
GPE	Global Partnership for Education (Partenariat mondial pour l'éducation)
TIC	Technologies de l'information et de la communication
IDA	International Development Assistance (Association internationale de développement)
IFFEd	International Finance Facility for Education (Système international de financement de l'éducation)
KIX	Knowledge and Innovation Exchange (Échange de connaissances et d'innovation)

KOICA	Korea International Cooperation Agency (Agence coréenne de coopération internationale)
LCY	Local Currency (Monnaie locale)
MCH	Maternal and child health (Santé maternelle et infantile)
MDB	Multilateral development bank (Banque de développement multilatérale)
ONG	Organisation Non-Gouvernementale
Norad	Norwegian Agency for Development Cooperation (Agence norvégienne de coopération au développement)
OCDE CAD	Organisation de Coopération et de Développement Economiques - Comité d'Aide au Développement
PAD	Project Appraisal Document (Document d'évaluation du projet)
QAR	Quality Assurance Process (Processus d'assurance qualité)
RDB	Regional Development Bank (Banque de développement régional)
RMCH	Reproductive Maternal and Child Health (Santé reproductive des mères et des enfants)
SDG	Sustainable Development Goal (Objectif de développement durable)
TVET	Technical and Vocational Education and Training (Enseignement et formation techniques et professionnels)
UNESCO	Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'Enfance
USAID	United States Agency for International Development (Agence des États-Unis pour le développement international)

PARTIE A : Contexte et champ d'action

1 Présentation

1.1 Mandat de l'ESIC

Lors de la réunion du Conseil du GPE de mars 2017, le Conseil a chargé le Secrétariat de travailler sur l'approche de l'ESIC, comme suit (par Conseil d'administration (BOD)/2017/03-06) :

- a. *Accepte que le GPE collabore avec les pays pour élaborer un dossier d'investissement dans le secteur de l'éducation en soutien de programmes sectoriels d'éducation crédibles, comme indiqué dans le document BOD/2017/03DOC 03 Annexe 1, et à l'engagement actif du Secrétariat avec tous les partenaires concernés afin de renforcer la complémentarité et le financement coordonné, le cofinancement et la mobilisation de ressources pour financer le plan sectoriel de l'éducation. Le Dossier d'Investissement dans le Secteur de l'Education s'appuiera sur le cadre de financement et le plan de mise en œuvre des pays.*
- b. *Prend acte que l'approche des dossiers d'investissement implique donc un rôle plus important du GPE dans les domaines suivants : a) traduire les plans et les politiques du secteur de l'éducation en opportunités d'investissement ; b) convoquer les financiers concernés pour faciliter la participation aux transactions au niveau des pays ; et c) utiliser les capacités et les ressources du GPE pour obtenir un financement mieux structuré et/ou plus harmonisé et aligné.*
- c. *Prend acte que cela nécessitera un investissement dans différents champs de compétences et un soutien renforcé des pays, et demande au Secrétariat d'élaborer une proposition, en consultation avec les partenaires et comités concernés, indiquant la manière dont il déploiera ces efforts de la manière la plus efficace et efficiente possible et en rendra compte au conseil d'administration d'ici fin 2017.*

1.2 Contribution d'ESIC au plan stratégique du GPE 2020

ESIC cherche donc à contribuer à l'objectif stratégique 4 du plan stratégique du GPE 2020, « Mobiliser davantage et obtenir plus de financements », qui comporte trois résultats :

- a. Encourager un financement international renforcé, durable et mieux coordonné pour l'éducation en diversifiant et en augmentant la base de donateurs internationaux et les sources de financement du GPE.
- b. Plaider pour un meilleur alignement et une plus forte harmonisation des financements du GPE et de ses partenaires internationaux autour des ESP et des systèmes nationaux.

- c. Soutenir un financement national pour l'éducation renforcé, efficace et équitable grâce à une promotion transnationale, une responsabilité mutuelle et un soutien au suivi et à des rapports transparents.

La mise en œuvre pays par pays de l'approche de l'ESIC contribue donc globalement à l'objectif stratégique n°4 au niveau mondial.

Encadré 1 : Comprendre l'alignement et l'harmonisation

Alignement

En s'appuyant sur la note stratégique du GPE relative à l'alignement et au renforcement des systèmes (Secrétariat du GPE, juin 2017), l'alignement de l'aide extérieure est défini comme le fait d'utiliser les institutions, les ressources humaines, les procédures et les outils du pays partenaire en tant que piliers de la mise en œuvre de l'aide.

L'alignement est mesuré par l'indicateur 29 du cadre de résultats du GPE, qui évalue la « proportion des subventions du GPE alignées sur les systèmes nationaux ». Il peut être divisé en sept dimensions, couvrant les systèmes stratégiques, administratifs et financiers des PCD du GPE : plan, budget/parlement, trésorerie, passation des marchés, audit, comptabilité et rapport.²

La note stratégique du GPE relative à l'alignement et au renforcement des systèmes fournit des exemples très utiles concernant l'utilisation du système d'un pays partenaire, ce dont ESIC doit tenir compte pour améliorer l'alignement. Cela signifie prendre en compte les implications d'ESIC sur l'utilisation des ressources humaines, des procédures et des outils, ainsi que des institutions au niveau du pays.

Dans de nombreux pays, l'alignement est respecté lorsqu'il s'agit de suivre des ESP nationaux, mais beaucoup moins lorsqu'il s'agit d'utiliser des systèmes nationaux pour la fourniture de l'aide. En 2016, seuls 31 des % des subventions de mise en œuvre ESP du GPE (ESPIG) ont été considérées comme alignées.

Harmonisation

Selon la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide³, les donateurs s'harmonisent lorsqu'ils mettent en œuvre des arrangements communs et simplifient les procédures. Elles comprennent des arrangements communs au niveau des pays pour la planification, le financement (par exemple des arrangements financiers conjoints), le paiement, le suivi, l'évaluation et les rapports au gouvernement sur les activités des donateurs et les flux d'aide. Un recours renforcé aux modalités d'aide par programme peut contribuer à cet effort, tout en travaillant ensemble pour réduire le nombre de missions sur le terrain et de bilans et de diagnostics séparés. Cela implique une division du travail plus efficace. En vertu de ce principe de la Déclaration de Paris, les pays partenaires s'engagent à présenter des visions claires sur les avantages comparatifs des donateurs et sur les moyens de parvenir à la complémentarité des donateurs au niveau des pays ou des secteurs. Les donateurs s'engagent à exploiter pleinement leurs avantages comparatifs respectifs en déléguant, le cas échéant, les pouvoirs qui en découlent pour diriger la réalisation du programme, des activités et des tâches.

L'indicateur 30 du cadre de résultats du GPE vise à évaluer le degré d'harmonisation du financement externe dans les DCP. Cette harmonisation est encouragée en tant que principe fondamental pour permettre des interventions plus organisées et plus efficaces.

L'indicateur estime la proportion de subventions du GPE en utilisant : (a) les projets cofinancés, ou (b) les mécanismes de financement groupés par secteur. Le financement de projet cofinancé fait référence à un financement provenant de plusieurs partenaires pour soutenir un projet commun. Le financement groupé sectoriel fait référence à un groupe diversifié de modalités de subvention ou de crédit avec divers instruments et mécanismes pour soutenir la mise en œuvre d'un ESP national approuvé. La spécificité de la mise en commun des fonds sectoriels est que de multiples partenaires contributeurs fournissent des fonds de manière coordonnée pour soutenir la mise en œuvre du plan national d'éducation, ou certaines parties du plan.

1.3 Mise en œuvre

Selon la résolution du Conseil d'administration, l'approche de l'ESIC atteindra son objectif en renforçant le rôle du GPE dans le cadre d'un partenariat, afin de :

- i. traduire les ESP en opportunités d'investissement ;
- ii. rassembler les financiers concernés pour faciliter la participation aux transactions au niveau des pays ; et
- iii. utiliser les capacités et les ressources du GPE pour obtenir un financement mieux structuré et/ou plus harmonisé et aligné.

Les deux premiers de ces rôles (*i.* et *ii.*) devraient être des processus distincts et autonomes contribuant à « davantage de financement », c'est-à-dire la première partie de l'objectif stratégique 4. Ce dernier rôle (*iii.*) est étroitement lié à la notion de « meilleur financement », à savoir la deuxième partie de l'objectif stratégique 4.

L'approche de l'ESIC n'est pas la seule initiative poursuivie par le GPE pour mobiliser des investissements plus nombreux et de meilleure qualité dans l'éducation au niveau des pays. En juillet 2017, le Conseil d'administration a également approuvé la mise en service du multiplicateur GPE. Ayant initialement reçu la somme de 100 millions de dollars, le multiplicateur a été porté à 300 millions de dollars sur recommandation du FRC en juillet 2018. L'encadré 2 présente des détails supplémentaires.

Encadré 2 : Le multiplicateur GPE

Le multiplicateur GPE est un nouveau type de subvention qui aide les pays à mettre en œuvre des ESP. Sur la base de l'éligibilité et des allocations approuvées par le Conseil d'administration multipartite du GPE, chaque pays peut dégager un financement supplémentaire de 25 millions de dollars du GPE. La principale exigence pour accéder à ce financement consiste à mobiliser au moins 3 nouveaux dollars de financement extérieur supplémentaires pour chaque dollar investi par le multiplicateur du GPE (Fiche d'information du multiplicateur du GPE, juillet 2018).

Le financement utilisé pour débloquer le multiplicateur peut provenir de diverses sources. Le don multiplicateur peut être utilisé pour réduire le taux d'intérêt sur les prêts à des conditions favorables, par exemple auprès de banques multilatérales de développement. Il peut également être activé par des sources non traditionnelles de financement du développement, telles que le soutien de fondations philanthropiques ou la participation de capitaux privés. En pratique, l'essentiel du cofinancement provient des prêts des banques multilatérales de développement, mais également de dons de donateurs bilatéraux et de fondations privées.

L'expérience acquise avec le multiplicateur GPE montre qu'il est effectivement possible de débloquer des fonds supplémentaires pour le secteur de l'éducation, alignés sur les priorités des pays. Il est toutefois essentiel de réduire les coûts de transaction et de minimiser les doubles emplois avec les processus GPE existants.

² Se reporter à la feuille méthodologique pour l'indicateur 29.

³ Comité d'aide au développement (CAD) de l'Organisation de coopération et de développement économiques (OCDE): <http://www.oecd.org/dac/effectiveness/34428351.pdf>

1.4 Définir l'approche de l'ESIC

Le Conseil d'administration indique que « Le dossier d'investissement dans le secteur de l'éducation s'appuiera sur le cadre de financement et le plan de mise en œuvre des pays », marquant ainsi le ciblage par pays. ESIC ne vise donc pas explicitement à augmenter le financement global de l'éducation dans le monde, mais se concentre avant tout sur les cadres de financement et les plans de mise en œuvre de chaque pays.

L'approche de l'ESIC proposée reconnaît que sa forme variera en fonction du pays (c'est-à-dire de la demande) et du potentiel de financement renforcé et amélioré pour ce cas spécifique (c'est-à-dire l'offre).

Sur la base des commentaires des DCP concernant leurs défis et priorités en matière de financement et des consultations avec les acteurs de l'offre pour déterminer ce qui permet aux apporteurs de fonds existants et potentiels de mobiliser des fonds pour l'éducation, l'approche de l'ESIC identifie des options pour renforcer le dialogue afin de mobiliser davantage et mieux harmoniser les ressources au niveau des pays en s'appuyant sur les systèmes existants et ancrés dans les priorités des DCP relatives aux apporteurs de fonds à cibler.

Encadré 3 : Définir l'approche de l'ESIC

L'approche de l'ESIC est un processus qui peut inclure un ou des dossier(s), dont le contenu et le format peuvent varier, en fonction du type de partenaires financiers dans un contexte particulier.

L'approche de l'ESIC est un moyen de renforcer l'engagement et de mettre l'accent sur le financement de l'éducation, en prenant en compte :

- les options de **dialogue** relatif du financement de l'éducation pour mobiliser des ressources ;
- les options de **contenu** en tenant compte de ce qui a été fait (ESP) dans un pays donné ; et
- les options concernant d'autres types de **formats** ou de moyens de communiquer les besoins de financement de l'éducation dans un pays donné.

Conformément aux instructions du Conseil d'administration relatives au cadre de financement (Financing and Funding Framework ou FFF), la mise en œuvre de l'approche de l'ESIC au niveau des pays nécessitera des ressources supplémentaires et impliquera un rôle différencié pour le secrétariat du GPE.

1.5 Structure de cet article

Ce document est structuré comme suit :

- **La Partie A** présente les informations de base et les résultats du travail de cadrage et vise à répondre aux questions suivantes :
 - À quoi ressemble un dossier d'investissement ? (Section 2)
 - Quelles sont les priorités des DCP ? (Section 3)
 - Quelles sont les perspectives des apporteurs de fonds ? (Section 4)
 - Qu'avons-nous appris d'une étude de cas d'un pays ? (Section 5)
- **La Partie B** propose comment l'approche de l'ESIC peut être mise en œuvre et couvre :
 - les implications d'une mobilisation pour un financement plus important et plus efficace pour l'éducation (section 6) ;
 - le soutien qui sera fourni pour mobiliser davantage et mieux financer au niveau des pays, notamment en ce qui concerne la sélection et le calendrier des pays, les exemples concrets et les rôles proposés au cours de la période d'incubation (section 7) ;
 - le mécanisme de suivi et de formation après une période d'incubation de 18 à 24 mois (section 8) ;
 - les risques identifiés et comment ils peuvent être atténués (section 9) ;
 - les implications en termes de ressources (section 10) ; et
 - les prochaines étapes (section 11).

2 À quoi ressemble un dossier d'investissement ?

En guise de point de départ pour éclairer l'élaboration de l'approche de l'ESIC, l'équipe a examiné deux types de documents afin de mieux comprendre ce qui pourrait constituer un dossier d'investissement dans le secteur de l'éducation. La section 2.1 résume les conclusions d'un examen d'autres approches et documents d'un dossier d'investissement dans le cadre d'un financement de développement international, afin de comprendre leurs cibles, leur mode d'élaboration, leur format et la mesure dans laquelle ils visent à mobiliser un financement renforcé et de meilleure qualité. La section 2.2 résume les conclusions d'un examen des ESP, en passant en revue le contenu généralement présent dans un ESP (dans la section financement ou ailleurs) susceptible de contribuer à un dossier d'investissement. Des détails méthodologiques supplémentaires sont fournis en annexe. **Error! Reference source not found.** (examen des comparateurs de référence) et annexe **Error! Reference source not found.** (examen des cadres de financement des ESP).

2.1 Examen des comparateurs de référence : résumé des conclusions

L'ESIC a pour objectif de mobiliser des financements plus importants, mieux alignés et harmonisés au niveau des pays. Dans le but de tirer des enseignements pour le développement de l'approche de l'ESIC, l'équipe a passé en revue l'expérience des comparateurs de référence qui semblent avoir des objectifs similaires (davantage de financement pour un secteur particulier). La liste complète des neuf comparateurs est fournie en Annexe A.1 et les principales caractéristiques des plus pertinentes sont résumées dans le Tableau 1. L'examen des comparateurs de référence a montré qu'il n'existait actuellement pas de cas similaire ciblant plusieurs publics et mobilisant des ressources au niveau des pays.

Les « dossiers d'investissement » examinés **ne sont pas réellement utilisés pour mobiliser des ressources supplémentaires**. Dans la pratique, ce sont des plans présentant des priorités programmatiques, que l'on peut plus considérer comme des business plans. Par exemple, un fonds mondial peut développer un dossier d'investissement, mais ce document justifie et détaille le niveau et la programmation des ressources propres des fonds qui ont déjà été affectés au pays. En d'autres termes, les ressources sont déjà disponibles et ces documents sont utilisés pour détailler la manière dont ils sont hiérarchisés et dépensés dans le cadre du programme pour justifier davantage l'investissement.

Les destinataires de ces dossiers d'investissement ne sont généralement que des sources de financement (par exemple l'Association internationale de développement (IDA) de la Banque mondiale, le Département du Développement international, le secteur privé, Fonds mondial), et les dossiers sont principalement préparés pour ce public, et non pour un éventail d'apporteurs de fonds potentiels, comme cela est envisagé avec l'approche de l'ESIC. Cela suit donc la logique selon laquelle chaque apporteur de fonds a des exigences et des processus de diligence requis différents issus de leur pays d'origine (dans le cas d'organismes publics) ou de leurs investisseurs (dans le cas du secteur privé) en ce qui concerne les engagements et les transferts de fonds en faveur des pays.

Comme indiqué par les membres du FRC, bien que les comparateurs de référence examinés (principalement en provenance secteur de la santé) soient alignés sur les objectifs exigeants des plans sectoriels nationaux, ils impliquent souvent, dans la pratique, un processus de planification parallèle pour accéder aux fonds alloués. Ceci vient en contradiction avec les principes du GPE en matière de responsabilisation, d'harmonisation et d'alignement et de partenariat inclusif au sein des pays. Les dossiers semblant similaires ne servent donc pas l'objectif d'ESIC pour un meilleur alignement et une meilleure harmonisation.

En résumé, les comparateurs de référence examinés ne sont pas utilisés pour mobiliser des ressources *supplémentaires* (ce qui est la première motivation d'ESIC, c'est-à-dire obtenir davantage de financement) et l'examen ainsi que le FRC ont soulevé des préoccupations quant à la portée du soutien qu'ils apportent en termes d'*alignement* et d'harmonisation (qui est la deuxième motivation d'ESIC, à savoir un meilleur financement). Nous détaillons ci-dessous les deux questions clés :

1. À qui s'adressent ces dossiers comparables ? (Et permettent-ils ainsi un meilleur alignement et une meilleure harmonisation du financement de l'éducation ?)
2. Mobilisent-ils des fonds au niveau des pays ? (Et donc conduisent-ils à plus de financement ?)

Tableau 1: Résumé des principales caractéristiques des principaux comparateurs de référence

Comparateur de référence	À qui s'adresse le dossier d'investissement ?	Quelle forme prend-il ?	Est-il aligné sur un plan sectoriel national ?	Est-il utilisé comme outil de mobilisation de ressources ?
Dossier d'investissement dans le VIH	Principalement des partenaires externes (Fonds mondial, Plan d'urgence du président pour la lutte contre le sida, Fondation Bill et Melinda Gates, etc.)	Habituellement, un document indépendant, souvent produit par des consultants externes (financé par l'ONUSIDA)	Il est aligné sur le plan stratégique national de lutte contre le VIH/sida.	Non, il ressemble plus à un business plan, avec des priorités programmatiques
Mécanisme de financement mondial (GFF) Dossier d'investissement dans la santé maternelle et infantile	Principalement l'Association internationale de développement (IDA) de la Banque Mondiale et des ressources nationales de la Banque Mondiale	Document d'évaluation de projet (PAD) de la Banque mondiale recyclé/reconditionné ou stratégie nationale sur la santé reproductive des mères et des enfants (RMCH)	Il existe généralement une stratégie nationale RMCH à laquelle il fait référence	Non, il ressemble plus à un business plan, avec des priorités programmatiques
Le Pouvoir de la Nutrition	Fonds de niveau mondial ciblant le secteur privé	Ses partenaires opérationnels (Banque mondiale et Fonds des Nations Unies pour	Dans la mesure où ses partenaires	Non, l'appel se fait au niveau mondial

		la protection de l'enfance (UNICEF)) justifie le dossier	opérationnel s le sont	
Cas pratique du DFID	DFID	Modèle à cinq cas : stratégique, évaluation, commercial, financier et gestion	Il fait référence au plan national d'éducation	Non, il établit les priorités programmatiques

2.1.1 À qui s'adresse le dossier d'investissement ?

En ce qui concerne le VIH, les programmes de lutte contre le VIH dans les pays à faible revenu sont principalement financés par des partenaires externes, dont le gouvernement des États-Unis en tant que source principale (par le biais du Plan d'urgence du président pour la lutte contre le sida), le Fonds mondial lui-même et d'autres sources bilatérales ainsi que des fondations (en particulier la Fondation Bill et Melinda Gates). Dans ces pays, le dossier d'investissement contre le VIH, en particulier, vise principalement à générer des revenus provenant de partenaires externes (dont le Fonds mondial), plutôt que du gouvernement. L'un des résultats est que le dossier d'investissement contre le VIH est plus susceptible d'être ambitieux et inclura des scénarios relatifs à des objectifs internationaux très ambitieux. En d'autres termes, le financement susceptible d'être mobilisé n'est pas réaliste.

Il en va de même dans une certaine mesure pour les dossiers d'investissement MCH préparés pour le mécanisme de financement mondial (Global Financing Facility ou GFF). Ils sont souvent des versions reconditionnées ou réorientées de documents de planification existants tels que le PAD de la Banque mondiale et ce processus est conçu pour être compatible avec la mobilisation de ressources provenant de sources de la Banque mondiale, telles que l'Association internationale de développement (IDA), avec une composante nationale.

Le programme le Pouvoir de la Nutrition se concentre sur la collecte de fonds au niveau mondial grâce à la coordination d'appels internationaux, auxquels s'ajoutent les partenaires qui y participent. Le financement qui en résulte est programmé par l'intermédiaire des partenaires opérationnels, notamment l'UNICEF et la Banque mondiale. Le Pouvoir de la Nutrition n'est donc pas engagé dans la mobilisation des ressources au niveau des pays. Le mécanisme de multiplication des dons du secteur privé au niveau mondial est toutefois un modèle intéressant pour le GPE.

Les études de cas du DFID ciblent évidemment les fonds du DFID et le « dossier d'investissement » suit le modèle du DFID à cinq cas : stratégie, évaluation, commercial, financier et gestion.

2.1.2 Le dossier d'investissement mobilise-t-il des fonds au niveau des pays ?

Ni le Fonds mondial ni le GFF n'utilisent le dossier d'investissement comme outil de mobilisation de financement *supplémentaire* au niveau national, sa fonction s'apparente davantage à celle d'un business plan, précisant les domaines du programme nécessitant un financement. La question du retour sur investissement est

généralement traitée en faisant référence à des études au niveau mondial, mais n'est pas présentée comme une analyse des coûts et avantages de manière formelle. Il en va de même pour les analyses de cas du DFID, c'est-à-dire qu'il s'agit de citer les priorités programmatiques plutôt que de lancer des appels de fonds supplémentaires. Dans le cas du Pouvoir de la Nutrition, l'appel est lancé au niveau mondial.

La question se posant est de savoir comment les fonds supplémentaires ont été mobilisés (le cas échéant et à quel niveau, par exemple au niveau mondial ou national). Nous concluons que, même si des documents ressemblant à des dossiers d'investissement ont été produits pour décrire et justifier les priorités programmatiques au niveau des pays, leur défense s'effectue au niveau mondial.

Par exemple, les investissements envisagés pour le VIH/Sida ne visaient pas principalement à générer des fonds supplémentaires au niveau des pays, en ce sens qu'il n'existait pas de processus officiel permettant de les présenter aux acteurs potentiels au sein des pays. Ils ont plutôt été utilisés pour renforcer le poids des documents de planification existants afin d'ajouter des éléments manquants, tels que le calcul clair des coûts des solutions alternatives, une discussion sur les gains d'efficacité possibles et une analyse des sources de financement possibles. Bien que le financement pour la lutte contre le VIH n'ait pas diminué dans le monde, il n'augmente plus beaucoup et la plupart des pays n'attendent guère d'augmentations majeures. Les dossiers d'investissement ne sont donc pas actuellement utilisés activement à des fins « promotionnelles ».

2.2 Examen des cadres de financement des ESP et implications pour « plaider en faveur de l'investissement »

L'équipe a examiné certains cadres de financement des ESP afin d'évaluer dans quelle mesure les ESP contiennent déjà les éléments d'un dossier d'investissement. L'analyse documentaire montre que les ESP contiennent déjà la plupart des éléments d'un dossier d'investissement tels qu'on les trouve dans les comparateurs de référence.⁴

Bien que les cadres de financement varient fortement d'un pays à l'autre, les informations nécessaires sur *Pourquoi* et *Comment* investir dans l'éducation dans le pays existent déjà. Cependant, elles ne sont pas nécessairement présentées de manière à être automatiquement perçues comme un « plaidoyer en faveur de l'investissement », et une partie du contenu présenté dans un format différent pourrait potentiellement être plus efficace pour plaider en faveur de ressources en éducation plus nombreuses et mieux alignées.

Certains des éléments clés qui pourraient être supprimés des ESP pour élaborer un dossier d'investissement sont les suivants :

1. Une explication du retour sur investissement : Ceci est implicitement inclus dans les ESP. Cet élément ne nécessite pas de modélisation économique quantitative détaillée. À défaut de preuves au niveau des pays, des preuves dérivées au niveau mondial seraient suffisantes à cette fin. Les ESP expliquent

⁴ Le rapport complet est disponible sur demande.

également comment les stratégies du secteur de l'éducation sont liées à la vision générale du développement national et aux objectifs internationaux, et donc à la priorité et à l'engagement que le gouvernement accorde à l'éducation.

2. La discussion sur d'autres scénarios de coûts liés à différentes cibles ou à différents délais pour les atteindre : Les objectifs peuvent inclure l'atteinte ou le dépassement des points de référence internationaux pour le financement gouvernemental. Cet élément comprend une estimation des coûts financiers, des sources de financement et des déficits de financement par rapport aux fonds prévus actuellement.
3. La discussion sur l'efficacité et l'efficacé de la prestation de services : Ces points sont généralement déjà compris et intégrés dans l'ESP. Dans certains cas, d'autres mesures sont incluses dans un ou plusieurs des scénarios présentés.
4. La discussion sur les différentes modalités de financement, y compris les mécanismes innovants, les levées de fonds allouées (le cas échéant), les obligations à impact, etc. : Tous les ESP présentent une ventilation des ressources estimées disponibles pour l'ESP. Il s'agit généralement du budget du gouvernement national et du soutien externe des donateurs.

Donc les ESP contiennent déjà *de facto* la plupart des éléments nécessaires pour justifier les investissements et sont souvent utilisés pour mobiliser des financements nationaux. Par exemple, la note de synthèse sur l'engagement du GPE en matière de financement national de l'éducation décrit comment, en République démocratique du Congo, la part du budget allouée à l'éducation est passée de 16,8 % en 2013 à 17,8 % en 2014, et comment, au Niger, elle a considérablement augmenté depuis son adhésion au GPE (Fast Track Initiative) en 2002. Plus généralement, l'augmentation des engagements de ressources nationales pour l'éducation est un élément clé du modèle du GPE, avec un objectif d'au moins 20 % du budget de l'État après le service de la dette alloué au secteur.

3 La perspective de la demande : Priorités des DCP

L'approche de l'ESIC vise à répondre aux besoins des DCP en proposant de prendre en compte de manière plus systématique les options de mobilisation des ressources au niveau des pays. **Les DCP sont les principaux informateurs quant au développement de l'approche de l'ESIC et son utilisateur principal.**

Les DCP ont été consultés à trois étapes clés :

- lors de l'atelier du DCP en décembre 2017, en prévision de la réunion du conseil d'administration à Paris, avec 47 participants ;
- lors de l'atelier du DCP en juin 2018, avant la réunion du conseil d'administration à Bruxelles, avec 8 participants ;
- lors d'un atelier de validation du DCP en octobre 2018 à Paris, avec 8 participants.

Nous résumons ci-dessous les commentaires recueillis autour de deux aspects clés : qui devrait cibler l'approche de l'ESIC et à quoi devrait-il ressembler en termes de dossier (contenu et format) et de processus. On trouvera plus de détails sur ces consultations en Annexe **Error! Reference source not found.**

3.1 Qui devrait cibler l'approche de l'ESIC ?

Différents partenaires financiers ont besoin de dossiers et/ou de processus différents pour pouvoir décider quoi financer et combien. Il est donc essentiel de comprendre l'apporteur de fonds auquel ESIC devrait accorder la priorité pour définir son contenu, son format et le processus de dialogue susceptible de mobiliser un financement supplémentaire mieux aligné et harmonisé.

En décembre 2017, interrogés sur les problèmes de financement du secteur de l'éducation dans leur pays, **les DCP ont systématiquement identifié « le manque de fonds » comme principal défi, à la fois au niveau des sources nationales et internationales.** Paradoxalement, mais avec peut-être une certaine logique, les DCP admettent avoir des difficultés pour dépenser tous les fonds, en particulier en raison des difficultés de prévisibilité des financements, phénomène pire pour les fonds internationaux que pour les fonds nationaux. Cela suggère que l'alignement et l'harmonisation sont également des facteurs très importants à prendre en compte dans l'approche de l'ESIC.

En juin 2018, **lorsqu'on leur a demandé en particulier quels partenaires financiers devraient être la priorité d'ESIC, sept des huit DCP ayant répondu ont donné le plus haut score possible aux ministères des Finances (5 sur 5).** Viennent ensuite les donateurs bilatéraux actifs dans le secteur de l'éducation, suivis des MDB et des RDB. Les autres options proposées (secteur privé, institutions de financement du développement et donateurs bilatéraux non encore actifs dans le secteur de l'éducation) se sont vu attribuer des scores plus faibles. Interrogés sur l'engagement auprès du secteur privé ou des donateurs non traditionnels, les participants ont donné des exemples précis montrant comment leur engagement dans des cas particuliers avait permis d'améliorer l'alignement de leurs investissements sur les demandes des

gouvernements (Nicaragua, Tadjikistan, par exemple). En juin et en octobre 2018, les DCP ont souligné la nécessité de s'engager plus volontairement avec le secteur privé en tant que partenaire financier.

L'approche de l'ESIC devrait donc prendre en compte le secteur privé et les donateurs non traditionnels, ainsi que ces les pays qui pourraient constituer une source de financement importante, afin d'améliorer son alignement sur l'ESP et d'éventuellement mobiliser davantage de fonds.

Cela concorde avec les discussions tenues lors de la réunion du FRC en avril 2018 où **les ministères des Finances et les partenaires existants ont été considérés comme les sources les plus probables de financement supplémentaire et amélioré au profit du secteur de l'éducation au niveau des pays** et un public important pour l'approche de l'ESIC, en tant que cible mais également en tant qu'hôte de manière stratégique. Cependant, les pays en développement partenaires ont également exprimé le besoin de s'engager plus volontairement avec le secteur privé en tant que partenaire financier.

Le public de l'ESIC doit donc rester large et son approche doit offrir une flexibilité permettant de nouer le dialogue avec tous les types d'apporteurs de fonds, pas un ou deux en particulier. L'approche variera en fonction du contexte et du type de partenaires financiers dans un pays donné.

3.2 À quoi devrait ressembler l'ESIC en termes de dossier et de processus ?

Tenant compte du fait que le public de l'ESIC est élargi, le formulaire de l'ESIC doit reconnaître la diversité des perspectives et des moyens par lesquels les partenaires financiers ou les apporteurs de fonds s'engagent dans le secteur de l'éducation. Il n'existe donc aucun modèle prédéfini possible pour la rédaction d'un dossier ou d'un processus « d'investissement » qui puisse cibler simultanément un public aussi vaste. En fait, **l'approche de l'ESIC variera en fonction du contexte et du type de partenaires financiers dans un pays donné.** Il doit également tenir compte de l'état d'avancement du processus de l'ESP dans lequel se trouve un pays, c'est-à-dire qu'il en soit au stade de développement ou de mise en œuvre.

En décembre 2017, lorsqu'on leur a demandé à quelle étape du processus de développement de l'ESP il serait utile de faire participer des apporteurs de fonds potentiels, **les PCD ont classé les premières étapes au début du processus de développement de l'ESP**, c'est-à-dire lors de l'analyse et du diagnostic de la situation de l'éducation, et lors de la définition des priorités. Les DCP ont classé la finalisation et la diffusion du plan en tant qu'étapes les moins importantes.

Cela suggère qu'un point d'entrée potentiel pour le dialogue sur le financement de l'ESP se situe à ses débuts, lors de l'évaluation du niveau d'engagement des donateurs au sein du Groupe local sur l'éducation (LEG), afin que le niveau d'ambition de l'ESP puisse être adapté. En conséquence, en connaissant le montant du financement sur lequel vous pouvez compter, vous augmenterez ou réduirez vos interventions et pourrez également inclure ou exclure certains éléments du programme.

En décembre 2017 également, lorsqu'on leur a demandé quelles formes d'engagement potentiel seraient utiles, les DCP ont classé les discussions en table ronde comme les

plus importantes, suivies d'un événement de lancement du processus de développement de l'ESP.

En juin 2018, les participants ont de nouveau été interrogés sur le calendrier idéal pour un engagement. Des réponses cohérentes ont indiqué la période idéale aux premières étapes du processus de développement de l'ESP. Dans ce cas, nous avons spécifiquement donné la possibilité d'engager des apporteurs de fonds potentiels « lorsque vous travaillez sur le cadre de financement et l'établissement des coûts », période qui a obtenu le score le plus élevé, suivi de « lorsque vous définissez des priorités politiques ». **Les répondants ont indiqué que l'approche de l'ESIC devrait faire participer les partenaires à plusieurs reprises** et la note la plus basse a été accordée à « la proposition possibilité de les engager au moment de finaliser le plan ».

Nous avons également posé des questions sur le contenu et le format du produit, les réponses étaient mitigées, sans schéma clair. Cela concorde avec la conclusion selon laquelle **il n'existe pas de contenu ou de format unique qui convienne à tous les pays et à tous les apporteurs de fonds**. Il n'est pas possible de définir si le contenu d'un dossier d'investissement devrait être fondé exclusivement sur le contenu existant des ESP ou s'il nécessiterait un nouveau contenu et, dans l'affirmative, quel contenu spécifique. De la même manière, lorsqu'on a posé des questions sur la « forme » du dossier, il n'y a pas eu d'opinions ni de points communs forts, bien que l'idée de « brochure » ait été légèrement favorisée par rapport à une vidéo ou à une présentation PowerPoint.

Plus important encore, les participants ont été interrogés sur la forme du processus de dialogue ou de facilitation visant à mobiliser des fonds pour l'éducation. **Le score le plus élevé possible a été attribué par sept des huit DCP à « un appel conjoint avec le ministère de l'Éducation et le ministère des Finances »** (5 sur 5). Les discussions en table ronde ont également obtenu d'excellents résultats, de même que les présentations à la commission parlementaire comme moyen de pression pour soutenir l'appel à davantage de fonds nationaux destinés à l'éducation. Cela concorde avec la priorité accordée au financement public national en tant que public cible de l'approche de l'ESIC et en tant que partenaire.

4 La perspective de l'offre : priorités des apporteurs de fonds

Cette section résume les conclusions des consultations avec les partenaires financiers. L'objectif de la consultation était de recueillir les points de vue des acteurs de l'offre sur :

- comment les décisions de financement sont prises au sein de leur organisation ;
- les informations que leur organisation utilise pour prendre ces décisions, d'où elles viennent et comment elles sont utilisées ; et
- les processus auxquels leur organisation participe pour prendre ces décisions (par exemple, réunions du LEG, forums dirigés par des donateurs, etc.).

Sur la base de ces consultations, nous détaillons dans la sous-section suivante les considérations relatives aux formes potentielles du dossier et aux processus sur lesquels se concentrer pour cibler des apporteurs de fonds particuliers.

Les types d'apporteurs de fonds, leurs instruments financiers et les priorités des DCP sont classés dans le Tableau 2.

Des détails sur les consultations du côté de l'offre sont fournis en Annexe. **Error! Reference source not found.**

Tableau 2: Catégorisation des types d'apporteurs de fonds et des priorités des DCP

Catégorie de source de financement	Public/ Privé	Instrument Financier	Caractéristiques notables	Priorités des DCP
Ministère des Finances	Public	Budget gouvernemental	Influence dans l'allocation du budget gouvernemental et dans la définition des priorités avec les MDB et les institutions de financement du développement	Le dialogue sur le financement de l'éducation commence avec le ministère des Finances, à la fois en tant que public cible mais également en tant que « partenaire » pour défendre le dossier.
Bilatérales ⁵ (établies)	Public	Subventions, garanties, prêts concessionnels	L'alignement et l'harmonisation sont des facteurs importants pour l'inclusion de ce segment dans l'ESIC	Les accords bilatéraux établis restent une priorité essentielle pour les pays en développement et sont reconnus comme une source importante de financement harmonisé. Cependant, la prévisibilité du financement reste une préoccupation majeure
Bilatérales (nouvelles)	Public	Subventions, garanties, prêts concessionnels	Probablement une liste restreinte, mais les donateurs bilatéraux axés davantage sur l'éducation représentent un potentiel évident pour un financement supplémentaire	Les nouvelles relations bilatérales ne sont que modérément considérées comme une priorité. Cela pourrait être dû aux coûts de transaction perçus de la création de nouveaux accords bilatéraux et aux difficultés rencontrées pour les rassembler (car ils ne font probablement pas partie du LEG).
RBD/MDB (par ex : Banque mondiale, Banque africaine de développement)	Public	Emprunts souverains (divers niveaux de concessionnalité)	Capables d'évoluer dans de nombreuses régions géographiques ; une plus grande flexibilité dans le déploiement de divers instruments de financement pourrait être explorée	Les DCP ont noté qu'il y avait de la place pour mieux plaider la cause auprès des RBD/MDB, qui sont considérés comme des multiplicateurs. Ils négocient leurs allocations intersectorielles principalement par l'intermédiaire du ministère des Finances.
Fondations privées ou	Privé	Subventions	Souvent très souples, l'objectif d'alignement est crucial étant	Les DCP ont souligné l'importance de réunir les fondations privées et la RSE afin d'améliorer

⁵Cela concerne en principe uniquement les accords bilatéraux du DAC. Les entités bilatérales non membres du DAC (comme la Chine, l'Arabie saoudite et le Qatar) sont laissées en dehors de l'approche de l'ESIC lors des premières étapes car il n'est pas possible de collecter les informations pertinentes.

responsabilité sociale des entreprises (RSE)			donné que les priorités sont souvent assez spécifiques	l'alignement des investissements existants. Il y a également un intérêt pour les amener à financer des domaines spécifiques de l'ESP, tels que des initiatives innovantes ou le financement d'un besoin d'urgence spécifique, en sachant qu'ils ont des exigences plus souples que les fonds publics.
--	--	--	--	---

4.1 Ministères des Finances et autres décideurs du centre de gouvernement

Un processus de dialogue avec le ministère des Finances devrait faire partie intégrante du développement des ESP, afin de garantir leur adhésion dès le départ, ainsi que d'autres ministères centraux du gouvernement impliqués dans la prise de décision en matière d'affectation des ressources, tels que les ministères de la Planification ou le cabinet du Premier Ministre. Les ministères des Finances devraient être engagés dans la responsabilité de la stratégie visant à plaider en faveur d'un financement plus important et plus performant du secteur de l'éducation, en tenant compte des demandes concurrentes pour les ressources nationales du pays et du temps de son personnel.

Les ministères des Finances ont non seulement une influence sur l'allocation du budget de l'État, mais également sur la définition des priorités pour les autres partenaires financiers, en particulier les RBD et les MDB. C'est pourquoi ils sont à la fois une cible et un partenaire pour mobiliser des financements plus importants et mieux ciblés pour le secteur de l'éducation.

En tant que **cible**, le ministère de l'Éducation doit encadrer le **dialogue** autour du processus de budgétisation dans le pays, tant en termes de calendrier que de contenu. D'expérience, nous savons que les plans et les budgets ne sont souvent pas totalement alignés, ce qui signifie que les besoins de financement identifiés en tant que priorité dans les plans sectoriels ne sont pas nécessairement reflétés comme tels dans le budget national. En outre, lorsque des fonds sont alloués, ils ne sont pas toujours décaissés ou utilisés, pour diverses raisons, notamment des contraintes de liquidité au sein des ministères des Finances ou des faiblesses dans l'exécution du budget par les unités de dépenses. Les ministères de l'Éducation sont conscients de ces problèmes qui affectent le financement adéquat du secteur. Pour travailler plus étroitement avec le ministère des Finances, les ministères de l'Éducation pourraient être plus explicites sur les défis spécifiques affectant le financement de leur secteur, à la fois en termes de sécurisation des budgets alloués au niveau national (lors d'entretiens avec le ministère des Finances, le gouvernement et le Parlement), ainsi que l'exécution du budget approuvé par le Parlement.

Dans chaque pays, il existe des étapes particulières pour le processus de préparation du budget au cours desquelles les principales décisions de financement sont prises. Par exemple, une étape clé concerne le moment où le cabinet définit le plafond des dépenses globales, qui sont ensuite réparties entre les ministères. Le ministère de l'Éducation doit être prêt, à ce stade, à plaider en faveur d'une augmentation de sa part dans le budget total du gouvernement. Lors des négociations bilatérales entre le ministère des Finances et les ministères techniques, une autre étape clé consiste à s'assurer que tous les documents pertinents présentés dans le cadre du projet de budget sont clairs et conformes aux instructions du ministère des Finances. S'engager avec les parlementaires est particulièrement pertinent dans ce cas dans les pays où les membres du parlement ont une influence significative sur les décisions budgétaires. Enfin, une fois les fonds alloués, il est important d'anticiper les décaissements et les dépenses conformément à un plan de travail annuel afin de s'assurer que le budget est suivi comme prévu et que les fonds sont utilisés aux fins auxquelles ils étaient destinés dans l'ESP.

Les DCP ont suggéré que l'engagement avec des partenaires financiers potentiels devrait avoir lieu dès les premières étapes du processus de développement de l'ESP. Toutefois, dans le cas des ministères des Finances en tant que cible de ressources supplémentaires, le calendrier annuel du cycle budgétaire déterminerait le calendrier pour que le plan se traduise par des affectations budgétaires, puis par des décaissements budgétaires. Il est également important d'associer les ministères des Finances à la préparation de l'ESP afin de renforcer l'adhésion et l'engagement dans les discussions sur le financement.

En termes de **dossier**, les arguments en faveur d'une part supplémentaire du budget doivent clairement montrer le lien entre le plan stratégique national, l'ESP et le budget, et ce, dans le format le plus compatible avec les processus du ministère des Finances aux différentes étapes du cycle budgétaire.

Nous soulignons toutefois que toute démarche visant à mobiliser des ressources supplémentaires du budget national (via le ministère des Finances) doit avoir conscience que la budgétisation est à la fois un processus politique et technique. Organiser une campagne nationale au niveau des pays pour un renforcement du financement pour l'éducation, qui pourra faire pression au niveau politique pour augmenter le financement du secteur, est reconnu en tant que moyen permettant de mobiliser des ressources nationales. La société civile joue un rôle central dans la revendication de ressources supplémentaires pour le secteur de l'éducation. Le GPE dispose d'initiatives qui visent spécifiquement à renforcer le plaidoyer et la responsabilité de la société civile dans le secteur et à mobiliser des ressources du budget national, à savoir :

- le domaine de travail de la Mobilisation des Ressources Domestiques ; et,
- le mécanisme de Plaidoyer et de Responsabilité Sociale.

Ils peuvent être utilisés pour soutenir les efforts déployés au niveau des pays pour démontrer la nécessité d'obtenir plus de fonds du ministère des Finances. Il existe de nombreux exemples de sociétés civiles qui ont plaidé avec succès en faveur d'une augmentation des budgets consacrés à l'éducation. Certains de ces exemples sont décrits dans la note de la politique générale du GPE intitulée « Engagement du GPE en matière de financement national de l'éducation » (GPE, septembre 2016), qui fournit des exemples de la Sierra Leone, du Malawi, du Bangladesh et du Timor-Leste spécifiquement consacrés à l'éducation.

De nombreux apporteurs de fonds étant impliqués, le ministère des Finances doit également veiller à ce que le ministère de l'Éducation puisse absorber des fonds supplémentaires : le ministère de l'Éducation doit montrer qu'il est capable de dépenser son budget alloué et qu'il a utilisé celui alloué les années précédentes. Les ministères des Finances nous ont souvent dit que les faibles taux de réalisation budgétaire les empêchaient d'allouer des ressources supplémentaires aux ministères techniques, dans le sens où cela laissait entrevoir des difficultés pour dépenser des fonds mis à disposition. En réponse, les ministères de l'Éducation affirment souvent que les fonds n'ont pas été dépensés, ce qui explique pourquoi le budget n'a pas été réalisé. La réalité diffère dans chaque pays.

Cependant, pour mobiliser des ressources supplémentaires du budget national, la capacité d'absorption du secteur de l'éducation et la capacité à exécuter et à dépenser de manière efficace et efficiente seront fondamentales. Alors que de nombreux ministères de l'Éducation peinent à dépenser et suivre leurs budgets, qui sont souvent

déjà limités, il est important de continuer à renforcer la capacité de gestion des finances publiques afin de leur permettre de gérer de manière crédible des ressources supplémentaires.

Dans la mesure où le ministère des Finances est perçu comme un **partenaire**, il peut aider le ministère de l'Éducation à créer une dynamique autour d'un forum aux niveaux international ou national afin de lancer un appel commun pour obtenir davantage de fonds pour le secteur de l'éducation. Il peut également participer et aider au dialogue avec les donateurs, qui recherchent souvent un cofinancement à partir de ressources nationales pour prendre leurs décisions de financement.

4.2 Donateurs bilatéraux

Les donateurs bilatéraux peuvent être classés en donateurs existants ou nouveaux. Un meilleur alignement et une meilleure harmonisation étant les objectifs clés de l'approche de l'ESIC, nous distinguons les donateurs bilatéraux membres du DAC, tels que le DFID, l'Agence norvégienne de coopération au développement (Norad) ou le Ministère des Affaires Étrangères et du Commerce Extérieur (Australie) et ceux qui ne le sont pas (Chine, Arabie Saoudite et Qatar, par exemple). Ces derniers ne sont pas couverts, du moins au cours des premières étapes de l'approche de l'ESIC, étant donné les difficultés rencontrées pour collecter les informations pertinentes et qu'ils ne sont pas identifiés comme une priorité par les DCP.

Les donateurs bilatéraux reconnaissent que, compte tenu de leurs propres contraintes, les ESP leur sont utiles pour comprendre les priorités du gouvernement, leur **contenu** n'influence pas le montant alloué. Comme l'a expliqué clairement un acteur de l'offre, les donateurs utilisent l'ESP pour voir quelles priorités (à savoir celles des donateurs) y figurent, afin qu'ils puissent s'assurer que les allocations qu'ils obtiennent et leurs programmes sont alignés sur l'ESP. L'ESP n'est pas le point de départ, c'est en fait la stratégie globale des donateurs pour le secteur de l'éducation qui prime. Les donateurs utilisent l'ESP pour identifier laquelle de leurs stratégies peut s'appuyer sur l'ESP dans un pays donné. La priorisation de leur financement est donc, dans une certaine mesure, exogène à l'ESP, en ce sens que leurs programmes ne sont pas définis par l'ESP (bien que l'ESP soit utilisé pour s'assurer que leurs propres programmes sont en phase avec la proposition).

Cependant, dans certains cas, des ESP plus forts ont conduit les donateurs bilatéraux à mobiliser des fonds supplémentaires, par exemple autour de l'ESP jordanien sur la période 2018-2022. Dans ces cas, le gouvernement collabore avec des partenaires clés pour comprendre les faiblesses potentielles des ESP existants. Un processus comprenant des analyses supplémentaires et des consultations est présenté ci-après. En conséquence, les ESP se retrouvent avec un cadre de financement renforcé, qui peut être utilisé pour plaider davantage en faveur de l'investissement.

Certains des partenaires financiers consultés à ce jour suggèrent qu'il est peut-être plus fort ou plus facile de repenser l'ESP pour plaider en faveur de l'investissement en mettant en avant les priorités du programme dans le processus de développement de l'ESP. Certains des ESP les plus forts présentent une ventilation des ressources actuellement engagées pour financer des parties de l'ESP, mais il existe très peu de discussions sur les mécanismes de financement ou de détail sur le déficit de financement (par exemple, quel type d'investissements restent non financés) et comment cela pourrait se combler. Certains acteurs de l'offre consultés ont semblé s'accorder pour dire qu'il serait utile d'ajouter un contenu supplémentaire dans les ESP

à cet égard. De même, le problème le plus souvent mentionné par les acteurs de l'offre consultés en ce qui concerne le contenu des ESP est qu'ils ne sont pas suffisamment réalistes, en ce sens qu'ils sont trop ambitieux (et parfois considérés comme une « liste de souhaits »), ce qui est cohérent avec le suivi du GPE qui identifie la « réalisabilité » comme l'indicateur le plus faible des ESP.

En termes de **format**, les partenaires financiers ont déclaré que les ESP sont des documents difficiles à assimiler. Une refonte du contenu existant ou un développement de certains aspects pourraient être utiles dans certains cas. Cela n'aurait toutefois de sens que dans le cadre d'une stratégie de diffusion plus large des ESP et après une consultation étroite avec des apporteurs de fonds spécifiques, afin de s'assurer que l'effort porté sur le fonds et la forme de l'ESP est ciblé de manière à leur permettre de guider leur prise de décision financière. Il convient de rappeler ici que les DCP estiment que l'engagement avec les partenaires serait le plus profitable aux premières étapes du processus de développement, bien que l'offre et la demande aient toutes deux souligné que l'engagement était un processus continu.

En termes de **processus**, le « calcul des coûts et le financement » est déjà un élément des lignes directrices du GPE pour la préparation des ESP (composante 4). Afin de ne pas saper les efforts en cours dans le processus de développement de l'ESP, si un contenu supplémentaire est un élément nécessaire pour justifier les investissements, un éventuel meilleur dialogue autour du processus d'assurance qualité (QAR) (si vous postulez pour ESPIG) peut être envisagé, avec un axe explicite autour des cadres de financement des ESP. Toutefois, il convient de garder à l'esprit les conclusions de l'étude sur les partenariats efficaces, qui a révélé que les ESP, les agents de subvention et les agences de coordination (CA) ont tendance à penser que le processus de QAR prend déjà beaucoup de temps. Des suggestions ont été émises en faveur de tables rondes techniques ou d'un groupe de travail sur le financement au sein des LEG dans les cas où il existe une demande émanant des DCP. Une certaine connaissance des stratégies du secteur de l'éducation des donateurs actifs dans le pays ou qui pourraient éventuellement l'être pourrait aider à cibler le message en faveur de l'investissement.

Il est important de noter que les exigences renforcées concernant le processus de développement de l'ESP doivent être équilibrées avec les **préoccupations exprimées autour du manque d'adhésion ou de déviation des priorités réelles du gouvernement**. En se focalisant trop sur ce qui pourrait intéresser un ou des donateurs particuliers peut engendrer des risques évidents. On risque ainsi d'inverser le séquençage en ce qui concerne l'établissement des priorités : les gouvernements guident les ESP, sur lesquels les donateurs devraient s'aligner, conformément aux principes de la Déclaration de Paris.

L'un des acteurs de l'offre a spécifiquement mentionné le fait que les pays partenaires ont l'impression qu'ils sont incités à concevoir des ESP simplement à cause des ressources qu'ils reçoivent du GPE, et parfois ils les mettent simplement de côté et font les choses comment ils l'entendent, et divers plans sont rédigés sans lien véritables entre eux. Un autre acteur du secteur de l'offre a reconnu que, bien qu'ils tentent de s'aligner, dans la pratique, si leurs priorités ne figurent pas dans l'ESP, ils contactent le gouvernement pour essayer de voir comment ils peuvent travailler ensemble pour améliorer l'alignement.

4.3 MDB ou RDB

Cette catégorie pourrait également inclure des institutions financières de développement, telles que la Société financière internationale, la Banque européenne pour la reconstruction et le développement ou le Groupe CDC. Elles ne sont pas couvertes par le présent document car elles n'avaient pas été identifiées comme une priorité par les DCP et leurs exigences en matière d'évaluation sont très différentes dans leurs prises de décisions de financement.

Les MDB et les BRD lancent tout processus d'allocation de fonds en élaborant un document de stratégie par pays. Il s'agit d'un diagnostic qui passe en revue un pays en particulier et propose des éléments de réflexion sur les obstacles à la croissance et à la réduction de la pauvreté. Il fournit une vue d'ensemble complète et présente des voies de soutien au développement, dont l'éducation fait presque toujours partie. La banque mène une série d'enquêtes sur les pays pour obtenir des informations directes quant aux priorités nationales, les « facteurs déterminants » dans l'espace du développement, etc., et l'éducation occupe généralement une place très importante à l'ordre du jour qui en résulte, si ce n'est la plus importante.

Les MDB et RDB ont une approche fondée sur une formule concernant l'allocation par pays pour une partie de leur financement (par exemple, l'IDA). Cependant, la répartition sectorielle dans le pays est un processus de négociation beaucoup plus qualitatif où le ministère des Finances est le principal décideur du côté du DCP. Le processus de négociation entre les MRB et RDB et le ministère des Finances concerne la répartition du financement entre différents secteurs. Il n'existe pas de critère ou de proportion prédéterminé concernant les besoins en matière d'éducation pour l'IDA, la Banque Internationale pour la reconstruction et le développement (BIRD) ou quant à ce qui touche la part globale du financement d'un pays. C'est un processus axé sur la demande. Il varie d'un pays à l'autre, dans la mesure où les objectifs de développement national et la répartition des ressources entre les secteurs doivent être alignés, afin que la banque puisse également avoir connaissance de ce que font les autres partenaires.

Au niveau des pays, le dialogue est dirigé par les directeurs nationaux de la banque, qui représentent l'organisation et négocient les listes de priorités d'investissement. Le ministère des Finances envoie ensuite une demande à la MDB ou à la RDB en soulignant les besoins et les sujets couverts, ainsi que le montant demandé pour un secteur particulier. Sur la base des informations que la banque reçoit du gouvernement et de l'allocation de pays pour un pays donné, le département régional de la banque, en consultation avec le département de l'éducation, décide d'un arbitrage relatif à toutes les demandes. Le montant convenu est ensuite défini et, une fois confirmé, la conception d'un projet particulier commence.

Comme dans le cas des donateurs bilatéraux, lorsqu'on leur a demandé si la banque pourrait injecter plus d'argent dans le secteur de l'éducation si un ESP convaincant était présenté, les banques ont expliqué que l'ESP leur était utile pour hiérarchiser les priorités au sein d'un pays, pour comprendre la vision et pour comprendre où le pays souhaitait aller. Cependant, la décision sur le montant alloué est principalement exogène à l'ESP dans la mesure où elle dépend des besoins du pays par rapport aux autres secteurs (et aux autres pays). Elle s'appuie principalement sur l'argumentation du ministère des Finances, qui devrait s'appuyer sur l'ESP. En pratique, on considère que l'ESP n'est pas ce qui oblige les donateurs à financer plus ou moins, ces décisions étant prises ailleurs. La crédibilité peut être compromise si l'ESP était de très mauvaise

qualité, mais cela révélerait probablement la présence d'autres problèmes. La qualité de l'ESP reflète un certain niveau de volonté politique au niveau des pays, ainsi qu'un ensemble de fonctions institutionnelles de base pouvant jouer un rôle dans la réalisation des objectifs en matière d'éducation.

Quand on discute en particulier du **contenu** pouvant aider la MDB ou la RDB à faire valoir ses propres arguments en matière d'investissement en interne, les répondants ont souligné qu'avoir un point de contact responsable clair et des preuves formelles leur était beaucoup plus important que le dossier en lui-même, quelle que puisse en être la forme. Le **format** n'est pas considéré comme jouant un rôle important dans le cas des MDB et RDB. Les personnes interrogées ont estimé qu'il était important de ne pas viser le document ou dossier parfait qui ait l'air poli et complet. Ils sont plus à l'aise avec un document / produit imparfait comportant des éléments crédibles appartenant au gouvernement. Il y a toujours un peu de « navigation à vue », ce qui est préférable à un document de planification qui ne reflèterait pas vraiment l'adhésion et l'implication nationales.

En ce qui concerne le contenu, la banque effectue ses propres études, dont le calendrier ne correspond pas nécessairement au développement de l'ESP, car elles sont souvent lancées au niveau régional ou mondial lorsqu'un besoin particulier est identifié. Les résultats des études sont ensuite diffusés dans des pays spécifiques et leur utilisation dépend des pays. Si le pays le demande, la banque intervient et commence le processus de développement de son programme interne, en s'appuyant sur ses propres éléments et conclusions. Selon les répondants, des informations supplémentaires ou reformulées dans les ESP n'apporteraient aucune valeur ajoutée.

Une autre MDB/RDB consultée a clairement indiqué qu'elle n'utilisait pas nécessairement les informations de coût contenues dans l'ESP, car elle devait procéder à ses propres calculs, en utilisant éventuellement certains des chiffres figurant dans les cadres de financement des ESP. L'informateur a souligné que convaincre la banque de la nécessité d'investir dans l'éducation n'était pas un problème et qu'il n'existait aucun contenu ou format particulier susceptible d'apporter des connaissances supplémentaires à l'organisation.

En termes de **processus**, l'aspect le plus pertinent dans le cas des MDB/RDB est la participation du ministère des Finances, compte tenu de son rôle essentiel dans les négociations sur la décision des allocations par secteur. Il convient de noter que les commentaires fournis par la Banque mondiale en tant qu'agent de subvention dans la récente étude de partenariat efficace (Ruddle *et al.*, 2018), font mention de processus du GPE présentant un double emploi avec les processus de la Banque mondiale. De même, il est important de prendre en compte les enseignements tirés de l'étude du Système mondial de financement Every Woman and Every Child en tant que comparateur de référence, dans lequel le dossier d'investissement était une refonte d'un PAD de la Banque mondiale dans certains cas. Tout processus de dialogue avec les MDB et les bases de données de développement devrait donc s'appuyer sur le processus de négociation en cours dans le cadre de leur engagement au niveau des pays, sous la direction du ministère des Finances. Aucun dossier supplémentaire n'est considéré comme utile pour justifier les investissements, et tout dossier supplémentaire risquerait de faire double emploi.

4.4 Secteur privé

Nous nous référons ici aux fondations philanthropiques privées et à la RSE.

Lors de la consultation tenue à Bruxelles en juin 2018, les DCP ont souligné l'importance de convier le secteur privé à la table pour améliorer l'alignement des investissements existants et, éventuellement, de demander un financement supplémentaire pour l'ESP. Cela est conforme aux commentaires recueillis lors de la consultation des DCP à Maputo, au cours de laquelle certains groupes étaient particulièrement convaincus que le secteur privé devrait être encouragé à participer aux LEG et aux examens conjoints du secteur de l'éducation.

Les partenaires financiers consultés à ce jour suggèrent qu'aucun **contenu** supplémentaire n'est attendu par les grands investisseurs philanthropiques. En ce qui concerne les DCP, ils aimeraient vivement convier le secteur privé à financer des domaines spécifiques des ESP, tels que des initiatives innovantes ou un besoin d'urgence spécifique, dans la mesure où ils ont des exigences plus souples que celles des entités publiques. S'agissant du point de vue des fondations, ils y voient une valeur ajoutée pour le financement de l'innovation ou de l'expérimentation.

Le manque d'alignement et d'harmonisation est une préoccupation majeure des DCP dans le cas du secteur privé. Les trois fondations consultées ont confirmé qu'elles ne pouvaient pas utiliser les systèmes gouvernementaux. Elles ont également confirmé que leurs décisions de financement sont guidées par leurs domaines d'activité et leurs avantages comparatifs en termes de thématique (par exemple, l'apprentissage par le jeu) et de localisation, tout en visant à s'aligner sur les plans et priorités du pays.

En termes de **processus**, les DCP ont indiqué qu'ils souhaitaient renforcer la collaboration avec le secteur privé, reconnaissant qu'ils travaillaient actuellement beaucoup dans le secteur de l'éducation. Plus le gouvernement est proche, plus les possibilités d'alignement sont grandes. En Côte d'Ivoire, par exemple, la Fondation Jacobs est actuellement un membre principal du LEG et soutient activement le dialogue multipartite sur le financement de l'éducation. Au Rwanda, des fondations ont également assisté aux discussions du LEG. Au Nicaragua, le gouvernement s'est activement engagé auprès de tous les partenaires du secteur privé pour coordonner et surveiller leurs activités dans le secteur de l'éducation. Au Libéria, le cabinet du président du secrétariat chargé de la philanthropie fournit des conseils qui aident les apporteurs de fonds à identifier les « partenaires » correspondant à leurs priorités et à inviter les fondations à prendre contact.⁶

Dans les exemples cités à ce jour, les deux parties souhaitent une plus grande participation dans les LEG, ce qui devrait contribuer à améliorer l'alignement. Cependant, un DCP a noté que, même s'il serait bien d'étudier plus avant la participation du secteur privé, cela comporterait certaines conditions spécifiques au privé, qui pourraient ne pas être compatibles avec celles du gouvernement.

Les trois fondations consultées ont déclaré qu'une participation aux dialogues nationaux avaient influencé leurs décisions de financement. Certains des partenaires financiers consultés à ce jour suggèrent qu'une visibilité et un engagement bilatéral avec les hauts fonctionnaires étaient nécessaires.

⁶ <http://liberiaphilanthropy.org/what-we-do/>

5 Etude de cas par pays

5.1 Présentation

Afin d'étudier plus avant l'approche de l'ESIC, nous avons étudié ce que cela signifierait de la poursuivre dans un pays donné. L'intention n'était pas de piloter l'approche de l'ESIC dans son ensemble, mais de comprendre comment l'ESIC pourrait fonctionner parallèlement aux processus de développement des ESP existants et avec les acteurs nationaux dans un contexte particulier.

Comme indiqué à la section 1.3 de la résolution du Conseil d'administration, le GPE devrait jouer un rôle plus actif, notamment pour : (i) traduire les ESP en opportunités d'investissement ; (ii) rassembler les financiers concernés pour faciliter la participation aux transactions au niveau des pays ; et (iii) utiliser les capacités et les ressources du GPE pour obtenir un financement mieux structuré et/ou plus harmonisé et aligné.

En travaillant avec un pays spécifique, nous avons cherché à traduire des parties de l'ESP en opportunités d'investissement, en comprenant les priorités du côté de la demande et les processus et contraintes de prise de décision du côté de l'offre. Nous avons pour objectif de formuler des arguments fondés sur les priorités de l'ESP dans le cadre de partenaires potentiels dans un pays donné, et d'évaluer ce qu'il faudrait faire pour faciliter le processus de mobilisation et de motivation de ces partenaires potentiels.

Voici certaines des questions directrices utilisées lors de l'étude de cas par pays et pour préparer un échantillon du contenu :

- Quels types d'apporteurs de fonds sont des objectifs réalistes pour attirer davantage de fonds à l'ESP ? Quels aspects géopolitiques conditionnent cela ?
- Quelles sont les priorités thématiques de ces apporteurs de fonds ? Quels sont leurs antécédents de soutien à l'éducation au cours des cinq dernières années et quelle évolution prévoient-ils dans leur approche ou stratégie (le cas échéant) au cours des cinq prochaines années ?
- Comment ces apporteurs de fonds prennent-ils des décisions et dans quelle mesure pouvons-nous les influencer pour mobiliser davantage de ressources ? De quelle manière ?
- Quels contenus ou processus d'ESP peuvent être aménagés pour répondre à leurs besoins ? C'est-à-dire, de quelles informations ont-ils besoin pour prendre des décisions de financement programmatiques, comment et quand ?

Les réponses à ces questions relèvent plus de l'art que de la science et peuvent changer rapidement, compte tenu de leur sensibilité à l'économie politique d'un pays donné. L'objectif n'était pas de proposer des réponses spécifiques ou des solutions normatives concernant le contenu ou le processus, mais *d'orienter le dialogue et d'améliorer la communication sur les besoins de financement de l'éducation d'un pays.*

5.2 Sélection et avertissement

Les facteurs suivants ont influencé le choix du pays :

- La disponibilité et l'intérêt du point de contact du DCP dans le pays, ainsi que du responsable national du GPE, étaient particulièrement importants.
- Une expérience antérieure de l'équipe de consultants dans le pays était souhaitée, afin de pouvoir capitaliser sur les contacts existants et sur la connaissance préalable du contexte et de la situation dans le secteur de l'éducation.
- La langue parlée dans le pays devait être l'anglais, afin de ne pas limiter la capacité de l'équipe à interagir avec les intervenants.

Sur la base de discussions avec le Secrétariat et l'équipe de soutien aux pays, c'est le Rwanda qui a été sélectionné.

Tandis que de *véritables* informations et discussions ont été utilisées pour obtenir des échantillons de contenu pour un pays donné, ces exemples de contenu doivent être considérés à titre d'illustration, et ne fournissent ici qu'un exemple de ce à quoi ces contenus pourraient ressembler. Ils ne doivent pas être considérés comme un contenu *réel*. Les exemples de contenu ont été complétés et adaptés de manière à ne pas représenter un pays en particulier. Ils ont été anonymisés afin de n'être clairement que des exemples fictifs.

Les exemples du contenu produit sont décrits dans la partie B, afin de guider la mise en œuvre de l'approche de l'ESIC, et figurent en Annexe B.

5.3 Enseignements de l'étude de cas d'un pays

Dans le cas particulier du Rwanda, grâce à l'architecture bien établie de la coordination de l'aide et à l'unité de financement extérieur, tous les acteurs de l'offre sont étudiés au moins en partie par les acteurs nationaux.

Néanmoins, on pense qu'il serait plus avantageux de rechercher plus activement des partenaires de financement, aussi bien actifs que non actifs dans le pays. Le ministère des Finances joue un rôle de leader dans le cas du Rwanda en mobilisant toutes les ressources supplémentaires et en veillant à ce qu'elles soient alignées sur les priorités des ministères sectoriels.

Comme on pouvait s'y attendre, l'étude de cas a confirmé que les donateurs actifs dans le secteur de l'éducation dans un pays co-développaient l'ESP et qu'ils identifiaient au quotidien les priorités non financées afin de maximiser le potentiel d'investissement. Certains donateurs bilatéraux présentent des cycles de planification relativement courts (par exemple, le cycle de planification de KOICA est de deux ans) et semblent être en mesure d'augmenter le financement si un argumentaire leur était présenté. Un autre partenaire bilatéral a expliqué qu'il avait déjà préparé un dossier supplémentaire pour son siège sur la base des priorités émergentes de l'ESP.

Dans le cas des MDB et RDB, elles n'ont pas estimé avoir besoin d'être plus convaincues. Elles négocient leurs prêts à intervalles réguliers avec le ministère des Finances et procèdent régulièrement à la collecte de preuves, à des évaluations, etc.

En ce qui concerne le secteur privé et les grandes fondations philanthropiques, leur intérêt semblait être particulièrement digne de s'y pencher. À cet égard, l'Unité des finances extérieures du gouvernement rwandais venait de mettre à jour sa cartographie du secteur privé et des organisations philanthropiques opérant au Rwanda.

Une mobilisation réussie se produit parfois de manière opportuniste et implique certainement un engagement sur une longue période (par exemple de 12 à 18 mois), comprend un dialogue politique autour des priorités et implique le développement de projets communs alignés sur le cycle de financement de l'organisation. En conclusion, même si certains contenus concrets et un soutien supplémentaire pour toucher les apporteurs de fonds (y compris le ministère des Finances) et communiquer les priorités pourraient être utiles, ils doivent être adaptés aux capacités et aux réalités de chaque pays.

PARTIE B : Mise en œuvre

6 Implications pour la mobilisation de financements plus importants et de meilleure qualité

La FFF appelle le GPE à « jouer un rôle plus actif » dans la mobilisation de financements, et plus précisément à développer une approche de l'ESIC pour soutenir la mobilisation de financements et l'amélioration de leur alignement et de leur harmonisation au niveau national. D'un point de vue conceptuel, « plaider en faveur de l'investissement » peut sembler relativement simple : « approcher les apporteurs de fonds potentiels, y compris le ministère des Finances, pour expliquer le retour sur investissement d'un investissement dans l'éducation ou d'une initiative particulière ». Comme nous l'avons montré dans les sections précédentes, toutefois, dans la pratique, c'est assez complexe.

Toute décision concernant l'allocation de ressources implique un processus politique. C'est particulièrement le cas lorsque l'on considère le ministère des Finances et les décisions concernant l'allocation des ressources nationales. Le ministère des Finances est souvent perçu comme ayant une autorité dominante sur le budget national, d'où provient la majeure partie du financement intérieur. En fin de compte, c'est la demande du public qui crée une pression pour des ressources supplémentaires. Le rôle des organisations de la société civile (OSC) dans l'amélioration de la qualité et du financement et dans la responsabilisation des processus politiques est bien sûr très important.

L'examen a montré que, même si un soutien supplémentaire du GPE était important pour justifier le financement de l'éducation, sa forme devait être non normative et rester souple, du moins au début.

Sur la base du contexte et des conclusions du travail de cadrage présenté dans la partie A de ce document, la partie B propose la voie à suivre pour rendre opérationnelle l'approche envisagée à la FFF. Le Tableau 3 résume les implications des conclusions du travail de cadrage que l'approche de l'ESIC doit prendre en compte dans sa mise en œuvre.

Tableau 3: Implications pour l'approche de l'ESIC

	Implications	Justification
1	Il n'y a pas de modèle prédéfini possible pour rédiger un « dossier d'investissement » ciblant plusieurs publics	<p>En fait, l'approche de l'ESIC doit être flexible en termes de « dossier » et être sensible à ce qui peut contribuer au dialogue national sur le financement de l'éducation sans faire double emploi avec les efforts existants.</p> <p>L'approche complètera les processus existants (en particulier le développement de l'ESP) et utilisera le contenu de l'ESP autant que possible sans ajouter de dossiers / contenu aux exigences existantes.</p>
2	La responsabilité de mobiliser un financement plus important et de meilleure qualité au niveau des pays incombe généralement à tous les acteurs.	<p>Tous les acteurs assument une part de responsabilité dans le cadre de leur engagement général envers la réalisation du SGD 4 et soutiennent un ESP réaliste, y compris en ce qui concerne le fait de disposer de ressources suffisantes.</p> <p>Pour jouer un rôle plus actif, le GPE peut fournir un soutien supplémentaire ciblé pour faciliter le dialogue sur le financement de l'éducation au niveau des pays, en reconnaissant que de nombreux facteurs contribuent à cette situation.</p>
3	Un soutien supplémentaire du GPE ne doit pas être sous-traité à un tiers et devrait plutôt renforcer l'appui des acteurs existants vis-à-vis des pays	<p>L'examen des comparateurs de référence et les évaluations en cours du processus de développement de l'ESP du GPE suggèrent que, lorsque l'essentiel de l'analyse du contenu des ESP ou du dossier d'investissement potentiel est réalisé par des personnes extérieures au pays concerné, des difficultés se posent au niveau du développement des capacités nationales et de la propriété du contenu.</p> <p>Dans le cas des pays fortement dépendants de donateurs dans la lutte contre le VIH, bien souvent, des consultants externes ont préparé le dossier d'investissement ciblant le Fonds Mondial ou d'autres apporteurs de fonds, alors qu'ils entretenaient des liens plus étroits avec les inquiétudes et la promotion des donateurs. Ces processus externes étaient souvent menés sous des contraintes de temps, comme cela aurait pu être le cas pour certains des ESP développés pour accéder à l'ESPIG. Bien que cette approche ait souvent bien fonctionné pour fournir une analyse de qualité, elle peut saper l'adhésion par le pays et les efforts plus larges visant à renforcer les capacités des pays.</p> <p>Compte tenu de l'accent mis sur le financement national d'un ESP et conformément aux principes du GPE, il est important que l'approche de l'ESIC soit pilotée par des acteurs au niveau national et utilise les capacités d'analyse et de conseil internes qui seront présentes dans le pays. Nous notons que ce n'est souvent pas le cas dans les comparateurs de référence.</p> <p>L'examen des comparateurs de référence a révélé que le rôle de promotion des dossiers d'investissement en faveur de la lutte contre le VIH ou la santé maternelle au niveau des pays n'était pas une caractéristique très importante, ils ont donc été rédigés principalement par et pour des acteurs externes. Dans le cas de l'approche de l'ESIC, le financement national est la cible prioritaire et le modèle du GPE a la propriété des partenaires nationaux au cœur du partenariat.</p>
4	Conserver des coûts de transaction faibles sera de la plus	<p>Les preuves générées montrent que les acteurs du GPE, tels que les agents de consultation et de subvention, sont fortement impliqués dans les processus du GPE. Ils fournissent déjà un soutien important et sont peu susceptibles de pouvoir mener une</p>

	Implications	Justification
	grande importance	<p>initiative supplémentaire. Les éléments de preuve indiquent également qu'il est essentiel de limiter les coûts de transaction. Le groupe de travail sur les finances sectorielles (Sector Finance Working Group ou SFWG) et le FFF ont envisagé d'intégrer le rôle de l'ESIC au sein du Secrétariat. Cela a été considéré comme utile pour assurer une coordination étroite avec les processus existants (comme le développement de l'ESP) et les ressources du GPE (comme le multiplicateur du GPE). Afin de minimiser les coûts de transaction, l'approche doit être intégrée au processus ESPDG. Cela minimiserait les coûts supplémentaires et garantirait que les pays intègrent ces éléments dans l'application ESPDG.</p> <p>L'approche de l'ESIC requiert une combinaison de connaissances et de compétences en matière de financement de l'éducation (compétences techniques et non techniques), ainsi que de liens avec un large éventail de partenaires financiers et d'acteurs au niveau national. Sur ces bases, il serait utile de faire appel à une personne spécialisée en finances publiques pour compléter l'aide fournie par le Secrétariat aux pays par des responsables nationaux.</p>
5	En tant que nouvelle initiative, l'approche de l'ESIC nécessite une période d'incubation, pendant laquelle l'expérience et les problèmes survenant au cours d'une période de 18 à 24 mois peuvent être capturés et évalués avant d'être développés	<p>L'approche ne devrait pas être étendue à tous les pays immédiatement. Elle devrait plutôt se concentrer par quelques pays au cours des deux premières années. Nous proposons une période d'incubation de 18 à 24 mois au cours desquels l'approche de l'ESIC couvrira entre quatre et six pays. Cela implique un cadre de suivi qui puisse rapidement donner une indication des progrès de la mise en œuvre. Cela permettrait d'affiner un certain nombre d'éléments clés et de fournir suffisamment d'éléments au Conseil d'administration pour qu'il prenne une décision éclairée d'ici mi-2020 en ce qui concerne la poursuite, l'interruption ou l'extension du programme.</p> <p>Le cadre de suivi doit pouvoir être transmis rapidement pour faciliter la prise de décisions ultérieures par le Conseil. Il devrait également être relativement peu coûteux (par exemple, être réalisé en quatre semaines, en impliquant le Secrétariat et les acteurs nationaux du GPE). La mise en œuvre de l'approche de l'ESIC devrait donc commencer par une période d'incubation afin de déterminer si l'approche a du succès, ce qui pourrait donner lieu à une version à plus grande échelle après deux ans.</p>
6	Un soutien supplémentaire pour mobiliser davantage et mieux financer <u>ne sera pas approprié partout</u>	<p>Tous les pays ne sont pas confrontés aux mêmes défis en matière de financement de l'éducation. Dans certains cas, fournir un soutien supplémentaire pour mobiliser davantage de fonds pour l'éducation ne sera pas approprié. Par exemple, certains pays rencontrent parfois des problèmes pour dépenser tous les fonds qui leur ont été alloués (comme l'ont souligné les DCP lors d'une des consultations). Au moins pendant la période d'incubation, l'aide devrait être ciblée sur les pays où la capacité d'absorption de fonds supplémentaires est élevée, à en juger par leur capacité à dépenser les fonds existants, afin de maximiser l'impact de l'aide. Cela ne signifie pas que les pays à faible capacité d'absorption ne devraient pas recevoir de soutien. Cependant, ce soutien devrait être de nature différente, axé sur la résolution des problèmes de mise en œuvre.</p>

7 Soutien pour mobiliser un financement plus *important et meilleur* au niveau des pays

7.1 Soutien aux efforts des pays

L'approche de l'ESIC peut fournir une aide supplémentaire au niveau des pays pour renforcer le dialogue sur le financement de l'éducation.

L'approche de l'ESIC consiste à aider les pays à répondre aux questions suivantes (utilisées dans l'étude de cas par pays) :

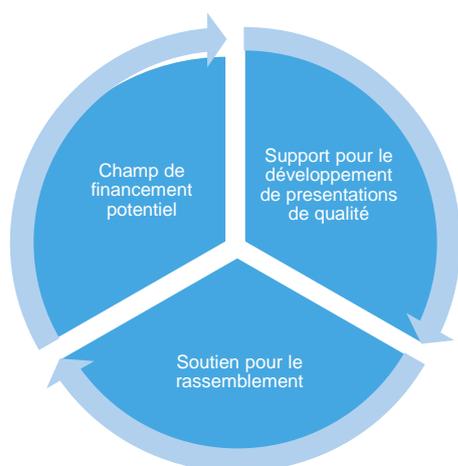
- Quels types d'apporteurs de fonds sont des objectifs réalistes pour attirer davantage de fonds à l'ESP ? Quels aspects géopolitiques conditionnent cela ? Quel rôle joue le ministère des Finances ?
- Quelles sont les priorités thématiques de ces apporteurs de fonds ? Quels sont leurs antécédents de soutien à l'éducation au cours des cinq dernières années et quelle évolution prévoient-ils dans leur approche ou stratégie (le cas échéant) au cours des cinq prochaines années ? (Cela devrait comprendre un examen du financement provenant du budget national).
- Comment ces apporteurs de fonds prennent-ils des décisions et dans quelle mesure pouvons-nous les influencer pour mobiliser davantage de ressources ? De quelle manière ? (y compris le ministère des Finances).
- Quels contenus ou processus de l'ESP peuvent être réutilisés pour répondre aux exigences de ces apporteurs de fonds ? C'est-à-dire de quelles informations ont-ils besoin pour prendre des décisions de financement programmatiques, comment et quand ?

En pratique, ce soutien comprendrait :

- étudier le potentiel de mobilisation d'un financement plus important et plus efficace pour l'éducation ;
- soutenir l'élaboration de dossiers afin de mieux justifier l'investissement dans l'éducation ; et
- aider pour des réunions et des événements.

L'approche de l'ESIC renforce donc les processus GPE existants et limite les coûts de transaction.

Schéma 1: Soutien supplémentaire ciblé sur le financement de l'éducation par pays



A. Déterminer le potentiel d'un financement plus important et de meilleure qualité

La première étape pour mobiliser davantage un financement plus important et plus efficace de l'éducation dans un pays particulier consistera à examiner l'analyse de la situation de l'éducation (ESA) et l'ESP afin d'identifier les priorités et lacunes non financées.

Deuxièmement, comme souligné tout au long de ce dossier, il sera important de tenir compte de la politique à laquelle les donateurs et les gouvernements sont confrontés lors de l'allocation des ressources. Pour cela, il est possible de cartographier les relations de responsabilité au sein du système éducatif du pays. Nous en donnons un exemple en Annexe B. Il sera particulièrement important de considérer le rôle de la société civile qui plaide pour davantage de fonds en faveur de l'éducation, l'opinion publique pourra en effet agir en tant que mécanisme de responsabilisation et appuyer une demande publique d'un financement supplémentaire et amélioré.

Troisièmement, l'équipe devrait examiner spécifiquement le rôle du ministère des Finances dans le système éducatif et son rôle en tant que source de financement du secteur de l'éducation, ainsi qu'en tant que partenaire plaidant pour un financement supplémentaire issu de partenaires externes.

Quatrièmement, l'équipe devrait examiner le rôle et les mécanismes du financement externe dans le pays. Cela implique une étude de l'environnement politique et de l'architecture de coordination de l'aide. En particulier, l'existence d'une unité des relations extérieures au sein du ministère des Finances (ou équivalent) et d'un processus de collaboration avec les partenaires de financement dans le pays. Par exemple, y a-t-il un point d'entrée pour les nouveaux apporteurs de fonds afin de s'assurer que le financement soit aligné et harmonisé ?

Cinquièmement, l'équipe devrait examiner les stratégies des apporteurs de fonds potentiels dans le pays et les engagements existants.

Sixièmement, l'équipe devrait examiner les stratégies globales des apporteurs de fonds non actifs et y chercher tout point commun avec les priorités de l'ESP.

Septièmement, l'équipe devrait passer en revue les autres mécanismes ou fonds existants pour le secteur de l'éducation, et déterminer s'ils sont disponibles dans le pays. Cela comprend, par exemple, le Système international de financement pour l'éducation (IFFEd), ainsi que le Fonds pour les résultats en matière d'éducation.

Huitièmement, l'équipe doit comprendre le cycle de planification et d'allocation des fonds des apporteurs de fonds potentiels. Par exemple, certains apporteurs de fonds peuvent avoir un cycle de financement de deux ans (tel que KOICA), tandis que d'autres peuvent avoir un cycle de sept ans (Commission Européenne). Lorsque vous visez au-delà du ministère des Finances, il sera important de prendre également en compte le bon calendrier pour contacter les apporteurs de fonds et leur demander plus de fonds. Dans certains cas, il pourrait ne pas y avoir de possibilité de mobiliser des fonds supplémentaires.

Enfin, compte tenu des informations recueillies au cours de ces étapes, il conviendra d'étudier les options en termes de dossier et de processus susceptibles de soutenir la mobilisation de financements supplémentaires.

B. Développement de contenus justificatifs pour plaider en faveur de l'investissement

Ceci implique de construire l'argumentaire du dossier d'investissement pour des types particuliers d'apporteurs de fonds, à l'instar des exemples de contenus présentés en Annexe B. Le contenu et le travail requis varieront probablement beaucoup d'un pays à l'autre et, en fonction des analyses existantes disponible dans l'ESA et l'ESP.

Cela impliquerait de nouvelles consultations avec des experts clés et une légère refonte des contenus. Il ne s'agirait ni d'une collecte initiale de données ni de recherches, bien qu'il puisse également être possible de s'appuyer sur la littérature internationale.

Il est important que le document ne devienne pas une répétition ou une nouvelle analyse des ESP. Ce soutien supplémentaire doit fonctionner en étroite collaboration avec l'équipe préparant le cadre de financement afin de déterminer les arguments potentiels pour un public donné.

C. Réunions et événements de soutien

En fonction de la base du potentiel de fonds supplémentaires et de meilleure qualité, l'équipe de l'ESIC devrait réfléchir au processus afin de mobiliser ces fonds.

La résolution du Conseil d'administration prévoyait que l'approche de l'ESIC rassemble les financiers concernés afin de faciliter la participation aux transactions au niveau des pays. En outre, l'équipe ESIC pourrait prendre en charge des réunions et des événements en prenant contact avec des apporteurs de fonds potentiels identifiés via le réseau du GPE (par exemple, via l'équipe des relations extérieures du Secrétariat). Si un intérêt est identifié, l'équipe ESIC aidera l'apporteur de fonds potentiel à toucher les bonnes personnes au niveau du pays, notamment les équipes du ministère de l'Éducation, ainsi que du ministère des Finances (par exemple, l'unité des finances extérieures). L'équipe ESIC suivrait ou accompagnerait le dialogue au cours de son

évolution. Cela ferait partie de son rôle de gérer les attentes, en termes de processus et de rythme, à la fois des acteurs de la demande et de l'offre.

Les types d'événements que l'équipe ESIC pourrait prendre en charge sont variés. Cela peut comprendre tout type d'interventions, de l'organisation de réunions avec les apporteurs de fonds dans le pays pour partager les dossiers discutés ci-dessus, en passant par des contacts avec des apporteurs de fonds éloignés, ou encore par une table ronde ou même un appel conjoint du ministre de l'Éducation et du ministre des Finances.

Pour les petites réunions avec les apporteurs de fonds, l'équipe ESIC se chargerait de rassembler toutes les parties et ferait appel à d'autres acteurs pour les réunions, selon les besoins. Pour les grands événements, le DCP et/ou l'agent de subvention devront probablement jouer un rôle plus important dans l'organisation (salles, restauration, etc.), dont l'ampleur dépendra réellement des ambitions du DCP et du budget disponible au sein du groupe ESPDG. L'équipe voudrait également envisager des synergies avec d'autres activités dans le pays, telles que pour un travail de promotion des OSC et de responsabilité sociale.

Bien que la proposition suscite des réserves quant au potentiel de ce soutien pour attirer un financement plus important et de meilleure qualité, l'expérience du multiplicateur du GPE a montré comment le GPE peut influencer les acteurs de l'offre lorsqu'ils jouent un rôle plus actif et offrent la possibilité de financement. La possibilité de mobiliser des ressources externes supplémentaires s'est révélée être une considération clé dans la motivation des acteurs de l'offre, y compris les donateurs bilatéraux, les MDB ou les RBD, ainsi que le financement du secteur privé. La disponibilité de subventions potentielles du GPE (telles que le multiplicateur GPE), en tant que moyen d'augmenter le financement, devrait également être prise en compte pour tous les acteurs.

En outre, des discussions avec les DCP et l'étude de cas par pays donnent à penser qu'il existe une demande de soutien supplémentaire dans le domaine du financement de l'éducation. L'approche proposée répond à cette demande.

7.2 Contenus illustratifs

Nous avons préparé des exemples de contenu pour guider l'approche de l'ESIC. Ils doivent être considérés à des fins d'illustration et fournissent des exemples de ce à quoi ces documents pourraient être. Tous les contenus ne seront pas pertinents dans tous les contextes. Les échantillons de contenus sont fournis en Annexe B et peuvent être regroupés comme suit : (i) ceux utilisés pour comprendre le potentiel de mobilisation des ressources et (ii) ceux qui visent à traduire les ESP en opportunités d'investissement.

i. Les contenus pour explorer le potentiel de mobilisation de financements plus importants et de meilleure qualité

Afin de comprendre le paysage du financement de l'éducation, nous avons préparé un ensemble de contenus :

- Conscients de la nature politique de l'allocation des ressources, nous avons préparé une carte hypothétique des acteurs du système éducatif et des relations de responsabilité qui le régissent. Ceci est particulièrement important pour envisager

de collecter des fonds supplémentaires en provenance du budget national. (Annexe B.1)

- Une brève analyse des données accessibles au public sur les financements extérieurs existants dans le pays. (Annexe B.2)
- Un tableau qui peut aider à définir les priorités avec les solutions potentielles, résumant brièvement : les priorités stratégiques telles que définies dans l'ESP, les ressources nécessaires, la solution potentielle, l'instrument de financement et le processus d'accès aux fonds. (Annexe B.3)

ii. **Contenus traduisant les ESP en opportunités d'investissement**

Sur la base de l'étude de cas par pays et dans le but de « traduire les ESP en opportunités d'investissement », comme envisagé dans la résolution du Conseil, nous avons préparé des exemples de documents contenant certaines des informations de l'ESP destinées à des publics spécifiques. En particulier :

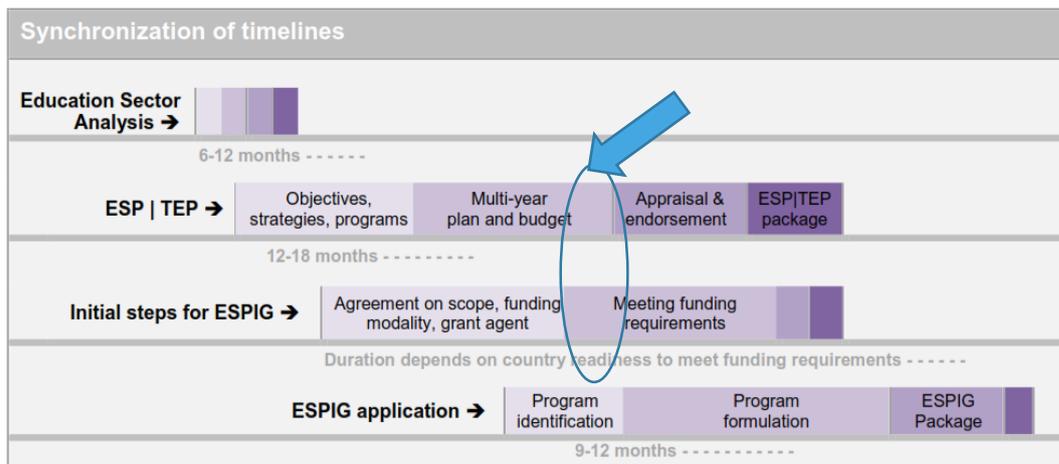
- le ministère des Finances pour soutenir la négociation en vue d'un financement accru issu du budget national (Annexe B.4).
- un apporteur de fonds potentiel axé sur l'éducation de la petite enfance, qui est l'une des priorités de l'ESP (Annexe B.5).

7.3 Sélection des pays, processus et calendrier

Afin d'être en phase avec les processus existants, il est proposé que l'approche du soutien de l'ESIC s'appuie sur les délais existants autour du processus de développement de l'ESP. Nous proposons que ce soutien cible les pays en cours de développement de l'ESP. Comme l'élaboration d'un ESP peut prendre deux ans, nous proposons que, pour que le support soit efficace, les pays doivent avoir achevé l'ESA avant de recevoir un soutien (bien que la demande puisse arriver plus tôt).

En particulier, ce soutien devrait intervenir au cours de l'élaboration du plan et du budget pluriannuels et, lorsqu'il existe un ESPIG, lorsque le respect des conditions de financement commence à être discuté. Cela maximiserait les synergies et minimiserait les coûts de transaction. À ce stade, l'examen du financement existant sera bien avancé, en tant que partie intégrante du cadre de financement de l'ESP, et le Secrétariat serait en mesure de participer activement au soutien du processus de développement de l'ESP et du processus de candidature à l'ESPIG, y compris pour le QAR 1.

Schéma 2: Calendrier de prise en charge au sein de l'ESP et de l'ESPIG



Synchronisation du calendrier	
Analyse du secteur de l'éducation	
6 à 12 mois	
ESP/ TEP >> Objectifs, strategies, programmes / Plan et budget pluri-annuel/ Approbation et soutien/ Package ESP/TEP	
12 à 18 mois	
Étapes initiales pour l'ESPIG >> Accord sur le champ d'action, les modalités de financement, l'agent de subvention / Atteinte des exigences de financement	
La durée dépend du niveau de preparation du pays pour atteindre les exigences de financement	
Candidature ESPIG >> Identification du programme / Formulation du programme/ Package ESPIG	
9 à 12 mois	

La demande d'assistance de l'ESIC n'affectera pas le processus global d'examen d'une demande auprès de l'ESPDG. Tout support serait intégré à l'ESPDG, en impliquant la participation du Secrétariat dans le pays et, si un financement était nécessaire dans le cadre de l'approche (par exemple, pour l'organisation d'événements), il serait financé par l'ESPDG.

Le DCP soumet la demande d'ESPDG de façon usuelle : le gouvernement signe et soumet la demande complète, accompagnée des éléments livrables requis, au Secrétariat à l'adresse suivante : gpe_grant_submission@globalpartnership.org, en mettant les agents de subvention et de coordination en copie ainsi que le responsable pays du GPE. Nous proposons donc que la demande de soutien du Secrétariat pour l'approche de l'ESIC soit intégrée dans le processus de candidature à l'ESPDG.

Lorsque le Secrétariat reçoit plus de demandes de soutien de l'ESIC qu'il n'est capable d'y répondre, il sélectionnera les pays en fonction de la diversité géographique et

linguistique, et tiendra compte de toute assistance externe déjà fournie tout au long du processus de développement de l'ESP (afin de ne pas faire double emploi avec ce support), ainsi que la capacité du pays à absorber plus de fonds. Le Secrétariat étudiera en particulier l'équipe qui travaille sur les cadres de financement des ESP et la manière dont elle peut compléter les efforts existants.

La sélection des pays devant bénéficier d'une aide pendant la période d'incubation de 18 à 24 mois sera donc effectuée en tenant compte des éléments suivants :

- la demande explicite du DCP, intégrée au processus de candidature à l'ESPDG, assurer l'adhésion au soutien et éviter les doubles emplois avec les processus existants dans le pays ;
- le calendrier du processus de développement de l'ESP pour maximiser les synergies et réduire les coûts de transaction ;
- les variations géographiques, linguistiques et du contexte pour éviter toute concentration et la possibilité de diffuser les informations à plus grande échelle ; et
- la capacité à absorber des financements supplémentaires, dans la mesure où l'assistance vise à aider à mobiliser des ressources et non à obtenir un paiement effectif.

Schéma 3: Considérations relatives à la sélection d'un pays



7.4 Rôles proposés au cours de la période d'incubation

L'équipe a étudié les responsabilités des acteurs clés en ce qui concerne leurs responsabilités en matière de *financement plus important et de meilleure qualité*. Ceci est expliqué en Annexe A.7. Compte tenu de cette cartographie et des conclusions récentes sur les difficultés rencontrées par les acteurs clés pour s'acquitter de leurs fonctions respectives dans l'étude de partenariat efficace (Ruddle *et al.*, 2018), nous discutons ici du rôle potentiel que pourraient jouer les acteurs clés pour fournir une assistance supplémentaire afin de mobiliser un financement plus important et de meilleure qualité pour l'éducation au niveau des pays.

Quelles actions sont définies dans les lignes directrices du GPE en ce qui concerne la mobilisation de financements plus importants et de meilleure qualité au niveau des pays et quels sont les acteurs responsables de ces actions ? De telles actions touchent

assez largement tous les acteurs dans le cadre de leur engagement général à réaliser leur SDG 4 et à soutenir un ESP réaliste, notamment en disposant de ressources suffisantes. Les acteurs ayant une responsabilité plus spécifique sont les DCP, en tant qu'acteurs responsables du secteur.

Il est clair que tout soutien supplémentaire doit être de la responsabilité du **DCP**, et plus particulièrement du ministère de l'Éducation. Les DCP sont les dépositaires des **LEG** et la voix principale de toutes les opérations au niveau des pays. Ils sont donc les propriétaires naturels de l'approche de l'ESIC, le ministère de l'Éducation agissant en tant que point central. Le ministère des Finances devra être étroitement associé à la mobilisation d'un meilleur financement pour l'éducation.

Plus généralement, le Secrétariat a un rôle à jouer pour aider les DCP, le LEG et les agents de coordination à renforcer les processus nationaux, à soutenir le dialogue politique par le biais du LEG et à fournir des orientations et des outils pour soutenir les examens sectoriels conjoints. Le Secrétariat encourage et soutient également l'échange de connaissances au sein du GPE. Le Secrétariat est également perçu comme étant dans la position unique de disposer d'une vue d'ensemble du GPE dans différents pays. Les partenaires de développement interrogés ont décrit le Secrétariat comme un « agent honnête agissant dans le meilleur intérêt du développement de l'éducation dans le monde et disposant d'un pouvoir de rassemblement neutre, ce qui est particulièrement utile dans les contextes politiques controversés » (Ruddle *et al.*, 2018).

Le Secrétariat est bien placé pour jouer un rôle clé dans la mise en œuvre de l'approche de l'ESIC. Étant donné le caractère novateur de l'approche de l'ESIC et sa nouvelle initiative, afin de maximiser les synergies, le Secrétariat devrait être fortement impliqué dans sa mise en œuvre au niveau des pays au moins pendant la période d'incubation de deux ans.

Nous proposons donc que, au moins pour les deux premières années de mise en œuvre, **le soutien soit principalement fourni par le Secrétariat en faveur du processus de développement de l'ESP dirigé par le DCP.**

- Le ministère de l'Éducation du DCP sera invité à spécifier dans sa candidature ESPDG les personnes qui collaboreront avec l'équipe du Secrétariat au niveau technique pour développer et diriger le dialogue dans le pays autour du financement de l'éducation.
- Le rôle du Secrétariat consistera à appuyer les DCP dans leurs efforts pour mobiliser des financements plus importants et de meilleure qualité, et à réunir les acteurs concernés aux étapes clés. Le Secrétariat se tiendra informé des dernières idées et options des différents apporteurs de fonds et soutiendra les DCP dans leur rôle de « relations publiques » afin de mieux faire connaître les besoins de financement de l'éducation dans un pays donné.
- En outre, le Secrétariat se tiendra informé des derniers systèmes de financement mondiaux destinés au secteur de l'éducation, notamment le multiplicateur du GPE, l'IFFFEd et le Fonds pour les résultats en matière d'éducation.

La portée de l'aide supplémentaire visera à éviter la duplication des efforts existants et sera intégrée au processus de développement de l'ESP. Sur demande, l'assistance visera également à s'aligner sur le processus budgétaire interne au pays afin de soutenir les négociations relatives au budget annuel, au-delà des engagements pris

dans l'ESP. Cela ne fera pas entrer de nouveaux acteurs et minimisera les coûts de transaction.

Pendant la période d'incubation proposée, les connaissances acquises seront rassemblées et certaines caractéristiques seront testées. In fine, l'approche de l'ESIC devrait idéalement être intégrée dans les activités régulières des ministères de l'Éducation et des Finances, éventuellement dans un sous-groupe de travail du groupe d'experts.

Enfin, en tant que membres essentiels des LEG, les CSO joueront un rôle important en utilisant les contenus produits au cours du processus pour plaider en faveur de fonds supplémentaires. Il existe de nombreux exemples de promotion menée par la société civile pour augmenter les budgets de l'éducation.⁷

⁷ Voir, par exemple, GPE (2017), « L'engagement du GPE en matière de financement national de l'éducation », Encadré 6.

8 Système de surveillance et d'apprentissage

Nous avons proposé une période d'incubation de 18 à 24 mois pour mettre en œuvre le soutien à l'approche de l'ESIC. S'il est approuvé, le FRC et le Conseil bénéficieront d'un flux de travail permettant de suivre les progrès et l'apprentissage à la fin de cette période, afin d'éclairer toute décision future quant à l'extension de l'approche.

Ici, nous établissons une proposition de **cadre de surveillance pouvant faire l'objet d'un rapport avant les réunions régulières du conseil d'administration et du FRC en 2020**. Le cadre de surveillance fournit une sélection d'indicateurs potentiels. Il ne s'agit pas d'une évaluation d'impact : il n'existe aucune preuve hypothétique contrefactuelle et rigoureuse de son impact, ce qui serait onéreux et compliqué à réaliser. Au contraire, certains sous-ensembles de ces indicateurs peuvent être surveillés par le Secrétariat. Si l'approche de l'ESIC se poursuit ou est renforcée, le même cadre de surveillance pourrait être utilisé à intervalles réguliers, par exemple une fois par an.

Le cadre de surveillance présenté ci-dessous identifie 12 indicateurs pouvant être utilisés pour évaluer l'approche de l'ESIC. Ils cherchent à mesurer sa pertinence, son efficacité, son efficience et son impact.⁸ Ces indicateurs ont été choisis car ils peuvent être rapportés par le Secrétariat en collectant et en conservant une trace des données pertinentes tout au long du processus de mise en œuvre, plutôt que de compter sur les contributions des tiers. L'exception concerne l'indicateur 8, qui nécessite un retour d'information des partenaires dans le pays et qui serait fait par le biais d'une enquête en ligne.

Pour maximiser les synergies, cela devrait être réalisé dans le cadre de la Révision du Portefeuille.

Tableau 4: Indicateurs du cadre de surveillance pour l'approche de l'ESIC

#	Indicateur	Ce qu'il vise à mesurer	Comment est-il collecté
Pertinence			
L'approche de l'ESIC est-elle adaptée aux priorités des DCP en tant que bénéficiaires cibles ?			
1.	Nombre de DCP demandant l'approche / le soutien de l'ESIC	L'indicateur montre si les DCP estiment que le soutien à la mobilisation de financements plus importants et de meilleure qualité, grâce au soutien du Secrétariat, est un exercice	Le secrétariat doit suivre les demandes de soutien à

⁸ Ce sont là quatre des cinq critères d'évaluation CAD de l'OCDE. Le cinquième critère, la durabilité, repose sur la question relatives aux bénéfices d'une activité et leur probabilité de perdurer après le retrait du financement des donateurs. Dans ce cas, la durabilité pourrait être interprétée de différentes manières et il est trop tôt pour évaluer cela après moins de deux ans de mise en œuvre.

#	Indicateur	Ce qu'il vise à mesurer	Comment est-il collecté
		intéressant, car il nécessite également un engagement de leur temps.	l'ESIC dans les applications et les révisions de l'ESPDG
Efficacité			
L'approche de l'ESIC a-t-elle permis de réaliser les activités et d'atteindre les résultats escomptés ?			
2.	Nombre de pays où l'approche de l'ESIC a été utilisée	Ampleur du soutien aux pays couverts	Suivi par le Secrétariat
3.	Nombre total de « présentations » ou autres dossiers de briefing ou de promotion produits	Niveau de dossiers produits par l'équipe ESIC	Suivi par le Secrétariat
4.	Nombre total de réunions spécifiques à un pays avec de nouveaux apporteurs de fonds potentiels (pas nécessairement tenues dans le pays)	Le niveau d'engagement avec les nouveaux apporteurs de fonds	Suivi par le Secrétariat
5.	Nombre total de tables rondes ou d'événements de promotion avec plusieurs apporteurs de fonds existants ou potentiels	Niveau d'engagement avec les apporteurs de fonds existants et nouveaux qui contribuent à plaider en faveur de l'investissement et à améliorer l'alignement de l'investissement dans l'éducation	Suivi par le Secrétariat
Efficacité			
Quel niveau de résultats a été obtenu pour les éléments entrants ?			
6.	Nombre moyen de missions de soutien de l'ESIC par pays recevant un soutien de l'ESIC. <i>Cet indicateur est défini comme toute mission dans laquelle un soutien de l'ESIC intervient. Une mission de deux membres du personnel</i>	Il indique combien de ressources sont nécessaires par pays et donne une idée des perspectives de développement. Avec le temps, plus de missions seront peut-être nécessaires pour obtenir un meilleur succès, mais l'objectif serait de réduire le nombre de missions afin d'être plus efficace et,	Suivi par le Secrétariat

#	Indicateur	Ce qu'il vise à mesurer	Comment est-il collecté
	<i>du Secrétariat compterait en tant que mission.</i>	éventuellement, de confier davantage de fonctions aux acteurs locaux.	
7.	Nombre moyen de jours de travail utilisés par le Secrétariat par pays pour le soutien de l'ESIC. <i>Cet indicateur est défini en tant que temps passé par le personnel du Secrétariat dans le cadre du support apporté par l'ESIC, par pays.</i>	Cela permet de suivre la quantité de ressources en termes de temps de personnel du Secrétariat nécessaire par pays, avec l'appui de l'approche de l'ESIC.	Suivi par le Secrétariat
8.	Nombre moyen de jours ouvrables estimé à être utilisé par les partenaires dans le pays selon l'approche de l'ESIC. Ventilation par MOE, MOF, AS et AC.	Cet indicateur permet de suivre la quantité de ressources en termes de temps nécessaire par pays, soutenue par l'approche de l'ESIC des autres partenaires dans le pays. C'est le seul indicateur qui dépend de l'enquête en ligne réalisée par les acteurs dans le pays. Il ne doit donc être considéré qu'à titre indicatif, car le taux de réponse à l'enquête peut être faible et nécessite une estimation qui peut être sujette à des inexactitudes.	Enquête en ligne. En cas de faible taux de réponse, le Secrétariat pourrait appeler les partenaires dans le pays pour poser cette question spécifique.
9.	Coût additionnel moyen par pays (incluant le financement pour les consultants, les événements, hors déplacements)	Ceci aiderait à budgétiser un montant approprié pour une extension future de toute ressource supplémentaire nécessaire, par exemple pour organiser des événements ou apporter une expertise supplémentaire.	Suivi par le Secrétariat
Impact			
À quoi ressemblerait la réussite ? (Il est évident qu'un financement plus important ou mieux aligné a été mobilisé. S'il est irréaliste de s'attendre à ce qu'un financement plus important ou plus efficace puisse être versé dans un délai de 18 mois, certains indicateurs intermédiaires de progrès peuvent être collectés)			
10.	Nombre total d'apporteurs de fonds ayant exprimé leur intérêt à financer les	Ceci une indication des efforts couronnés de succès pour faire correspondre l'offre et la demande, et est plus réaliste	Le secrétariat assurera le suivi et

#	Indicateur	Ce qu'il vise à mesurer	Comment est-il collecté
	<p>priorités du ministère de l'Éducation ou du ministère des Finances, à la suite d'une conversation ou d'une approche initiée par l'équipe ESIC (verbalement ou officieusement par e-mail)</p> <p>Ventilé en fonction des nouveaux apporteurs de fonds et des apporteurs de fonds existants</p>	<p>au cours de la période que la confirmation des fonds</p>	<p>collectera les informations auprès des AC et DCP. Des e-mails informels peuvent être fournis à titre de preuve. Demander une preuve écrite n'est pas prévu</p>
11.	<p>Nombre total d'apporteurs de fonds avec un accord formel de financement nouveau ou mieux aligné (par exemple, par une annonce, un protocole d'entente, un PAD, un business plan), à la suite d'une conversation dans le cadre de l'approche de l'ESIC</p> <p>Ventilé en fonction des nouveaux apporteurs de fonds et des apporteurs de fonds existants</p>	<p>L'objectif ultime est de confirmer le financement, et devrait donc faire l'objet d'un suivi, bien qu'il soit vraisemblable qu'il ait un retard qui empêche de concrétiser les résultats au cours de la période d'incubation</p>	<p>Le Secrétariat assurera le suivi et collectera les informations auprès des CA et DCP</p>
12.	<p>Nombre total de nouveaux partenaires rejoignant le LEG après les interactions résultant des efforts de l'approche de l'ESIC</p>	<p>Les partenaires qui rejoignent le LEG sont un indicateur d'amélioration de l'alignement, et en particulier de l'harmonisation.</p>	<p>Le Secrétariat assurera le suivi et collectera les informations auprès des CA et DCP</p>

En plus de collecter les données et de rendre compte de ces indicateurs eux-mêmes, nous suggérons que le Secrétariat mette en place **une brève enquête en ligne pour les répondants clés dans les pays où l'approche de l'ESIC a été mise en œuvre**. Cette enquête viserait à obtenir des perceptions et des commentaires sur le fonctionnement de l'approche, sur ce qui a réussi et sur ce qui pourrait être amélioré. Les résultats de l'enquête porteraient en grande partie sur les notions *d'efficacité et d'impact*. Ils sont destinés à compléter les indicateurs du cadre ci-dessus, mais ne sont pas fiables, les taux de réponse pouvant être faibles. Un exemple de modèle d'enquête est joint en Annexe C.1. Cette enquête pourrait être mise en ligne (par exemple avec *Survey Monkey*) et envoyé aux points de contact des MOE, MOF, à l'AC et l'AG. Le

secrétariat ne serait pas inclus, mais serait invité à contribuer à la formation en vue d'améliorer l'approche de l'ESIC s'il se poursuivait.

En outre, l'approche de l'ESIC contribue à un certain nombre d'indicateurs du cadre des résultats du GPE. Cependant, la contribution probable sera faible par rapport aux résultats globaux de l'indicateur et un décalage sera constaté. L'annexe C.2 décrit les liens entre l'approche et le cadre des résultats.

9 Risques

Un certain nombre de risques ont été identifiés au cours de la phase d'élaboration, principalement lors de la consultation du personnel du Secrétariat. Ils comprenaient notamment des risques liés à la priorisation de l'utilisation de capacités limitées à la fois au sein du Secrétariat et au niveau des pays, ainsi que des risques relatifs à l'efficacité de l'aide.

L'avant-projet de l'ESIC proposé reconnaît qu'il n'est pas possible d'atténuer totalement les risques, dont certains s'accompagnent de nouveaux « mécanismes » proposés aux pays. L'approche de l'ESIC exigera inévitablement une capacité des acteurs existants si elle veut obtenir un retour. Cependant, elle propose un modèle opérationnel qui vise à tirer le meilleur parti possible des processus de développement des ESP existants et à maximiser les synergies avec les rôles existants et propose une approche progressive qui perturbe moins les discussions en cours au niveau des pays.

L'approche repose largement sur la motivation et l'intérêt des DCP d'explorer l'approche de l'ESIC au-delà des processus de développement des ESP existants, ainsi que sur le temps disponible du personnel clé du Secrétariat. Ceci est pris en compte dans la discussion sur les implications en termes de ressources.

Les avantages potentiels de l'approche de l'ESIC dans un pays donné devront dépasser les coûts et les risques identifiés pour que sa poursuite soit recommandée.

Tableau 5: Risques et commentaires

Risque	Commentaires
Risque de capacité	
Capacité dans le pays : Les pays suivent déjà un processus long et complexe avec le GPE pour accéder à l'ESPIG, l'ESIC s'ajouterait au processus, sans garantie de retour.	L'approche de l'ESIC ne devrait être mise en œuvre que dans les pays où les DCP le demandent. La mise en œuvre proposée pour les deux premières années comprend un soutien important de la part du personnel clé du Secrétariat afin de minimiser les pressions sur les pays.
Capacité du Secrétariat du GPE : Si la prestation de l'ESIC implique que le Secrétariat joue un rôle beaucoup plus actif dans le soutien au niveau des pays, cela aura des implications en termes de capacités pour le Secrétariat.	La mise en œuvre proposée prend en compte ce rôle plus actif et comprend des indications sur la capacité requise en termes de temps passé par le Secrétariat au cours des deux premières années, au-delà de l'équipe de support au pays.
Augmenter davantage les efforts et capacités de planification par rapport à mise en œuvre : Au fil des ans, le GPE a débattu la question de savoir si l'accent était mis sur les « bons plans » plutôt que sur leur mise en œuvre. L'approche de l'ESIC pourrait davantage mettre davantage l'accent sur « ce que » le secteur de l'éducation vise à atteindre, plutôt que sur le « comment ». Des preuves suggèrent que de nombreux défis sont présents au niveau opérationnel,	L'approche proposée n'inclut pas de dossier ou de modèle prédéfini avec des informations requises sur les « objectifs » du secteur de l'éducation. L'approche proposée vise à réduire les options relatives aux priorités programmatiques pour des apporteurs de fonds particuliers, c'est-à-dire « comment » le secteur de l'éducation peut atteindre ses ambitions.

compte tenu du nombre de plans d'éducation qui ne sont pas mis en œuvre comme prévu.	
Ajouter de la confusion aux processus du GPE : Une confusion peut se produire quant aux différentes terminologies et processus (exemple : ESP, ESPIG, processus d'assurance qualité des ESP, fonds multiplicateur, ESIC, etc.). Le déploiement pourrait être source de confusion, sur la base de l'expérience du fonds multiplicateur.	L'approche incrémentale vise à atténuer ce problème en commençant par quatre à six pays au cours de la période d'élaboration de deux ans, afin d'établir de manière précise comment elle s'intègre au sein des autres processus du GPE. La mise en œuvre proposée ne prévoit pas que l'approche de l'ESIC soit appliquée à tous les pays avant qu'elle n'ait prouvé ses avantages au cours de la période d'élaboration de deux ans.
Risques relatifs à l'efficacité de l'aide	
Fragmentation potentielle : Passer d'une appropriation et de l'harmonisation au profit d'un financement de projet ou connexe reflétant les priorités des donateurs. Par exemple, les pays pourraient commencer à accorder plus d'attention à leur planification en fonction de ce que les investisseurs sont susceptibles d'attendre plutôt qu'à leurs propres plans opérationnels sectoriels.	Les ministères des Finances constituent un public clé pour l'ESIC. La volonté est en partie que les ministères de l'Éducation partagent plus la même langue que les ministères des Finances. Les ministères des Finances devraient respecter les plans opérationnels du secteur. L'approche de l'ESIC s'articule autour du processus de développement de l'ESP, afin de faciliter un dialogue plus ciblé, en particulier en ce qui concerne le financement. Dans la mesure où le processus de développement de l'ESP est la propriété des DCP et reflète leurs priorités, l'approche de l'ESIC le sera également.
Augmentation des coûts de transaction : De nombreux pays ont des difficultés à préparer des ESP et font souvent appel à des consultants pour effectuer une partie importante du travail, avec des fonds de l'ESPDG. Cela pourrait ajouter un niveau supplémentaire de consultants et augmenter les coûts déjà élevés de développement des ESP afin de prendre en compte l'aspect des investissements. Cela pourrait aussi impliquer un besoin de préparer un message différent pour un public différent.	Ce risque demeure et constitue l'un des défis majeurs de la mise en œuvre de l'approche de l'ESIC. Afin d'éviter une situation dans laquelle l'approche de l'ESIC serait « soustraite » à des consultants, la mise en œuvre proposée comprend un soutien supplémentaire important du Secrétariat. La responsabilité de la mise en œuvre de l'approche de l'ESIC dans un pays donné n'est pas externalisée. Cela pourrait aussi impliquer un besoin de préparer un message différent pour un public différent. Cela reposerait toutefois sur les informations déjà rassemblées dans le cadre du processus de développement de l'ESP et des éventuels changements de priorités mondiales.
Risque relatif à l'instrument : Les sources de financement les plus simples peuvent ne pas correspondre aux besoins d'un pays. Par exemple, l'ESIC pourrait faciliter le financement de la dette auprès des banques multilatérales de développement, augmentant ainsi l'endettement par rapport à ce qui aurait été le cas sans l'ESIC.	L'équipe qui applique l'approche de l'ESIC devrait en tenir compte lors de l'examen des apporteurs de fonds potentiels.
Risque de substitution : La levée de fonds auprès d'apporteurs de fonds particuliers au	L'approche de l'ESIC proposée considère le ministère des Finances comme la source prioritaire de ressources supplémentaires. La

niveau des pays pourrait remplacer les fonds mobilisés au niveau mondial.

mise en œuvre prévoit un rôle important pour le personnel du Secrétariat, qui devrait atténuer ce risque en consultation avec l'équipe du Secrétariat chargée des partenariats externes.

10 Implications des ressources

Compte tenu des discussions en cours sur les arrangements institutionnels et des processus de ressources humaines, nous suggérons de limiter l'approche de l'ESIC à deux ou trois pays par an en 2019 et 2020, avec un total de quatre à six pays au cours de la période d'élaboration.

Nous prévoyons qu'après 18 à 24 mois, si l'approche de l'ESIC a atteint ses objectifs dans au moins un pays (c'est-à-dire qu'elle a mobilisé des ressources supplémentaires et optimisé l'alignement de ses ressources), d'autres pays souhaiteront appliquer une approche analogue, ainsi les besoins en ressources seraient amenés à augmenter. Cependant, les connaissances et les synergies créées au cours de la période d'élaboration permettront de réaliser des économies d'efficacité.

Nous discutons ici des implications en termes de ressources pour la période d'élaboration, qui, selon nous, ne devrait pas être inférieure à 18 mois, c'est-à-dire de janvier 2019 à juin 2020, et les ressources devraient être disponibles jusqu'en décembre 2020.

10.1 Composantes

Les implications en termes de ressources peuvent être décomposées en quatre composantes. Les composantes 1, 2 et 3 concernent les ressources nécessaires à la gestion et à la supervision de l'approche de l'ESIC. La composante 3 mobiliserait la plupart des ressources afin de couvrir le support direct aux pays et la composante 4 concerne le mécanisme de suivi et de formation.

Composante 1 : Développer et diffuser des informations sur l'approche de l'ESIC

Cela implique de développer et de diffuser des dossiers d'information sur l'approche de l'ESIC, le support disponible et la manière de le demander. Le Secrétariat s'en chargerait et les informations seraient diffusées aux pays.

Composante 2 : Choix du pays et calendrier

Cela implique une discussion entre les acteurs dans le pays et un engagement et une clarification avec le Secrétariat, la préparation des demandes de support pour la mise en œuvre de l'approche de l'ESIC et l'examen des demandes par le Secrétariat.

Composante 3 : Support direct aux pays

Ceci est décrit dans la Section 7 ci-dessus et comprend les éléments suivants :

- A. **Travaux de cadrage.** Cela implique les activités de cadrage jusqu'au point de planification des options appropriées (contenu, dialogue, format, etc.). Le plus gros du travail serait effectué par le Secrétariat, avec le DCP, ce qui nécessiterait un examen des documents, une mission dans le pays et des consultations avec

d'autres partenaires pour comprendre les priorités et l'environnement de financement.

- B. Développement de dossiers.** Au cours de la période d'élaboration, nous proposons que les dossiers soient élaborés conjointement par les DCP, avec le support important du Secrétariat. Cela garantirait que les dossiers soient ancrés auprès des DCP tout en reconnaissant le besoin de capacités supplémentaires.
- C. Réunions et événements.** Les types d'événements pourraient être très variés. Nous incluons ici du temps pour le DCP et le Secrétariat, ainsi que des ressources pour organiser des réunions ou des événements. Nous prévoyons que les fonds pour ces événements proviendraient de l'ESPDG, dans le cadre du processus de développement de l'ESP.

Composante 4 : Surveillance et retour d'information

Pour le moment, nous proposons un exercice de suivi rapide après les 18 premiers mois, basé sur le cadre présenté dans la Section 8 ci-dessus. Cela devrait nécessiter un minimum de ressources, principalement issues du Secrétariat, mais avec la participation des DCP et des acteurs locaux pour la réalisation de l'enquête. En juin 2020, le Conseil d'administration s'appuierait sur les conclusions pour prendre une décision quant à la poursuite de l'approche de l'ESIC et pour intégrer la formation aux améliorations nécessaires si l'approche se poursuivait. Si l'approche de l'ESIC se poursuit, un exercice de suivi similaire pourrait être mené régulièrement pour tous les pays bénéficiaires.

10.2 Scénarios

Nous avons défini un besoin indicatif en ressources pour la période d'élaboration, avec deux scénarios :

- Scénario 1 : l'approche de l'ESIC est mise en œuvre dans quatre pays au cours de la période d'Elaboration ; ou
- Scénario 2 : l'approche de l'ESIC est mise en œuvre dans six pays pendant la période d'Elaboration.

Les ressources nécessaires pour les scénarios 1 et 2 sont présentées dans le Tableau 6 ci-dessous. Ces données sont basées sur notre expérience et les estimations du temps nécessaires pour la réalisation de ces activités, mais sont susceptibles de varier selon les pays en fonction des ambitions de l'approche de l'ESIC, des données disponibles et du choix d'engagement des partenaires dans le pays. Les dépenses requises pour les voyages ou les réunions varient, encore une fois, selon les pays, et nous considérons ces données indiquées comme une fourchette haute.

Tableau 6: Estimation des besoins en ressources

		Par pays	Scénario 1 : Quatre pays pour une période d'incubation de deux ans	Scénario 2 : Six pays pour une période d'incubation de deux ans
Secrétariat				
1	Développement des informations sur l'approche et le processus de demande		8 jours	8 jours
2	Demandes : support et révision	4 jours	16 jours	24 jours
3	Soutien direct aux pays, notamment : analyse de la portée, développement de produits et soutien aux réunions et événements	40 jours Frais pour voyages supplémentaires : 15 000 USD (Les dépenses pour les événements / réunions sont estimées à 15 000 USD)	160 jours Frais pour voyages supplémentaires : 60 000 USD (Les dépenses pour les événements / réunions sont estimées à 60 000 USD)	240 jours Frais pour voyages supplémentaires : 90 000 USD (Les dépenses pour les événements / réunions sont estimées à 90 000 USD)
4	Suivi et commentaires	4 jours	16 jours	24 jours
	Secrétariat total	Total : 48 jours Remboursable pour voyages supplémentaires : 15 000 USD	Total : 200 jours Remboursable pour voyages supplémentaires : 60 000 USD	Total : 296 jours Remboursable pour voyages supplémentaires : 90 000 USD
Ressources non prévues dans un financement supplémentaire (coût d'opportunité)				
	DCP	8 jours	32 jours	48 jours
	Agent de coordination	4 jours	16 jours	24 jours
	Agent de subvention	4 jours	16 jours	24 jours
	Total autres acteurs	16 jours	64 jours	96 jours
Total				
	Tous les acteurs	64 jours Frais pour voyages supplémentaires : 15 000 USD Dépenses pour événements / réunions : 15 000 USD	264 jours Frais pour voyages supplémentaires : 60 000 USD Dépenses pour événements / réunions : 60 000 USD	346 jours Frais pour voyages supplémentaires : 90 000 USD Dépenses pour événements / réunions : 90 000 USD

11 Prochaines étapes

Ceci est la version finale présentée au Conseil d'administration du GPE pour décision lors des réunions de décembre 2018. Ce projet a été recommandé pour approbation par le Comité des Finances et des Risques (11 octobre) et validés par les DCP (23 octobre).

Si approuvé par le Conseil d'administration du GPE le 6 et le 7 décembre 2018, sa mise en œuvre pourra commencer en janvier 2019.

Bibliographie

- GPE (2016a) « Plan stratégique du GPE 2016-2020 : GPE 2020. Améliorer l'apprentissage et l'équité grâce à des systèmes éducatifs plus solides ».
- GPE (2016b) « Charte du partenariat mondial pour l'éducation ».
- GPE (2017a) « BOD / 2017/03 Final Decisions ».
- GPE (2017b) « BOD / 2017/03 Doc 03 - Annexe 1. Cadre de financement, Annexe 1 : annexe technique ».
- Ruddle *et al.* (2018) « Examen du rôle des acteurs clés dans le modèle opérationnel du GPE au niveau des pays afin de réaliser le GPE 2020 ». © Oxford Policy Management pour GPE

Investir dans l'éducation : Comblé un déficit critique en capital humain

- Les niveaux initiaux de réussite sont faibles. La part des dépenses publiques consacrées à l'éducation diminuent malgré la croissance des besoins.
- L'éducation de la petite enfance (EPE) est gravement sous-financée. Il y a un écart croissant entre le besoin d'enseignants formés et le nombre disponible.
- Selon une étude de la Banque mondiale, les retombées économiques (en termes de salaires plus élevés) d'une année supplémentaire de scolarité sont parmi les plus élevées au monde.
- Quelques années de scolarisation à un jeune âge peuvent considérablement augmenter la valeur économique des compétences d'une personne.
- Le ministère de l'Éducation dispose d'excellents programmes de sensibilisation à la qualité et au développement de la petite enfance (DPE) axés sur l'amélioration des compétences fondamentales.
- Nous pouvons réaliser cet ambitieux programme politique en nous attaquant à deux lacunes critiques : les salaires et la formation des enseignants et l'éducation de la petite enfance.
- Comblé ces lacunes ne coûterait que 8,1 millions USD et 16,9 millions USD par an.

Remarque : Ce document a été élaboré par OPM à titre de maquette et ne représente pas les point de vue du gouvernement ou du Partenariat mondial pour l'éducation. L'objectif est de favoriser le dialogue avec les intervenants sur le potentiel de ce type d'analyse pour attirer des investissements supplémentaires pour les priorités des plans sectoriels de l'éducation. Theodore Talbot, spécialiste des financements innovants du Secrétariat du GPE, a apporté une contribution importante à ce dossier.

L'importance de l'éducation

L'éducation est une priorité essentielle pour le pays. Comme le dit le président, le pays « ne peut tirer pleinement parti de nos ressources naturelles ni saisir les opportunités de la mondialisation sans d'abord tirer parti du potentiel de nos populations. »ⁱ Début février 2018, le Premier ministre a lancé une campagne sans précédent de sensibilisation à une éducation de qualité, qui présentait aux agents la qualité des services d'éducation attendue par le biais d'inspectionsⁱⁱ. De même, un programme ambitieux de DPE axé sur le traitement du retard de croissance, l'amélioration des compétences socio-affectives et l'apprentissage par le jeu a été lancé.

Le ministère de l'éducation demande 286 milliards LCY pour avancer vers ces engagements.

État actuel du secteur de l'éducation

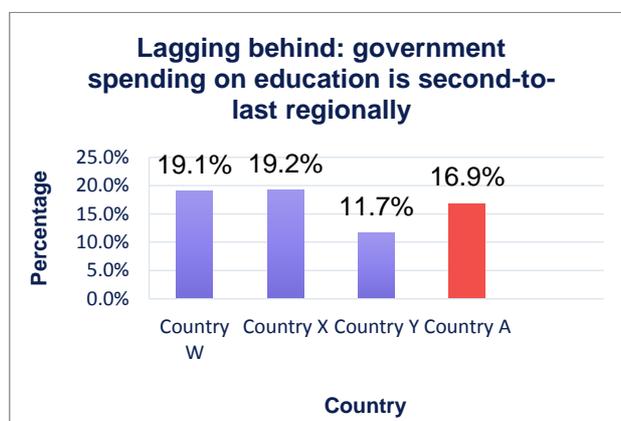
Le nombre d'inscriptions est élevé, mais les enfants ne sont pas assez nombreux à étudier. 98 % des enfants du primaire fréquentent l'école, mais plus de la moitié d'entre eux apprennent peu. En anglais, seuls 45 % des élèves en classe primaire 2 (équiv. CE1) atteignent le niveau attendu par le programme. En mathématiques, seulement 33 % des élèves atteignent les standards d'apprentissage de la Primaire 2ⁱⁱⁱ.

De faibles niveaux de réussite en primaire sont un symptôme d'un manque de préparation à l'école. Un peu plus de 12 % des enfants âgés de 3 à 6 ans ont accès à un service d'apprentissage et de développement de la petite enfance, généralement dans les zones urbaines et ils sont souvent trop coûteux pour les parents les plus pauvres^{iv}.

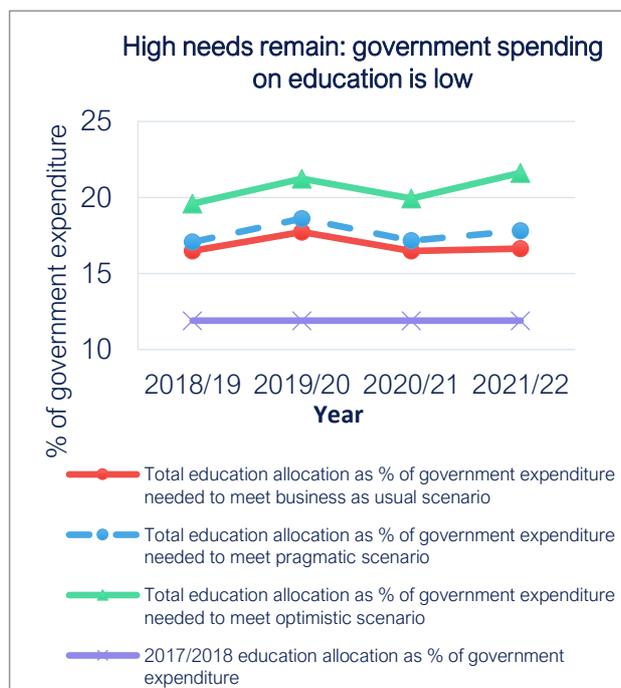
Une mauvaise préparation à l'entrée à l'école et de faibles résultats au cours du primaire sont incompatibles avec l'ambition du pays de s'imposer comme une économie fondée sur le savoir. Les nouveaux responsables du ministère de l'Éducation et du ministère du Genre et de la Promotion de la famille ont été

chargés de lutter contre ces faibles niveaux d'apprentissage.

Une faible qualité d'apprentissage coûte cher : 70 % des ressources publiques du primaire sont dépensées pour les élèves qui redoublent. Le système éducatif utilise 25,5 années-élèves pour produire un diplômé du primaire, alors que le programme n'en prévoit que six^v. Régler ce problème augmenterait les revenus futurs et ferait baisser le coût de l'éducation par élève actuel.



Source : Institut de statistiques de l'UNESCO, données 2013



Source : Pays A Coût du plan sectoriel de l'éducation (2018)

Bien que l'éducation offre de bonnes performances, le gouvernement affiche l'un

des plus bas niveaux de dépenses liées à l'éducation de la région en termes de proportion du budget total. Seul un pays voisin consacre moins de ressources publiques totales à l'éducation.

Cette tendance s'aggrave. La part du budget gouvernemental allouée au secteur de l'éducation est en baisse. La part allouée à l'éducation dans le budget total de l'État est passée de 16,2 % en 2012/13 à 11,9 % en 2017/18. Ce chiffre est inférieur de près de 50 % au seuil de référence mondial pour les dépenses liées à l'éducation défini dans le cadre du Partenariat mondial pour l'éducation (GPE) (20 % du budget national).

L'éducation est importante pour la croissance

Un faible investissement en capital humain pourrait freiner la croissance économique future. Les budgets alloués à l'éducation devraient gagner au moins 4 points de pourcentage des dépenses publiques en 2018/2019 pour satisfaire les besoins essentiels.

Investir davantage générerait de très bons résultats. Les retours sur investissements dans le domaine de l'éducation sont parmi les plus élevés au monde. En moyenne, un élève passant une année supplémentaire à l'école gagnerait 122 USD pour chaque tranche de 100 USD qu'il gagnerait sans cette année scolaire supplémentaire.

La croissance économique et l'éducation vont de pair. Le potentiel d'investissement en capital humain et une bonne planification peuvent changer beaucoup aux destins de la population d'une nation. Selon l'indice mondial du capital humain (GHCI) de la Banque mondiale, les pays affichant un revenu national brut (RNB) et un PIB par habitant plus élevés obtiennent en moyenne des scores plus élevés en matière de développement du capital humain^{vi}. Les pays sous-performant ont tendance à négliger leurs investissements dans le futur capital humain de leur population.

Le PIB a enregistré une croissance significative, mais risque de prendre du retard^{vii}. Le pays se classe au premier rang parmi les 17 économies à faible revenu couvertes par le GHCI, mais se classe au 71e rang quand il s'agit du classement incluant les

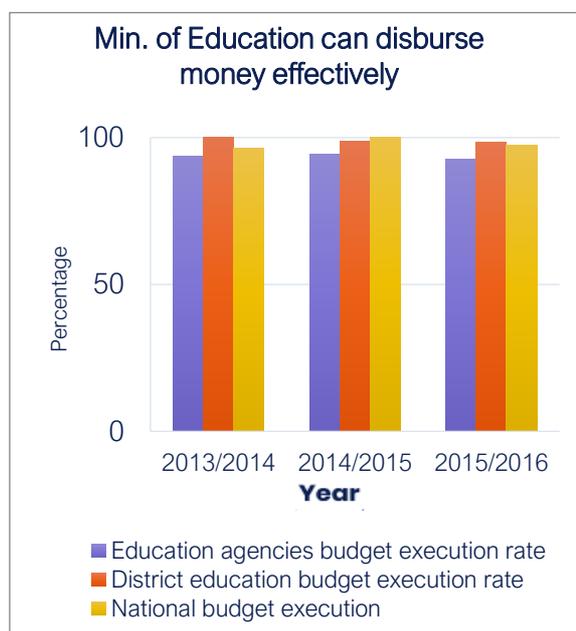
nations les plus riches. Les progrès sont freinés par :

- Un faible niveau d'alphabétisation et de compétences de calcul, autant dans l'enseignement primaire que secondaire : les enfants vont à l'école mais n'apprennent pas efficacement.
- Écoles primaires de mauvaise qualité : les écoles ne sont pas assez bonnes.
- Faible proportion d'emplois hautement qualifiés et faible disponibilité d'employés qualifiés : les emplois hautement qualifiés ne représentent qu'une petite partie de l'économie et les employeurs ont du mal à trouver des employés qualifiés.

Le ministère de l'éducation cherche à investir dans la future main-d'œuvre du pays en développant les compétences de base et professionnelles. Les priorités

actuelles du secteur de l'éducation sont les suivantes :

- Amélioration de la qualité des résultats d'apprentissage qui constituent un développement social et économique pertinent ;
- Développement professionnel renforcé et gestion des enseignants à tous les niveaux du système éducatif ;
- Utilisation accrue des TIC pour transformer l'enseignement et l'apprentissage et favoriser l'amélioration de la qualité à tous les niveaux du système éducatif ;
- Renforcement des matières dites STEM à tous les niveaux du système éducatif afin d'accroître la pertinence de



Source : UNICEF (2017)

l'éducation pour les marchés urbains et ruraux.

Donner la priorité à l'éducation aujourd'hui signifie que le PIB augmentera à l'avenir.

Selon des estimations de 2012, le total des bénéficiaires augmente sur un horizon de 20 ans, avec un taux d'actualisation de 10 %, à un équivalent de 45 milliards LCY. Il s'agit de l'augmentation des gains attendue relative aux étudiants atteignant un niveau plus élevé de réussite l'année suivante.

Avec des ressources suffisantes, le ministère de l'Éducation peut fournir de bons résultats. Le taux d'exécution du budget est resté proche de 94 % ces dernières années. L'augmentation des dépenses au niveau local témoigne de la capacité des établissements d'enseignement locaux. La base d'évaluation des politiques et des institutions du pays A en 2017, une mesure de la qualité des politiques et des institutions, était de 4 et supérieur à la moyenne de 3,2 en Afrique subsaharienne.

Fenêtre d'opportunité

La croissance du pays est limitée par le sous-investissement dans l'éducation. Les causes sont un faible niveau d'instruction aux niveaux primaire et secondaire et une faible proportion de travailleurs qualifiés. Former et rémunérer les enseignants aux niveaux de base de l'éducation peut aider à résoudre ce problème. Cela représente une fenêtre d'opportunité pour le ministère des Finances et ses partenaires :

- **L'enseignement pré primaire et primaire peut être amélioré à moindre coût.** Les coûts unitaires par enfant aux niveaux pré primaire et primaire en 2016/2017 (y compris les dépenses d'investissement et de fonctionnement) se sont élevés à seulement 45 USD^{viii}. Ces coûts unitaires sont 3,3 fois moins chers que les coûts unitaires du niveau secondaire, 86 fois moins chers que les coûts unitaires de la formation professionnelle et 22 fois moins chers que les coûts unitaires de l'enseignement supérieur.
- **Une augmentation aussi minime que 22,6 milliards LCY du budget alloué à l'éducation exprimée en pourcentage des dépenses totales de l'État peut offrir de grandes améliorations.** La création d'incitations pour les enseignants à tous les niveaux, notamment au niveau de leur salaire et de leur formation pour le pré primaire peuvent être possible avec une augmentation de 1,3 point du pourcentage. Historiquement, les budgets d'éducation du pays exprimées en pourcentage des dépenses publiques totales étaient supérieures de 4 points du pourcentage à ce qu'elles sont aujourd'hui.
- **Le ministère de l'éducation dispose déjà de solides capacités de planification et d'exécution budgétaires et augmentera l'efficacité de ses dépenses.** Le taux d'exécution du budget est resté proche de 94 % ces dernières années. Des réformes sont en cours pour supprimer les enseignants non qualifiés de la masse salariale.
- **Investir dans l'éducation est rentable. Les performances de l'éducation ici sont parmi les plus élevées au monde.** La Banque mondiale étudie les performances financières de l'éducation dans 139 pays^{ix}. Sur la base de ce que les individus devraient gagner par rapport aux coûts de fréquentation scolaire (par exemple, frais de scolarité), ainsi que des coûts d'opportunité de la scolarisation sous la forme de manques à gagner, le pays s'est classé au premier rang en termes de performances financières de l'éducation. En moyenne, une année supplémentaire de scolarité augmente les revenus futurs de plus de 22 %. Des salaires plus élevés améliorent la croissance économique et engendrent une base d'imposition plus large.

Que peut financier un investissement supplémentaire ?

Des investissements indispensables pour motiver les enseignants et intensifier l'éducation de la petite enfance auront un impact élevé et seront peu coûteux. Comblé ces lacunes coûterait 7 milliards et 21,6 milliards LCY par an.

1. Enseignants

Un montant supplémentaire de 7 milliards LCY améliorerait la qualité de vie des enseignants dans le système. Ces ressources supplémentaires seraient investies dans la formation ou la suppression d'enseignants non qualifiés et dans le recrutement de meilleurs diplômés au sein du corps enseignant, en particulier aux niveaux les plus bas. Des stratégies spécifiques pour répondre à ces priorités ont été formulées, mais doivent être financées.

Le ministère de l'éducation met déjà en œuvre des réformes de réduction des coûts. Il supprime les enseignants non qualifiés et veille à ce que les établissements de formation des enseignants admettent les élèves ayant des notes élevées, ce qui est assimilé à des incitations.

Carte de l'écart : Principales opportunités d'investissement

Défi	Stratégie	Exemple d'activités / jalons	Besoins de financement
<p>Fort taux de roulement du personnel enseignant en raison des bas salaires, de conditions de travail difficiles et mauvaises et du manque de gestion scolaire appropriée</p> <p>1 000 enseignants quittent la profession chaque mois</p>	<p>Augmenter le salaire des enseignants</p> <p>Vérifier le forfait de motivation des enseignants</p> <p>Fixer des normes pour la direction de l'école</p>	<p>a. Mener une campagne politique à haut niveau pour réformer la valeur de la profession enseignante</p> <p>b. Discuter, approuver et mettre en œuvre les mesures d'incitation proposées aux enseignants en 2018-2019</p> <p>c. Approuver les normes pour la direction d'école</p> <p>d. Mettre en place des mécanismes réguliers et équitables pour le suivi et l'évaluation des écoles</p> <p>e. Encourager les nouveaux candidats enseignants par la conversion préférentielle de prêts étudiant en une subvention destinée aux diplômés qui s'engagent à occuper un poste d'enseignant pendant cinq ans.</p>	<p>Un investissement de 7 milliards LCY, soit une augmentation de 0,4 point du pourcentage du budget d'éducation au sein des dépenses publiques financerait une augmentation de 5 % du budget alloué aux salaires pour la mise en place de programmes bonus de rémunération en fonction des performances.</p>

Source : Pays A Stratégie pour l'éducation, basée sur les coûts du plan sectoriel de l'éducation et des dépenses du plan sectoriel de l'éducation

2. Éducation de la petite enfance

En juillet 2018, le Premier Ministre a informé les députés de ce que le gouvernement faisait pour promouvoir le développement de la petite enfance (DPE)^x en faisant une priorité nationale. Le gouvernement a articulé deux objectifs :

1. Meilleur accès aux programmes de préparation à l'école pour les enfants âgés de 3 à 6 ans d'ici 2017-2018 (l'une des 9 priorités stratégiques du Plan stratégique sectoriel de l'éducation - PSSE - du Ministère de l'éducation).
2. Accès élargi à trois ans d'apprentissage précoce pour les enfants de quatre à six ans. Cet objectif est articulé dans la *Politique de développement de la petite enfance* (2016) et le PSSE du pays A.

Le financement est la principale contrainte pour réussir le passage à grande échelle de l'EPE. Investir 21,6 milliards LCY augmenterait considérablement le nombre d'enseignants qualifiés et financerait leurs salaires.

Carte de l'écart : Principales opportunités de financement

Défi	Stratégie	Exemple d'activités / jalons	Besoins de financement
Salariés payés pour seulement deux (2) écoles pré primaires	Fournir un salaire aux enseignants des écoles maternelles publiques et subventionnées par le gouvernement ; Recrutement de diplômés qualifiés pour l'EPE.	a. Planification et budgétisation des salaires des enseignants du pré primaire ; b. Transferts ciblés de fonds au district.	14,6 milliards LCY, soit une augmentation de 0,6 point de pourcentage du budget d'éducation en pourcentage des dépenses publiques totales sont nécessaires pour financer les salaires de tous les enseignants du pré primaire.
Il n'y a pas assez d'enseignants qualifiés	Fixer des normes de recrutement pour les enseignants du pré primaire ; Formation continue.	a. Recrutement d'enseignants qualifiés ; b. Formation.	7 milliards LCY, soit une augmentation de 0,3 point de pourcentage des dépenses publiques d'éducation pourrait financer des subventions annuelles par tête destinées au pré primaire, par opposition au scénario de statu quo qui couvre les subventions par tête tous les trois ans. Une partie de ces subventions peut être ciblée en faveur de la formation des enseignants.

Source : Pays A Stratégie pour l'éducation, basée sur les coûts du plan sectoriel de l'éducation et du coût du plan sectoriel de l'éducation

ⁱ Allocution du président du pays A au Sommet sur le capital humain - Assemblées annuelles du Groupe de la Banque mondiale (2017)

ⁱⁱ Pays A Site d'actualités

ⁱⁱⁱ Analyse sectorielle de l'éducation par pays (2017)

^{iv} UNICEF - Éducation dans le pays A, site consulté le 11/09/2018

^v Ibid.

^{vi} Forum économique mondial, Rapport sur le capital humain mondial (2017)

^{vii} Ibid.

^{viii} Pays A Coût du plan du secteur de l'éducation

^{ix} Monténégro, CE et Patrinos, HA (2014). *Estimations comparables des performances financières de la scolarisation dans le monde*. La Banque mondiale.

^x Actualités sur le site officiel du gouvernement, pays A