

7. Renforcer les capacités de mise en œuvre et de S&E

Pour réaliser les résultats attendus de cette Stratégie régionale d'éducation, il est nécessaire de renforcer les capacités afin d'assurer une mise en œuvre et un S&E efficaces. Le présent chapitre met l'accent sur le renforcement des capacités dans trois domaines prioritaires : (a) l'administration fiscale et la GFP ; (b) les capacités managériales et techniques pour la conception et la mise en œuvre des politiques et des programmes ; et (c) les systèmes de données permettant la prise de décisions et l'ajustement de trajectoire sur la base de données factuelles. Dans ces trois domaines, le renforcement des capacités par l'intermédiaire d'un processus d'apprentissage par la pratique – dans le cadre duquel les nationaux travaillent avec des experts techniques plutôt qu'à travers une assistance technique ad hoc – permettrait d'intégrer de nouvelles capacités dans l'ensemble du système éducatif, de favoriser un processus décisionnel dynamique et de renforcer l'appropriation du programme de réforme dans tous les pays de la région de l'AOC. L'ampleur et la complexité des interventions nécessaires font qu'il est urgent de développer et de renforcer les capacités à l'échelle de l'ensemble du système, y compris dans les bureaux décentralisés et aux échelons inférieurs de l'administration gouvernementale.

7.1. Renforcer la gestion des finances publiques

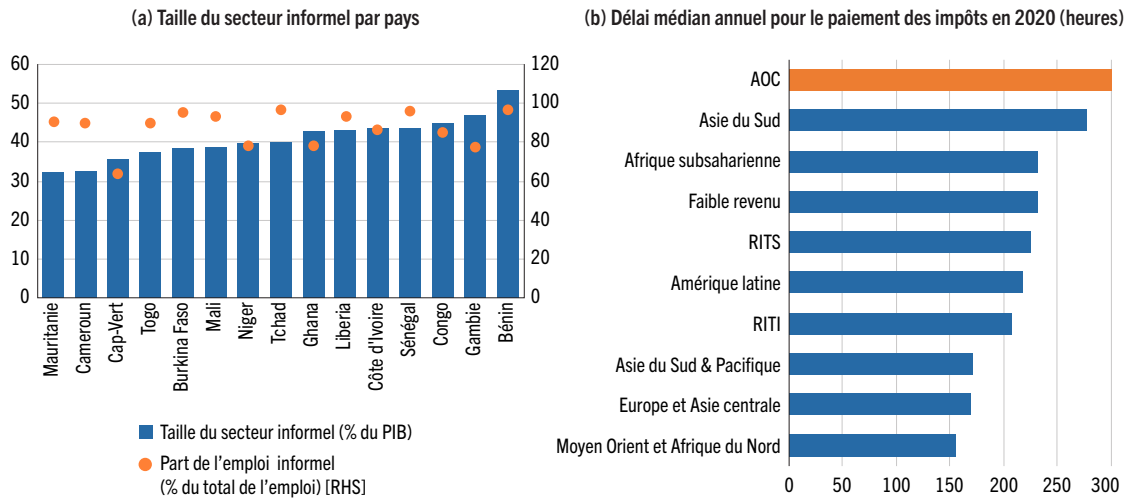
Une meilleure gestion des finances publiques, qui est essentielle à la réussite de cette stratégie, implique à la fois une administration fiscale plus efficace pour permettre un plus grand financement de l'éducation, et une plus grande discipline dans la planification et l'exécution du budget afin de garantir une bonne gestion des ressources. Comme nous l'avons expliqué au

Chapitre 3, la majorité des pays d'AOC dépensent trop peu pour l'éducation. Dans la plupart de ces pays, une augmentation des dépenses publiques pour l'éducation basée sur une révision à la hausse l'enveloppe globale du budget public est plus probable qu'une augmentation de la part (déjà élevée) du secteur de l'éducation dans le budget national. L'augmentation des budgets publics doivent être associés à une gestion publique des finances publiques plus rigoureuse afin de garantir que les budgets publics pour l'éducation sont déployés de manière équitable et efficace pour réaliser les résultats escomptés en termes de résultats d'apprentissage, de couverture et de résultats sur le marché du travail.

7.1.1. Améliorer l'administration fiscale pour permettre une augmentation des dépenses publiques en matière d'éducation

Les outils communs visant à améliorer l'administration et le paiement des impôts peuvent faire gonfler les caisses de l'État et permettre un plus grand financement public de l'éducation dans les pays d'AOC. Il n'entre pas dans le cadre de ce rapport de détailler toutes ces options, mais les outils couramment utilisés qui méritent d'être pris en considération comprennent la systématisation de l'identification et de l'enregistrement des contribuables, le paiement des impôts et les audits fiscaux. Dans de nombreux pays d'AOC, le secteur informel est important, avec une contribution estimée à au moins 33 pour cent du PIB (Figure 7.1a). Par conséquent, l'intensification des efforts visant à identifier les contribuables, à collecter des informations précises à leur sujet et à mettre à jour les registres fiscaux permettrait d'élargir l'assiette de l'impôt sur le revenu des particuliers et des sociétés. Un deuxième outil est la facilitation de la déclaration

Figure 71. Indicateurs des contraintes pesant sur le recouvrement des impôts en Afrique de l'Ouest et centrale



Sources : Base de données Doing Business, base de données statistiques de l'Organisation internationale du travail, et estimations de Medina et Schneider (2018).
Note : PIB = produit intérieur brut ; RHS = axe de droite

et du paiement des impôts par le biais de services électroniques. Parmi toutes les régions du monde, la région de l'AOC présente le délai médian annuel le plus long pour le paiement des impôts en 2020, avec une moyenne de 37 jours ouvrables, contre 29 jours ouvrables en Afrique subsaharienne et seulement 19 jours ouvrables au Moyen-Orient et en Afrique du Nord (Figure 7.1b). La longueur des procédures dans les pays d'AOC indique que leurs systèmes fiscaux pourraient être simplifiés, à la fois pour intégrer davantage de contribuables du secteur informel et pour réduire la prévalence de l'évasion et de la fraude fiscales ainsi que d'autres formes de corruption liées à l'impôt. Les pays d'AOC pourraient également prendre des mesures visant à améliorer la gestion des risques et la conformité fiscale, notamment en élargissant l'utilisation de données de tiers pour évaluer l'exactitude des déclarations fiscales et en sélectionnant les contribuables devant faire l'objet d'un suivi.

Le renforcement de la confiance entre les contribuables et le gouvernement est essentiel pour réussir à recouvrer davantage de recettes fiscales. Cette confiance, selon Kouamé (2021), renforce le respect du code fiscal par les contribuables et leur volonté de payer leur dû (c'est-à-dire qu'elle renforce « la morale fiscale ») ; cette confiance, à son tour, est nourrie par les actions entreprises par le gouvernement pour améliorer la transparence fiscale et l'accès aux données fiscales, y compris les données au niveau

local pour un engagement éclairé des citoyens dans les processus budgétaires du gouvernement (Ali, Fjeldstad et Sjursen 2014 ; Chen et Neshkova 2019 ; Montes, Bastos et Oliveira 2019). L'indice de budget ouvert dans la région de l'AOC se situait en moyenne à 29,9 en 2019, ce qui signifie que les citoyens et les contribuables devraient être mieux informés. En ce qui concerne la corruption, en dépit des progrès enregistrés par certains pays d'AOC, ce phénomène reste un problème majeur : 46,6 pour cent des entreprises ont déclaré que la corruption était un obstacle majeur, et 17,2 pour cent des entreprises dans la région de l'AOC se sont senties obligées d'offrir des cadeaux lors des réunions avec les agents du fisc au cours de la période 2015-2019. La corruption contribue à la baisse à la fois des recettes fiscales et de l'efficacité des dépenses publiques.

7.1.2. Renforcer la GFP pour optimiser l'utilisation des ressources

Des systèmes de GFP solides permettent d'optimiser l'utilisation de ressources en garantissant l'affectation stratégique des dépenses publiques, la discipline budgétaire dans l'exécution du budget et l'efficacité de la prestation de services pour obtenir des résultats. Les dépenses publiques mal orientées dans l'éducation prennent de nombreuses formes, dont voici quelques exemples :

- Construire des écoles sans tenir compte de l'emplacement et du nombre de bénéficiaires prévus
- Doter les écoles en personnel sans tenir compte du nombre d'élèves inscrits
- Contourner les appels d'offres pour l'achat de manuels scolaires et d'autres matériels et équipements pédagogiques
- Continuer à payer les enseignants qui sont chroniquement absents du travail et maintenir sur la liste de paie les « enseignants fantômes » qui sont peut-être décédés ou qui ont été affectés à des fonctions non éducatives (comme le travail politique)
- Permettre le vol et la vente sur le marché de matériels achetés pour être utilisés dans les écoles (comme les manuels scolaires)
- Allouer des fonds pour des avantages inutiles (tels que des voyages à l'étranger ou les dépenses liées au service extérieur)

Le Cadre des dépenses publiques et de la responsabilité financière offre une évaluation globale des possibilités d'amélioration de la GFP dans les pays d'AOC.⁶⁵ L'évaluation n'est pas spécifique aux processus budgétaires

dans le secteur de l'éducation. Néanmoins, les résultats dans quelques domaines (tels que la perspective à moyen terme dans la budgétisation des dépenses, les informations sur la performance de la prestation de services, le contrôle de la masse salariale et les contrôles internes sur les dépenses non salariales) mettent en évidence les faiblesses de la GFP, qui entraînent un impact négatif probable sur l'éducation dans les pays d'AOC (voir annexe 2 pour plus de détails sur l'évaluation). Sur une échelle de lettres allant de A à D, 13 des 15 pays d'AOC pour lesquels les données étaient disponibles ont obtenu un score de D+/D en ce qui concerne les informations sur la performance de la prestation de services. En ce qui concerne la planification pluriannuelle des dépenses, qui est essentielle pour réaliser

des gains d'efficacité à long terme, seuls le Ghana et le Burkina Faso ont obtenu la note B. Le contrôle de la masse salariale est faible dans toute la région, 13 des 15 pays ayant reçu la note D+/D. Ce résultat médiocre est préoccupant compte tenu de la part importante des budgets publics absorbée par la masse salariale des employés du gouvernement, y compris les enseignants. Les contrôles internes des dépenses non salariales s'en sortent un peu mieux, avec environ la moitié des pays ayant obtenu la note B ou plus.

Il est essentiel de renforcer la gestion des budgets publics pour l'éducation de base parce que la majeure partie de ces budgets est versée aux prestataires de services sous forme d'allocations en nature plutôt que sous forme de budgets pour chaque prestataire.⁶⁶

Comme dans la plupart des autres pays, les écoles primaires et secondaires financées par l'État dans la région de l'AOC reçoivent des ressources pour la prestation de services sous la forme d'allocations en nature de personnel, de manuels scolaires, de matériel d'apprentissage et d'équipement. Dans certains pays, les écoles peuvent également recevoir de petites subventions pour des priorités pertinentes au contexte local, qui sont gérées au niveau de l'école (l'Encadré 7.1, par exemple, décrit un programme au Cameroun).⁶⁷ Une plus grande discipline dans la GFP peut contribuer à garantir que les budgets, en particulier ceux de l'éducation de base, sont utilisés de manière stratégique et efficace pour réaliser les résultats souhaités, y compris ceux définis comme prioritaires dans la stratégie. À cette fin, les pays d'AOC pourraient envisager de prendre les mesures suivantes dans quelques domaines clés de la GFP. Premièrement, renforcer la GFP de la masse salariale des enseignants afin de résoudre les problèmes qui nuisent à la motivation et au moral des enseignants (tels que les arriérés et les retards de paiement des salaires). Deuxièmement, accorder la priorité aux ressources supplémentaires

⁶⁵ Le Cadre des dépenses publiques et de la responsabilité financière est un outil développé par sept partenaires (la Commission européenne, le Fonds monétaire international, la Banque mondiale et les gouvernements de France, de Norvège, de Suisse et du Royaume-Uni) en collaboration avec les utilisateurs du cadre et d'autres organisations internationales (voir www.pefa.org/). Il fournit une analyse approfondie, cohérente et fondée sur des preuves de la performance de la GFP à un moment donné et peut être répété pour suivre les changements dans le temps. Il a été publié pour la première fois en 2005, puis mis à jour de manière exhaustive pour la dernière fois en 2016. Le cadre de 2016 prend en compte sept piliers de performance, qui sont évalués à l'aide de 31 indicateurs, eux-mêmes ventilés en 94 composantes. Les sept piliers sont les suivants : fiabilité du budget, transparence des finances publiques, gestion des actifs et des passifs, stratégie budgétaire et établissement du budget fondées sur les politiques publiques, prévisibilité et contrôle de l'exécution du budget, comptabilité et reporting, et contrôle et audit externes. Au moment de la rédaction du présent rapport, un outil d'évaluation des dépenses publiques et de la responsabilité financière des gouvernements internationaux était en cours d'expérimentation.

⁶⁶ La discussion ici s'inspire de Bashir et al. (2018).

⁶⁷ Les données probantes sur la gestion des petites subventions au niveau des écoles continuent de s'accumuler. Dans une méta-analyse des évaluations rigoureuses de ce type d'interventions rapportée par Snillstveit (2016), les petites subventions gérées au niveau de l'école n'ont eu que peu ou pas d'impact sur l'apprentissage dans les trois pays d'AOC - la Gambie, le Niger et le Sénégal - où cette approche a été expérimentée et rigoureusement évaluée. Bashir et al. (2018) ont noté que les approches de gestion au niveau de l'école ont plus de chances de réussir lorsque la population autour de l'école - dont sont issus les parents et les enseignants - est relativement bien éduquée.

Encadré 7.1. Piloter le financement basé sur les résultats par le biais de subventions aux écoles au Cameroun

Au Cameroun, un programme pilote sur les subventions aux écoles basées sur la performance a conduit à des améliorations en termes de taux d'inscription des élèves, d'engagement des enseignants et de transparence dans la gestion et les questions budgétaires. Chaque école participant au programme pilote recevait une subvention initiale si elle remplissait certaines conditions préalables, notamment l'ouverture d'un compte bancaire et la signature d'un contrat basé sur la performance. La subvention initiale visait à remédier aux inégalités sous-jacentes à travers l'allocation de fonds supplémentaires aux écoles sous-financées. L'intervention a ensuite fourni des subventions et des primes d'enseignants aux écoles qui atteignaient des objectifs simples liés à la rétention des élèves, à l'assiduité des enseignants, à la transparence financière, à la satisfaction de la communauté et à l'utilisation des manuels scolaires. Le montant total de la subvention variait de 500 à 1 000 USD, alors que le montant de la subvention ordinaire était de 200 USD. Sur le montant total de la subvention, 70 pour cent ont été utilisés pour financer la mise en œuvre du projet d'établissement de l'école, et les 30 pour cent restants ont été alloués aux primes des enseignants et du directeur. L'efficacité de ces subventions pourrait être rehaussée grâce à des paiements directs aux écoles.

Le projet pilote du Cameroun fournit quelques enseignements essentiels sur la mise en œuvre efficace des subventions aux écoles. Premièrement, le succès des subventions aux écoles dépend largement de la manière dont elles sont conçues et mises en œuvre. Au Cameroun, le financement basé sur les résultats a permis de mettre l'accent sur les résultats et de faire correspondre les incitations à la réalisation de ces résultats. Deuxièmement, le montant de la subvention est important. Les gouvernements doivent trouver le juste milieu entre des allocations suffisantes pour mettre en œuvre des interventions au niveau des écoles et des allocations abordables et durables. Ensuite, les subventions aux écoles peuvent renforcer l'équité et établir les conditions préalables minimales pour assurer la disponibilité des intrants de base. Les interventions de subventions aux écoles doivent impliquer les membres de la communauté et prévoir des mesures de redevabilité au niveau de l'école. Enfin, les transferts directs aux écoles peuvent réduire les fuites de fonds, améliorer la rapidité des décaissements et renforcer l'efficacité. Comme objectif, le projet pilote devrait être élargi à 3 000 écoles publiques d'ici 2023, et une évaluation d'impact permettra de mesurer l'effet du programme de subvention sur les résultats d'apprentissage.

Source : Banque mondiale 2019a.

pour les intrants qui permettent d'améliorer l'apprentissage (par exemple, les intrants d'amélioration de la qualité qui ne sont pas liés aux enseignants ou le personnel supplémentaire dans des domaines tels que l'enseignement dans les premières années de scolarité où les pénuries de personnel sont courantes et particulièrement préjudiciables à l'apprentissage des élèves). Troisièmement, définir et mettre en œuvre des normes minimales de prestation de services (telles que des critères fondés sur des normes pour l'affectation des enseignants, des matériels d'apprentissage, des équipements et des infrastructures) ; cette action doit inclure des formules pour les transferts budgétaires qui tiennent compte non seulement de la taille de la population mais aussi des indicateurs de pauvreté et d'autres vulnérabilités.

Le financement basé sur les résultats – processus par lequel les prestataires de services reçoivent des budgets pour réaliser des objectifs spécifiques – peut éliminer les goulots d'étranglement de la prestation de services et améliorer la performance des prestataires dans certaines conditions. Sa faisabilité dépend, par exemple, de la capacité des bénéficiaires du budget à répondre positivement aux incitations (Lee et Pedreira 2019). En Zambie, un dispositif de financement basé sur les résultats a permis d'augmenter la part des manuels scolaires qui sont effectivement arrivés dans les écoles en temps voulu (Banque mondiale 2020a). Pour resserrer le lien entre les budgets et la performance, le Maroc a introduit les contrats axés sur les résultats dans le cadre des modalités de

financement des académies régionales de formation du pays (Banque mondiale 2019b). Dans la région de l'AOC, la plupart des institutions supérieures (à savoir les universités, les écoles polytechniques et les établissements de formation spécialisés) reçoivent leur financement sous forme de budgets dédiés.

7.2. Approfondir les capacités techniques et managériales pour la mise en œuvre

Une plus grande capacité en matière de GFP et de travail avec les entités décentralisées et d'autres collaborateurs est importante pour la réussite des solutions prometteuses. Des capacités renforcées de GFP sont nécessaires pour améliorer l'efficacité et l'efficience des dépenses publiques en matière d'éducation dans les pays d'AOC.⁶⁸ De nombreux ministères de l'éducation ne disposent pas des capacités adéquates pour exécuter un budget selon les prévisions ou tout simplement de planifier les allocations budgétaires de manière à réaliser les objectifs stratégiques. Les faiblesses spécifiques comprennent les classifications budgétaires qui empêchent un suivi utile des dépenses, y compris des flux fiscaux intergouvernementaux ; la faible prévisibilité du financement de l'éducation, qui empêche la mise en œuvre en temps voulu des activités planifiées ; et les contrôles minimaux des dépenses salariales et non salariales, qui peuvent entraîner des retards chroniques dans le paiement des salaires des enseignants. Les efforts visant à décentraliser les dépenses vers les unités infranationales ou à s'appuyer sur la gestion des fonds par les écoles pour améliorer les résultats de l'éducation ont réussi dans certains contextes, mais pas dans d'autres. Le renforcement des capacités de GFP des pays d'AOC permettrait de s'attaquer à ces défis et de garantir des flux de fonds efficaces et équitables.

Il est également nécessaire de renforcer la capacité du personnel technique de l'éducation qui a la responsabilité, à l'échelle du système, des services de base pour soutenir le travail des enseignants et des gestionnaires d'école. Dans l'enseignement de base et secondaire, ces services comprennent l'élaboration des programmes

scolaires, des examens et des évaluations des élèves, la formation des enseignants, ainsi que l'inspection et la supervision des écoles. Un renforcement systématique et cohérent des capacités dans ces domaines est essentiel pour créer des systèmes performants. Les pays d'AOC gagneraient à adapter les innovations prometteuses aux contextes locaux et à développer un processus continu d'itération afin d'absorber le retour d'information sur la mise en œuvre pour l'améliorer (Crouch 2020). Dans l'éducation post-basique, où les prestataires de services sont plus autonomes, l'expertise technique au niveau du système concerne la supervision de domaines tels que l'assurance qualité, la réglementation des prestataires de services, la performance institutionnelle, les cadres nationaux de certification et l'appui financier aux étudiants. Dans l'ensemble du système, renforcer les capacités ne signifie pas toujours créer de nouvelles institutions ; cela peut également impliquer une réorganisation des entités existantes pour renforcer la cohérence et l'efficacité. Au Nigeria, de nombreuses institutions soutiennent la formation des enseignants et les processus d'enseignement dans les écoles, mais en raison de l'insuffisance des ressources et du chevauchement potentiel des fonctions, il n'y a pas encore suffisamment de mise en cohérence de ces institutions pour fournir des services efficaces qui permettraient d'améliorer le système d'apprentissage global (Bashir et al. 2018).

Le renforcement des capacités de gestion des gestionnaires d'écoles et des dirigeants d'autres établissements d'enseignement leur permettrait de superviser les opérations quotidiennes, d'évaluer les besoins, de planifier de nouveaux programmes, de gérer les budgets, etc. Les meilleurs gestionnaires veillent à l'utilisation des ressources (telles que les subventions accordées aux écoles et les autres financements mobilisés localement) ; ils supervisent, guident, encadrent et motivent le personnel pour qu'il fasse du bon travail ; ils favorisent un environnement de travail propice et exempt d'abus ; et ils collaborent avec les parties prenantes externes (Adelman et Lemos 2020). Des recherches menées dans huit pays ont associé une augmentation de 1,00 écart-type de la capacité de gestion des directeurs d'école – sur la base de 20 pratiques de gestion – à un gain en termes de résultats d'apprentissage de 0,23 à 0,43 écart-type

68 Voir Bashir et al. (2018) pour une discussion détaillée des résultats résumés ici.

(Banque mondiale 2018). Une augmentation de cette ampleur en Afrique subsaharienne est comparable à l'influence de la pédagogie structurée, l'intervention ayant eu le plus d'impact parmi celles qui ont jusqu'à présent fait l'objet d'une évaluation rigoureuse dans la région (Bashir et al. 2018). Compte tenu du rôle vital des gestionnaires, un processus de recrutement concurrentiel et fondé sur le mérite, et des échelles de carrière visant à inciter à l'avancement professionnel constituent des facteurs essentiels. L'expérience de ce type de réforme au Pérou en 2013 indique que la formation et l'encadrement systématiques des gestionnaires, en particulier ceux des écoles rurales, sont également importants (Lemos et Piza 2020).

Dans les trois domaines susmentionnés, le renforcement des capacités sera essentiel pour soutenir les pays d'AOC dans leur quête d'amélioration des résultats de l'éducation dans les années à venir. Étant donné le faible aboutissement des efforts passés (voir, par exemple, Banque mondiale 2005 et 2009), il convient d'envisager de nouvelles approches (voir Encadré 7.2). En particulier, ces approches doivent tenir compte du fait que de nombreux ministères de l'éducation de la région de l'AOC n'ont pas la capacité d'intégrer, d'aligner et d'adapter les options de renforcement des capacités à leurs besoins en constante évolution au cours de la planification des politiques et de la mise en œuvre des programmes.⁶⁹

7.3. Renforcer les systèmes de données sur l'éducation pour faciliter un processus décisionnel éclairé

Des systèmes d'information fiables pour la gestion de l'éducation sont essentiels pour obtenir des résultats et doivent être renforcés à la fois au niveau des producteurs et des utilisateurs de données. Le renforcement du système d'information pour la gestion de l'éducation crée une culture de prise de décision basée sur les données et peut contribuer à assurer une meilleure

adéquation entre les ressources et les objectifs prioritaires de l'éducation. Les négociations avec le ministère des finances sur les allocations et l'exécution du budget, par exemple, nécessitent des données exactes et actuelles sur les paramètres de base tels que les taux d'inscription, les enseignants et la mise en œuvre du programme d'enseignement national. Les systèmes de données qui fournissent des données désagrégées – par écoles, enseignants et élèves/étudiants – peuvent guider les actions ciblées et les réformes plus larges visant à améliorer l'efficacité et l'équité de la prestation de services. Le Centre de données sur l'éducation de la Sierra Leone est un exemple de système d'information sur la gestion de l'éducation qui offre des indicateurs actuels et facilement accessibles à l'échelle du système (tels que les taux d'inscription, le personnel, les infrastructures scolaires et les résultats des examens) ainsi que des informations détaillées sur chaque école.⁷⁰ Le site Internet du centre propose également des fonctionnalités d'exploration interactive des données par les utilisateurs.

Les technologies les plus récentes simplifient également la collecte de données géospatiales qui peuvent faciliter un processus décisionnel éclairé dans divers domaines. Citons par exemple la cartographie des écoles pour évaluer la portée des systèmes d'apprentissage à distance et pour faire une estimation de la répartition géographique des enfants non scolarisés. Plusieurs projets d'éducation menés dans les pays en situation de FCV dans la région de l'AOC, par exemple le Nigeria et le Cameroun, ont commencé à utiliser la Méthode à activation géographique pour le suivi et la supervision (GEMS) pour le suivi dans les zones difficiles d'accès. Dans les systèmes d'éducation post-basiques embryonnaires des pays d'AOC, les systèmes d'information de gestion de l'éducation peuvent être axés initialement sur les indicateurs de prestation clés (tels que le nombre d'admissions et le nombre de diplômés par filière). Ces systèmes peuvent ensuite s'élargir progressivement pour inclure également des indicateurs liés aux résultats sur le marché du travail (tels que les emplois et les revenus par filière).

69 Parmi les options actuelles de renforcement des capacités, citons les cours et les ateliers proposés par l'Institut international de planification de l'éducation (IIPÉ) de l'UNESCO et son programme de Renforcement des capacités pour l'éducation (CapED), les Evaluation des compétences fondamentales en lecture (EGRA) de l'USAID et le *Campus d'apprentissage ouvert* de la Banque mondiale (<https://olc.worldbank.org/>), y compris l'initiative du Groupe d'évaluation indépendante sur le renforcement des capacités d'évaluation.

70 Voir <https://educationdatahub.dsti.gov.sl/>

Encadré 7.2. Vers un renforcement des capacités plus efficace pour améliorer les résultats de l'éducation en AOC

Deux exemples de partenariats multi-bailleurs réussis en matière de renforcement des capacités – l'un pour le secteur financier et l'autre pour la gestion des risques de catastrophe – pourraient utilement inspirer les nouvelles approches du renforcement des capacités en vue d'améliorer les résultats en matière d'éducation dans la région de l'AOC (Fredriksen 2016).

Exemple n° 1: Renforcement des capacités du secteur financier à l'aide de deux approches complémentaires

Centres régionaux d'assistance technique. Ces centres font partie d'une initiative spéciale visant à améliorer la performance des institutions économiques et financières (Fonds monétaire international [FMI] 2020). En 2022, un total de 17 centres sont opérationnels dans le monde, dont neuf ont été créés entre 2002 et 2013, y compris cinq en Afrique.⁷¹ Gérés par le FMI, ces centres sont financés par les bailleurs, le FMI, les pays hôtes et les pays bénéficiaires. Le Centre régional d'assistance technique pour l'Afrique de l'Est (East AFRITAC), le premier en Afrique créé en 2002 et hébergé par la Tanzanie, dessert sept pays d'Afrique de l'Est. Son enveloppe budgétaire de 59 millions USD pour la phase V (2020 à 2025) est constituée de 50 millions USD par les bailleurs, de 6 millions USD par les pays membres et de 3 millions USD par le FMI (FMI nd). Une évaluation menée en 2013 souligne la contribution d'AFRITAC au renforcement des capacités des ministères des finances, des banques centrales, des autorités fiscales et des instituts de statistique des pays membres (Fredriksen 2016). L'administration fiscale a été inclus comme domaine d'intervention supplémentaire dans la phase V dans le but d'aider les pays membres à atteindre une croissance forte, durable et inclusive et à progresser vers la réalisation des Objectifs de développement durable et des objectifs de l'agenda du financement du développement.

Initiative de réforme et de renforcement du secteur financier. L'initiative, connue sous le sigle anglais FIRST, a été lancée en 2002 à la suite de la crise financière de l'Asie de l'Est, dans le but de promouvoir les réformes du secteur financier. Une évaluation externe a montré qu'en 2014, l'initiative avait bénéficié à 115 pays depuis sa création, y compris ceux d'Afrique subsaharienne, en élargissant la capacité des entités de mise en œuvre dans le secteur financier « ... à élaborer des stratégies de développement, rédiger de nouvelles lois et réglementations, (obtenir) une assistance institutionnelle et mener des exercices de simulation de crise » (Development Portfolio Management Group 2014).

Exemple N°2: Développement des capacités pour la gestion des risques de catastrophes, via la Facilité mondiale pour la réduction des catastrophes et le relèvement (GFDRR)

La GFDRR est un partenariat mondial impliquant 34 pays bailleurs et 9 agences internationales dont l'objectif est de renforcer les capacités des pays à revenu faible ou intermédiaire à réduire et à gérer les risques découlant des aléas naturels et du changement climatique. Travaillant avec plus de 400 partenaires locaux, nationaux, régionaux et internationaux, la GFDRR fournit des subventions pour l'assistance technique, la formation et le partage des connaissances en matière de politiques et de stratégies de gestion des catastrophes et des risques climatiques. En 2015, la GFDRR a accordé un financement totalisant 70 millions USD à 89 pays bénéficiaires pour mener de telles activités. Le fait que la GFDRR ait réussi à galvaniser un appui multi-bailleurs avec un programme ciblé porte des enseignements pour les efforts de renforcement des capacités du secteur de l'éducation dans la région de l'AOC.

Source : adapté et mis à jour à partir de Bashir et al. 2018.

Note : AFRITAC Est = Centre régional d'assistance technique régionale pour l'Afrique de l'Est ; GFDRR = Facilité mondiale pour la réduction des catastrophes et le relèvement ; FMI = Fonds monétaire international

71 Plus d'informations sur ces centres sont disponibles sur le lien <https://www.imf.org/en/Capacity-Development/how-we-work>

Compte tenu de la gravité de la crise de l'apprentissage et des compétences dans la région de l'AOC, il est particulièrement important d'améliorer les capacités nationales de collecte et d'utilisation des données d'évaluation de l'apprentissage et de suivi des résultats des diplômés sur le marché du travail. À mesure que la quantité de données de haute qualité augmente, les efforts de renforcement des capacités doivent également viser à doter les utilisateurs de données – c'est-à-dire les décideurs, les analystes et les autres parties prenantes – de connaissances de base en matière de données pour qu'ils soient en mesure de faire le suivi des performances du système et de la redevabilité des prestataires de services. Dans le domaine de l'éducation de base, le défi consiste à utiliser les données pour guider la conception et la révision des ressources (telles que les cours scriptés et autres outils pour enseigner au bon niveau) et des programmes de formation connexes visant à aider les enseignants à enseigner plus efficacement. Dans l'État d'Edo, par exemple, la Banque mondiale appuie le développement d'un système d'information pour la gestion de l'éducation qui comprendra des données sur les résultats d'apprentissage des élèves et un appui personnalisé aux enseignants. Au niveau post-basique, les données sur les emplois et les revenus des diplômés constituent un test essentiel de l'efficacité des institutions à doter les diplômés des compétences pertinentes pour l'emploi. L'utilisation systématique de ces données, complétée par des informations provenant des observatoires du marché du travail et des prévisions sur le marché du travail, peut aider à mettre la conception des programmes en cohérence avec les opportunités et les tendances du marché du travail. Dans la plupart des pays d'AOC, cependant, les capacités dans les domaines liés aux données sont naissantes.

Dans tous les domaines du renforcement des capacités, de nouvelles approches seront nécessaires pour institutionnaliser les capacités d'amélioration des performances des systèmes éducatifs des pays d'AOC. De nombreux ministères de l'éducation se sont rendus compte que la faiblesse des capacités est souvent la contrainte la plus importante à la mise en œuvre et ont investi en conséquence.⁷²



L'expérience met en lumière certaines voies sans issue à éviter, comme la dépendance excessive à l'égard de l'assistance technique apportée par les projets (qui prend généralement fin à la clôture du projet), le recours à des services de conseil individuels et la formation de certains fonctionnaires au gré des circonstances. Une meilleure approche consiste à investir dans l'élargissement du pool de spécialistes compétents formés par le biais de programmes ciblés adaptés au contexte des pays de la région. Ces programmes devraient être hébergés par des universités et d'autres institutions des pays d'AOC, éventuellement via des programmes de jumelage régionaux et internationaux dans des domaines thématiques clés. Les efforts passés ont également défini les contraintes de capacité de manière trop étroite, comme étant simplement un manque d'aptitudes et de compétences techniques, sans accorder suffisamment d'attention aux compétences transversales. En effet, les compétences transversales (telles que la coordination, la gestion du changement et la recherche de consensus) sont essentielles pour surmonter les obstacles organisationnels et politiques à la réforme. Il est possible de remédier à cette lacune en créant des espaces d'apprentissage continu entre les pairs, de partage d'expérience et de coopération entre les pays d'AOC.

7.4. Priorités pour améliorer la mise en œuvre et le S&E

La réalisation des objectifs de cette Stratégie régionale d'éducation nécessitera des capacités importantes de mise en œuvre des politiques et des programmes et de S&E. Sur la base de la discussion qui précède, la Figure 7.2 met en évidence les principaux domaines d'attention pour le renforcement de ces capacités. L'une des priorités consiste à renforcer les capacités techniques des ministères de l'éducation en matière de GFP et de services d'éducation de base pour guider et soutenir l'enseignement et l'apprentissage. De plus fortes capacités dans ces domaines garantiront une meilleure gestion des ressources financières pour l'éducation ainsi qu'une utilisation plus efficace des ressources qui permettra de fournir des

⁷² Voir Bashir et al. (2018) et Fredriksen (2016) pour de plus amples informations.

Figure 7.2. Renforcer les capacités de mise en œuvre

| | QUOI? | POURQUOI? | COMMENT? |
|---|--|--|--|
|  | Approfondir les capacités techniques et managériales des éducateurs et des décideurs politiques dans les domaines clés | La faiblesse des capacités compromet la compréhension et l'appropriation des réformes et des innovations dans le domaine de l'éducation et réduit l'agilité des prestataires de services. | <ul style="list-style-type: none"> • Doter les directeurs d'écoles/ établissements de compétences de gestion et de leadership • Approfondir les capacités techniques et opérationnelles dans les domaines essentiels • Utiliser les universités locales et diverses modalités pour intégrer les capacités dans le système |
|  | Renforcer les systèmes de données afin de fournir des informations pertinentes pour le suivi et l'ajustement des trajectoires | En raison du manque de données fiables et actualisées, il est difficile de tenir les décideurs politiques et les prestataires de services redevables des résultats en matière d'éducation. | <ul style="list-style-type: none"> • Mettre en place un SIGE simple, fiable et adapté aux besoins • Assurer la collecte et l'utilisation systématiques des données d'évaluation de l'apprentissage • Utiliser le taux d'emploi des diplômés comme indicateur clé de la performance clé pour l'ETFP et l'enseignement supérieur. |

Notes : SIGE = système d'information de gestion de l'éducation ; EFTP = enseignement et formation techniques et professionnels ; ES = enseignement supérieur

services d'éducation plus efficaces. Une deuxième priorité consiste à doter les directeurs d'écoles et d'autres institutions éducatives – celles qui opèrent en première ligne de la prestation de services – des capacités nécessaires pour diriger et gérer efficacement leur personnel et leurs institutions. Dans tous les domaines, le fait de s'appuyer sur les universités locales et sur diverses modalités peut contribuer à ancrer les nouvelles capacités dans le système, permettant ainsi aux pays d'AOC d'institutionnaliser cette composante essentielle pour améliorer la performance de l'ensemble du système. Compte tenu du rôle vital des données dans le S&E et le processus éclairé de prise de décision, il est également nécessaire de renforcer les capacités pour construire et maintenir un système d'information sur la gestion de l'éducation adapté, qui non seulement fournit des données fiables pour le suivi des résultats clés en matière d'éducation, mais facilite également l'utilisation des données pour améliorer la performance du système.

7.5. Naviguer à travers les défis transversaux pour reconstruire l'éducation pour la résilience






Les secteurs éducation des pays d'AOC doivent s'attaquer en toute efficacité à de multiples défis transversaux qui peuvent freiner les progrès vers la réalisation

des objectifs prioritaires de cette Stratégie régionale d'éducation. Les principaux défis sont la pandémie de COVID-19 et ses conséquences, la fragilité, les conflits et la violence (FCV) chroniques, et le changement climatique.⁷³ Les pays d'AOC peuvent s'appuyer sur les nouvelles technologies, notamment numériques, pour accroître la résilience du secteur de l'éducation face à ces défis. Des interventions dans cinq grands domaines permettront au système éducatif de retrouver son élan dans la constitution du capital humain nécessaire à la croissance et au développement (Figure 7.3).

Premièrement, les pays d'AOC doivent atténuer l'impact de la pandémie de COVID-19 sur l'apprentissage. La pandémie a clairement mis en lumière les faiblesses des systèmes éducatifs de la région : des millions d'apprenants sont dans l'incapacité d'assister aux cours en présentiel, et beaucoup se retrouvent bloqués avec peu d'autres options pour poursuivre leur apprentissage. Il sera primordial de protéger les dépenses d'éducation. Il est tout aussi important de veiller à ce que les fonds soient déployés efficacement pour inverser les pertes d'apprentissage et les taux d'abandon scolaire. Les transferts monétaires et autres incitations financières en faveur des filles et d'autres groupes de population vulnérables seront essentiels pour les maintenir dans le système scolaire. L'investissement dans l'apprentissage à distance à faible coût et la formation des enseignants à l'utilisation des technologies

73 Voir l'Annexe 1 pour de plus amples informations.

Figure 73. Naviguer à travers les défis transversaux pour reconstruire l'éducation pour la résilience

| QUOI? | POURQUOI? | COMMENT? |
|--|---|---|
|  Relever les défis posés par la pandémie de COVID-19 | Des millions d'apprenants se trouvent dans l'impossibilité d'assister à des cours en présentiel et beaucoup ont peu d'options pour poursuivre leur apprentissage. | <ul style="list-style-type: none"> • Protect education spending and use resources effectively • Use financial incentives to support girls & vulnerable groups • Enable low-cost remote learning avenues • Train teachers on use of tech and new tools for remote learning • Equip youth with skills for jobs in the depressed labor market • Leverage universities to fight the pandemic through local innovation |
|  S'attaquer aux problèmes liés à la fragilité, aux conflits et à la violence | La région est le théâtre de nombreux conflits et violences de grande ampleur. | <ul style="list-style-type: none"> • Sign the Safe Schools Declaration and protect schools from attacks • Enable schools operate safely through early warning signs and security protection • Reduce drivers of conflict & violence through peace-building curricula |
|  Lutter contre le changement climatique | Le niveau d'instruction constitue à lui seul le meilleur prédicteur de la sensibilisation au changement climatique et les emplois verts font appel à des compétences cognitives de haut niveau. | <ul style="list-style-type: none"> • Develop education content, curriculums, and teacher training materials on local impact of climate change • Provide skills training with a focus on green economy jobs • Construct schools to be resilient against climate-induced shocks and use ecofriendly building materials • Support universities to contribute to better education and research on climate change |
|  Adopter les technologies de l'éducation | Les technologies de l'éducation peuvent améliorer les résultats d'éducation et les systèmes éducatifs. | <ul style="list-style-type: none"> • Promote structured pedagogy through digital devices • Develop virtual classrooms for purely remote or hybrid learning • Provide digital skills for students for digital economy jobs • Use EdTech to improve education data and management to facilitate better decision-making |
|  Exploiter l'innovation de pointe | L'innovation a un grand potentiel pour catalyser le changement dans les systèmes éducatifs. | <ul style="list-style-type: none"> • Test and evaluate innovative solutions (blockchain to track expenditures for accountability, machine learning to prevent dropout, artificial intelligence and behavioral sciences to shift social norms, adaptive learning, and virtual reality) |

Source : Banque mondiale

Notes : CEA = Centre d'excellence de l'enseignement supérieur en Afrique ; AOC = Afrique de l'Ouest et centrale ; FCV = fragilité, conflit, et violence.

peuvent contribuer à minimiser les pertes d'apprentissage, à améliorer les compétences pédagogiques des enseignants et à rendre le système éducatif plus résilient aux chocs futurs. L'EFTP et l'enseignement supérieur doivent être repositionnés afin de développer rapidement l'apprentissage en ligne, en mettant l'accent sur l'acquisition de compétences professionnelles par les jeunes. Les innovations locales dans les universités de la région ont un rôle à jouer dans la lutte contre la COVID-19. Le Centre de génomique des maladies infectieuses au Nigeria, dans le cadre du projet Centres d'excellence de l'enseignement supérieur en Afrique (CEA), et le Centre ouest-africain de biologie cellulaire des agents pathogènes infectieux au Ghana sont tous deux des leaders régionaux dans le séquençage génomique du virus COVID-19 et dans les efforts nationaux pour effectuer des tests de masse et maintenir le contrôle de la pandémie. D'autres CEA au Sénégal et au

Nigeria ont utilisé l'impression 3D pour fabriquer des masques faciaux et des pièces pour des ventilateurs fabriqués localement.

Deuxièmement, les pays de la région doivent reconnaître et réduire les niveaux élevés de FCV endémique.

Dans certains contextes, la violence à l'intérieur et autour des écoles a atteint un tel niveau que la scolarité normale n'est plus viable. Comme indiqué précédemment au Chapitre 5, les gouvernements des pays d'AOC doivent démontrer leur engagement à travers la signature de la Déclaration sur la sécurité dans les écoles et la promotion des Lignes directrices pour la protection des écoles et des universités contre l'utilisation militaire dans les conflits armés. Ils doivent également aller au-delà du plaidoyer et s'assurer que les écoles peuvent fonctionner en toute sécurité (par exemple, en mettant en place des dispositifs d'alerte précoce et des mesures de sécurité solides)

ou offrir d'autres options d'apprentissage en cas de perturbations (par exemple, écoles pop-up, cercles d'apprentissage, apprentissage à distance, utilisation d'espaces religieux et autres lieux moins vulnérables aux attaques). L'élargissement de l'accès à l'enseignement secondaire, supérieur et professionnel et l'élargissement des possibilités d'emploi sont essentiels pour aider les jeunes à éviter de rejoindre les organisations extrémistes et de s'engager dans la violence. Dans l'enseignement supérieur, les études sur les conflits peuvent permettre d'approfondir la compréhension de la dynamique de la violence et une formation au leadership visant à renforcer les compétences en matière de négociation peut contribuer à promouvoir un engagement substantiel et efficace dans la consolidation de la paix. Les programmes scolaires peuvent également intégrer des éléments visant à encourager un comportement pacifique chez les enfants et les jeunes.

Troisièmement, les pays d'AOC doivent agir pour réduire l'impact négatif du changement climatique sur l'éducation par le biais de stratégies d'adaptation et d'atténuation. Le niveau d'instruction est l'indicateur le plus fiable de la sensibilisation au changement climatique et de la perception des risques y afférents (Lee et al. 2015) ; l'exposition à des cours spécifiques sur le changement climatique peut amener les jeunes à adopter un comportement respectueux du climat.⁷⁴ Le changement climatique redessine également le paysage des emplois et des compétences. Les nouveaux emplois verts exigeront plus de compétences cognitives (Consoli et al. 2016) ainsi qu'une expertise technique dans de nombreux domaines où la demande est en hausse (par exemple, la gestion des catastrophes, la conservation de l'eau, les technologies vertes, etc.). Certaines universités des pays d'AOC réagissent en proposant de nouveaux programmes et de nouvelles recherches. Le projet CEA au Ghana, par exemple, mène des recherches et développe des solutions intégrées à la dégradation des côtes. Des institutions en Côte d'Ivoire et au Sénégal déploient des efforts similaires pour renforcer l'éducation et la recherche appliquée dans les filières STIM de base qui peuvent offrir des perspectives pour s'attaquer aux problèmes liés au

changement climatique (notamment l'ingénierie de l'eau et l'ingénierie électrique, le transport et la logistique, les sciences environnementales et l'agriculture adaptée au climat). Des initiatives de plus grande envergure sont également nécessaires pour créer des programmes d'enseignement destinés à sensibiliser le public et les élèves dans les écoles au changement climatique et aux compétences de vie nécessaires pour l'adaptation et l'atténuation (par exemple, recyclage, récupération de l'eau, plantation d'arbres, habitudes de consommation, choix de moyens de transport, etc.). À l'heure du changement climatique, il est vital de former les enseignants et d'autres responsables à la mise en œuvre de protocoles d'évacuation en cas d'urgence. Parallèlement, les décisions relatives à la construction des écoles doivent viser à accroître la résilience aux chocs induits par le changement climatique, grâce à des mesures explicites pour minimiser l'exposition à la chaleur, au vent, aux crues soudaines, à l'érosion des sols et à d'autres problèmes.

Quatrièmement, les pays d'AOC doivent envisager de tirer parti du potentiel des technologies éducatives pour améliorer les résultats de l'éducation. Ce potentiel existe dans au moins quatre domaines :

- Utiliser des outils numériques pour élargir l'application de la pédagogie structurée. En Afrique du Sud, par exemple, l'encadrement virtuel utilisant des plans de cours numériques s'est avéré aussi efficace que l'encadrement en présentiel pour stimuler les pratiques pédagogiques des enseignants et les résultats des élèves en matière d'alphabetisation (Kotze, Fliesch et Taylor 2019⁷⁵);
- Dispenser une partie de l'enseignement post-primaire dans des classes virtuelles grâce à des modalités d'enseignement à distance ou en ligne (Twinomugisha 2019) ;
- Exiger de tous les étudiants de niveau supérieur qu'ils acquièrent des compétences numériques afin de les équiper pour les opportunités d'emploi dans l'économie numérique. Les pays d'AOC peuvent tirer parti d'économies d'échelle grâce aux initiatives régionales comportant des programmes de formation aux compétences

⁷⁴ Cordero et al. (2020) ont constaté que les étudiants ayant suivi un cours universitaire d'un an sur le changement climatique ont réduit chacun leurs émissions annuelles de carbone de 2,86 tonnes de gaz carbonique.

⁷⁵ Les opérations de la Banque mondiale dans l'État d'Edo au Nigeria, au Rwanda et au Liberia soutiennent cette approche.

numériques (par exemple, par le biais des projets CEA de la Banque mondiale en Gambie⁷⁶); et

- Mobiliser la puissance de la technologie éducative pour améliorer les systèmes de données sur l'éducation et de gestion. Les améliorations des systèmes viendront en appui à une élaboration et la mise en œuvre de politiques fondées sur les données (par exemple, le dernier exercice de recensement scolaire du Liberia).

Pour que les avantages de chacun de ces quatre domaines se concrétisent, les gouvernements de la région de l'AOC devront investir dans des infrastructures électriques et numériques fiables et abordables (y compris la connectivité et les outils Internet).

Cinquièmement, les pays d'AOC doivent explorer et adapter les innovations de pointe une application dans le domaine l'éducation.

Il est vrai que les technologies avancées ne seront pas pertinentes ni même réalisables dans tous les pays d'AOC. Cependant, leur potentiel d'amélioration de la performance des systèmes d'éducation de la région est clair. Il s'agit, par exemple, des chaînes de blocs pour suivre les dépenses d'éducation ; de l'apprentissage automatique pour identifier et protéger les élèves de l'abandon scolaire, en particulier les filles (Adelman et al. 2018) ; de l'apprentissage adaptatif pour renforcer l'apprentissage des élèves (Muralidharan, Singh, and Ganimian 2019) ; et de la réalité virtuelle pour développer les compétences professionnelles.

⁷⁶ Le Collège d'ingénierie de l'Université des sciences et technologies Kwame Nkrumah (Ghana) fournit une assistance technique à la Gambie par le biais du projet CEA en vue de la création d'une université qui proposera des programmes de sciences appliquées, d'ingénierie et de technologie.