SCHÉMA DE CONCEPTION DU MÉCANISME DE PLAIDOYER ET DE RESPONSABILITÉ SOCIALE

Table des matières

Chapitre 1. Schéma de conception de l'ASA – Vue d'ensemble 5

Chapitre 2. Aspects transversaux de la conception – Vue d'ensemble.....9

Graphique 1 : Diagramme de la théorie du changement 9

2.1. Allocation aux trois guichets..... 9

Tableau 1 : Composantes opérationnelles..... 10

2.2. Assurer l'efficacité, l'équité et la diversité du portefeuille ASA..... 11

Chapitre 3. Composante opérationnelle 1 : Soutien à des coalitions nationales de la société civile.. 13

3.1. Recommandations de l'évaluation du FSCE sur la conception de l'ASA 13

3.2. Composante opérationnelle 1 : Soutien à des coalitions nationales de la société civile 15

3.3. Éligibilité 16

3.4. Critères de l'appel à propositions..... 16

3.5. Montant du financement..... 17

3.6. Aide financière à la CME et aux secrétariats régionaux..... 17

Chapitre 4. Composante opérationnelle 2 : responsabilité sociale 20

4.1. Admissibilité 21

4.2. Critères d'appel à propositions..... 21

4.3. Montant du financement..... 22

Chapitre 5. Composante opérationnelle 3 : Activités de plaidoyer transnationales.....22

5.1. Admissibilité 22

5.2. Critères d'appel à propositions..... 22

5.3 Montant du financement..... 23

Chapitre 6. Procédure d'appel à propositions.....23

6.1. Échelonnement des appels à propositions..... 23

6.2. Examen des propositions et sélection 25

6.3. Année zéro 27

Figure 2. Déroulement du processus d'appel à propositions 29

6.4 Viabilité 29

6.5 Assurer une transition viable pour les coalitions 31

Chapitre 7. Stratégie de suivi, d'évaluation et d'apprentissage 32

7.1. Responsabilités de présentation de rapports 32

7.2 Fonctions de suivi et d'évaluation axés sur l'apprentissage du mécanisme ASA 33

Tableau 2 : Cadre indicatif des résultats du mécanisme ASA 34

7.3 Suivi de la théorie du changement de l'ASA 36

7.4 Réseau des partenaires d'apprentissage 42

7.5. Établir le lien entre l'apprentissage au titre de l'ASA et l'apprentissage dans le cadre du KIX 45

Chapitre 8. Gestion des fonds de l'ASA 45

8.1 Modalités de gestion 45

8.2. Rôles et responsabilités de l'agent partenaire 46

8.3. Rôles et responsabilités du Secrétariat 49

8.4 Coûts indicatifs 49

Tableau 3. Coûts indicatifs 50

Chapitre 9. Gouvernance et supervision 52

9.1 Structures proposées pour la supervision, le suivi et la gouvernance 52

9.2 Risques et mesures d'atténuation 53

9.3 Incidences sur les ressources et les capacités du Secrétariat 55

9.4. Prochaines étapes et feuille de route 56

ANNEXES 58

Annexe 1 : Théorie du changement pour le mécanisme ASA 59

Objectif du mécanisme ASA 59

Objectif 1 59

Objectif 2 62

Objectif 3 64

Annexe 2 : Contributions du mécanisme ASA au GPE 2020 69

Annexe 3 : Recommandations issues de l'évaluation du Fonds de la société civile pour l'éducation (FSCE) 74

Annexe 4 : Principes de conception du mécanisme ASA 79

Annexe 5 : Calendrier et approche pour l'année zéro et les suivantes 81

Chapitre 1. Schéma de conception de l'ASA – Vue d'ensemble

Le Partenariat mondial pour l'éducation repose sur le principe de responsabilité mutuelle des partenaires pour parvenir à une éducation universelle de qualité. En rassemblant les principales parties prenantes de l'éducation en vue de réaliser la vision exposée dans le plan GPE 2020, le GPE crée les conditions nécessaires pour que l'ensemble des partenaires soient tenus de rendre compte de leur rôle et de leurs responsabilités dans cette mission commune. Chaque partenaire contribue aux objectifs du GPE en engageant ses ressources, ses compétences, sa volonté politique et ses financements afin d'atteindre les objectifs fixés aussi bien au niveau mondial qu'au niveau national.

Le Conseil d'administration du GPE a déterminé que les activités de plaidoyer et de responsabilité sociale de la société civile jouent un rôle fondamental dans le renforcement de la responsabilité dans l'ensemble du partenariat. C'est ainsi que le Mécanisme de financement des activités de plaidoyer et de responsabilité sociale (ASA) a été créé au sein du Cadre de mobilisation et d'allocation de financements du GPE adopté en mars 2017 afin de donner à la société civile les moyens de jouer un rôle accru en rendant les partenaires comptables de leurs contributions au plan GPE 2020 et à l'objectif de développement durable 4. Pour contribuer aux buts et objectifs du GPE, le Mécanisme de financement des activités de plaidoyer et de responsabilité sociale investira dans le renforcement de la capacité de la société civile à réaliser les objectifs du plan GPE 2020 en matière d'apprentissage, d'équité et de renforcement des systèmes en accroissant sa participation, ses activités de plaidoyer et son action pour améliorer la transparence ainsi que l'efficacité des politiques nationales d'éducation et de leur processus de mise en œuvre (on trouvera à l'annexe 1 des détails complémentaires sur la théorie du changement de l'ASA).

Le mécanisme ASA comprend trois flux de financement (composantes opérationnelles) afin d'appuyer les travaux aux niveaux local, national et transnational, qui visent à 1) renforcer la participation de la société civile nationale à la planification, au dialogue sur les politiques publiques et au suivi de l'éducation ; 2) renforcer les rôles joués par la société civile en matière de promotion de la transparence et de responsabilité dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques nationales sectorielles de l'éducation et 3) créer un environnement mondial et transnational plus solide, propice à la promotion de la transparence et au plaidoyer de la société civile au niveau national. L'ensemble de ces objectifs donnera aux citoyens davantage voix au chapitre dans les débats sur la politique de l'éducation et contribuera à mieux répondre à la demande des citoyens d'une éducation équitable de qualité avec des solutions de politique publique correspondant à leurs attentes.

La conception de l'ASA est le fruit de plus d'une année de travail intensif pour élaborer ses différents éléments. Elle a tenu compte de contributions substantielles de consultations dans l'ensemble du partenariat avec tous les groupes constitutifs du GPE, et notamment de sept consultations avec des praticiens de la société civile, d'entretiens avec des informateurs spécialistes et des bailleurs de fonds qui travaillent sur le terrain, ainsi que des résultats de cinq réunions avec les membres du conseil consultatif

technique[1], dont un atelier d'une journée en présentiel en juin sur le schéma de conception. La conception s'inspire également d'une analyse comparative et d'une analyse de marché réalisées par Dalberg Global Development Advisors, d'un examen de la littérature, de l'évaluation 2018 du FSCE et des enseignements tirés d'évaluations du FSCE antérieures, de documents d'information sur le suivi et l'évaluation et de consultations internes avec des équipes du Secrétariat du GPE.

Ce document de conception donne des détails complémentaires sur les structures et les processus du mécanisme ASA et apporte des précisions sur 1) les composantes opérationnelles du mécanisme ASA, notamment les critères et le processus de l'appel à propositions ; 2) l'approche en matière de suivi, d'évaluation et d'apprentissage ; 3) le mode de gestion des fonds et 4) la gouvernance et l'atténuation des risques de l'ASA et leurs conséquences sur les ressources du Secrétariat.

Le projet de schéma directeur de la conception de l'ASA doit servir à guider l'agent partenaire sélectionné, qui sera chargé de mettre en œuvre le mécanisme de financement des activités de plaidoyer et de responsabilité sociale (ASA). L'agent partenaire sera invité à préparer une proposition sur la façon dont il va mettre en œuvre le portefeuille ASA afin que le Conseil l'examine et prenne une décision en décembre 2018. La requête présentée dans le cadre du portefeuille ASA doit comprendre un résumé de l'approche proposée pour mettre en œuvre le mécanisme ASA et respecter l'architecture suivante exposée dans ce schéma de conception.

Composante opérationnelle 1 : Soutien à des coalitions nationales de la société civile

Composante opérationnelle 1 : Soutien à des coalitions nationales de la société civile. Il s'agira d'octroyer des financements compris en 150 000 dollars et 450 000 dollars sur trois ans aux coalitions nationales pour l'éducation de la Campagne mondiale pour l'éducation (CME) pour leurs travaux de coordination des activités nationales de plaidoyer et de participation citoyenne à la politique de l'éducation, en s'appuyant sur les points forts du Fonds de la société civile pour l'éducation (FSCE). Cette composante prévoira également un soutien institutionnel aux coalitions nationales dans leurs activités de renforcement des capacités et de plaidoyer entre les pays, et ce soutien sera fourni par la Campagne mondiale pour l'éducation et les secrétariats régionaux. Cette composante vise essentiellement à réaliser l'objectif 1, renforcer la participation de la société civile nationale à la planification, au dialogue sur les politiques publiques et au suivi de l'éducation.

Composante opérationnelle 2 : Responsabilité sociale

Composante opérationnelle 2 : Financement de la responsabilité sociale. Il s'agira d'accorder des financements compris entre 450 000 dollars et 1,2 million de dollars sur trois à quatre ans afin de diversifier l'appui du GPE à la société civile en soutenant les travaux des organisations nationales visant à expérimenter, tester et innover dans les pratiques de responsabilité sociale de façon à renforcer la transparence et la mobilisation sociale en faveur de l'éducation. Elle vise essentiellement à réaliser l'objectif 2, renforcer les rôles joués par la société civile en matière de promotion de la transparence et

[1] Le conseil consultatif technique du mécanisme ASA se compose de Michael Gibbons (président), Aicha Bah Diallo, Rakesh Rajani, Hugh McLean et Patricia Scheid.

de responsabilité dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques nationales sectorielles de l'éducation.

Composante opérationnelle 3 : Activités de plaidoyer transnationales

Composante opérationnelle 3 : Financement d'activités de plaidoyer transnationales. Il s'agira d'octroyer des financements compris entre 450 000 et 1,2 million de dollars sur trois à quatre ans pour appuyer les travaux des alliances transnationales de la société civile afin d'entreprendre des activités conjointes de plaidoyer pour influer sur les priorités transnationales en matière d'éducation. Elle vise essentiellement à réaliser l'objectif 3, créer un environnement mondial et transnational plus solide, propice à la promotion de la transparence et au plaidoyer de la société civile au niveau national.

Réseau des partenaires d'apprentissage

L'objectif du mécanisme ASA étant axé sur le renforcement des capacités de la société civile, l'agent partenaire mettra de côté de l'ordre de 15 % de l'ensemble des financements du mécanisme ASA pour les consacrer au renforcement des capacités des bénéficiaires. Les activités devraient prendre la forme à la fois d'un soutien direct au renforcement des capacités par l'agent partenaire, d'un soutien au renforcement des capacités par la CME et les secrétariats régionaux et d'un recours aux services de partenaires d'apprentissage pour répondre aux différents besoins des bénéficiaires. Le réseau de partenaires d'apprentissage sera composé d'organisations qui apportent aux bénéficiaires un soutien fondamental en matière de renforcement des capacités, de suivi, d'évaluation et d'apprentissage, à qui l'on confiera les tâches de soutien, d'encadrement et de collaboration avec les bénéficiaires dans l'ensemble du portefeuille ASA.

Année zéro et suivi et évaluation axés sur l'apprentissage

Avant de transposer à plus grande échelle les activités de plaidoyer et de responsabilité sociale, le processus ASA prévoit une première année de renforcement intensif des capacités notamment pour l'élaboration de théories du changement solides, les stratégies de suivi, d'évaluation et d'apprentissage et le renforcement des capacités dans des domaines fondamentaux pour les bénéficiaires. Ceux qui en ont besoin se verront offrir un soutien modeste pendant ***« l'année zéro »*** afin de renforcer les approches qu'ils proposent, qui sera suivie d'un financement complet pour le programme définitif de travail après la première période de 12 mois. L'objectif est de donner aux organisations de la société civile les moyens d'être prêtes à agir en s'adaptant pour obtenir les résultats voulus dans le cadre du mécanisme ASA, tout en acquérant les capacités à long terme qui persisteront une fois que l'appui du GPE aura cessé. Les bénéficiaires auront ainsi un soutien continu pour réfléchir sur leurs approches et les adapter en fonction de ce qu'ils auront appris par la pratique, grâce à la mise en œuvre d'une ***stratégie de suivi et d'évaluation axés sur l'apprentissage.***

Stratégie de conception adaptative

S'agissant de la mise en œuvre par le GPE du nouveau mécanisme de financement de l'ASA, on adoptera une stratégie de conception adaptative. L'agent partenaire est censé mener une réflexion itérative sur la façon dont les choses se passent au cours de l'exécution de l'ASA, notamment après la première année,

afin de se pencher sur l'infrastructure de base de l'ASA y compris sur le processus d'appel à propositions, le réseau d'apprentissage et le soutien pendant l'année zéro. Il pourrait notamment réfléchir sur la théorie du changement de l'ASA et ses hypothèses, les critères proposés, la répartition relative des fonds entre les composantes opérationnelles, l'efficacité de l'année zéro et les liens avec le mécanisme d'échange de connaissances et d'innovation et avec le modèle opérationnel national du GPE.

Examen de la qualité et surveillance

Alors que le GPE s'oriente vers un développement de ses investissements dans la société civile à l'aide de l'ASA, on a particulièrement veillé à ce que la solidité de l'examen de la qualité, de la surveillance et de la mise en œuvre soit une caractéristique de la conception de l'ASA. Toutes les requêtes doivent normalement être concurrentielles soit au regard de normes clairement définies relatives à « l'état de préparation » (pour les coalitions), soit par rapport à un groupe d'autres candidats (dans les composantes opérationnelles 2 et 3). Contrairement aux programmes antérieurs, le programme ASA a été conçu de façon à séparer les rôles de gestion des fonds des rôles de renforcement des capacités et de plaidoyer et de responsabilité sociale. L'agent partenaire assurera une fonction de gestion et d'assurance de la qualité pour tous les bénéficiaires, y compris la Campagne mondiale pour l'éducation. C'est pourquoi il sera impératif que l'agent partenaire n'ait pas de conflit d'intérêt avec les bénéficiaires des financements dans le cadre du programme ASA.

Le mécanisme ASA et le modèle du GPE

L'élaboration du mécanisme ASA comme mécanisme intégré, plus généralement, au sein du Cadre de mobilisation et d'allocation de financements, donne au GPE la possibilité d'exploiter et de renforcer des relations mutuellement avantageuses entre des approches opérationnelles dans le cadre du GPE. À un niveau élémentaire, le soutien du GPE en faveur d'un dialogue sectoriel inclusif, aussi bien au niveau national qu'au niveau mondial, peut bénéficier des travaux et de l'apport des bénéficiaires de financements ASA en fournissant un espace où peut s'exprimer une société civile plus diverse et représentative, à la fois dans les groupes locaux des partenaires de l'éducation et dans les débats du Conseil sur la politique à mener. Les bénéficiaires d'un financement ASA peuvent également, de façon constructive, donner un avis et agir sur l'utilisation des financements du GPE en faveur de l'élaboration, de la mise en œuvre, du suivi et de l'utilisation de connaissances et d'innovations dans l'éducation et suivre cette utilisation. Même au-delà des financements du GPE, les bénéficiaires de financements ASA peuvent élaborer, conserver des données, des analyses et des solutions et les communiquer au grand public, ainsi qu'aux décideurs nationaux, afin de favoriser des approches sectorielles plus adaptées. Le Secrétariat du GPE et les partenaires au niveau national et au niveau mondial devraient étudier la possibilité d'établir des relations entre l'ASA et d'autres formes d'aide et les établir systématiquement au cours de la première année de mise en œuvre de l'ASA (on trouvera des détails complémentaires à ce sujet à l'annexe 2).

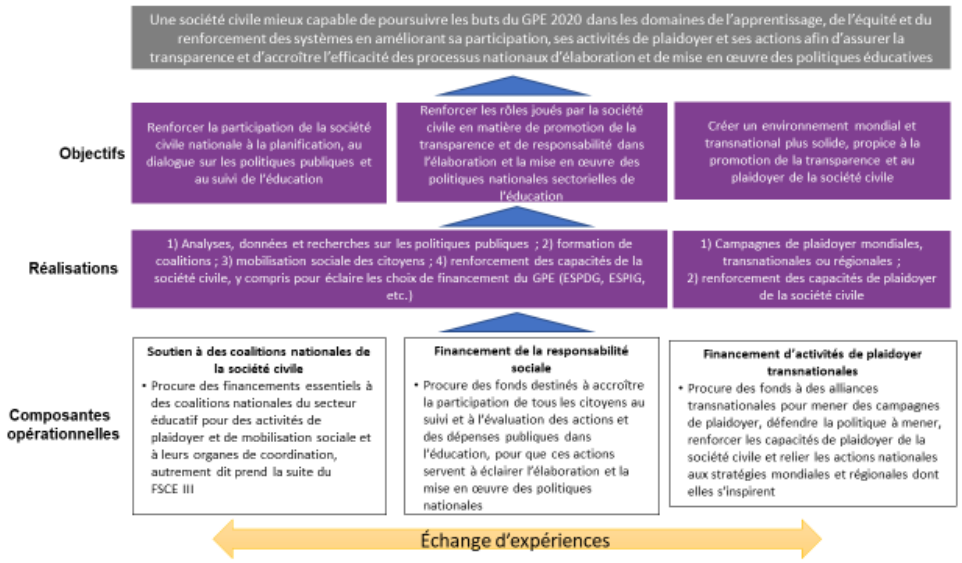
Étapes suivantes

Le schéma de conception a pour objet de fournir à l'agent partenaire pour le mécanisme ASA les informations dont il a besoin pour formuler la requête au titre du portefeuille ASA qui sera présentée pour examen par le Comité des stratégies et de l'impact, et ensuite par le Conseil d'administration du GPE.

Chapitre 2. Aspects transversaux de la conception – Vue d'ensemble

La théorie du changement de l'ASA recouvre trois objectifs qui contribuent au but de l'ASA. Au sein de l'ASA, le portefeuille de financement comprend trois composantes opérationnelles : les financements aux coalitions nationales pour l'éducation, les financements aux organisations nationales de la société civile et les financements aux alliances transnationales. Chaque composante opérationnelle sera particulièrement axée sur l'un des objectifs 1, 2 ou 3, même s'il est entendu que certaines propositions peuvent contribuer à la réalisation des trois objectifs, en fonction de la théorie du changement particulièrement applicable à chaque candidat.

Graphique 1 : Diagramme de la théorie du changement



2.1. Allocation aux trois guichets

Le Conseil, tenant compte de la répartition générale des ressources prévue dans le Cadre de mobilisation et d'allocation de financements, a recommandé en décembre 2017 de maintenir l'allocation de 60 millions de dollars à l'ensemble des composantes opérationnelles de l'ASA comme suit : 50 % pour financer la composante opérationnelle 1 (y compris pour financer le rôle de la CME et de ses secrétariats régionaux dans leurs activités de renforcement des capacités et de plaidoyer transnational), et 25 % pour chacune

des composantes opérationnelles 2 et 3. Cette allocation a été retenue dans le schéma directeur de la conception de l'ASA et sera revue et éventuellement modifiée après le premier appel à propositions afin de déterminer le volume et la qualité de la demande pour chacune des trois composantes opérationnelles.

L'allocation à la composante opérationnelle 1 cadre avec l'allocation pour trois ans au programme FSCE actuel, soit 28,7 millions de dollars, et selon les conclusions de l'évaluation du FSCE selon laquelle celui-ci correspond bien aux objectifs du plan GPE 2020 au niveau national et a contribué à la réalisation de la grande majorité de ses buts et que l'architecture nationale-régionale-mondiale du programme doit être conservée, il semble raisonnable de continuer à financer les travaux des membres du FSCE au niveau actuel. Il convient cependant de noter que la structure de coûts de la composante opérationnelle 1 de l'ASA risque d'être très différente de celle du programme FSCE III, compte tenu du rôle et des coûts d'un nouvel agent partenaire, des nouvelles fonctions de la Campagne mondiale pour l'éducation et de ses secrétariats régionaux/agences de gestion financière, de l'introduction d'une année zéro et de l'élimination progressive du financement des coalitions qui ne sont plus admises à bénéficier des financements de l'ASA. Néanmoins, l'allocation de financements de l'ordre de 150 000 à 450 000 dollars sur trois ans pour les coalitions correspond aux niveaux alloués jusqu'ici pour leur permettre de jouer leur rôle de plaidoyer. L'ordre de grandeur de ces financements est justifié du fait que les coalitions joueront essentiellement un rôle de coordination des activités de plaidoyer de leurs membres, au lieu de mettre directement en œuvre les activités de responsabilité sociale.

Les composantes opérationnelles 2 et 3 représentent des domaines pilotes de l'octroi de financements pour la CME et compte tenu de leur arrivée récente dans la panoplie d'instruments de financements du GPE, l'allocation de 25 % du portefeuille à chaque composante devrait être maintenue jusqu'à l'examen et l'ajustement éventuel prévus après le premier appel à propositions et la sélection des propositions. Cette allocation permettrait d'octroyer un maximum de 22 financements (d'un montant compris entre 450 000 dollars et 1,2 million de dollars sur 4 ans) au titre de chaque composante opérationnelle, et d'avoir ainsi un portefeuille suffisant pour identifier les lacunes, la demande et le potentiel de croissance. Le montant des financements proposés pour la composante 2 est plus important que celui prévu pour la composante 1 parce que ces financements aideront à mettre en œuvre les projets de responsabilité sociale, notamment par l'intermédiaire des organisations qui collaborent directement avec les citoyens. Le Comité des finances et du risque et le Comité des stratégies et de l'impact examineront la répartition globale des ressources dans les composantes opérationnelles, et en 2019 dans l'ensemble du portefeuille ASA, afin de déterminer si leur volume est à la hauteur de la qualité des propositions et de leur capacité à avoir un effet majeur sur les buts et objectifs stratégiques du GPE.

Tableau 1 : Composantes opérationnelles

Composante opérationnelle	Éligibilité des bénéficiaires	Type de soutien	Renforcement des capacités	Montant du financement
1 : Soutien à des coalitions	Coalitions nationales pour	Financement de coalitions afin	Année zéro pour toutes les	150 000 dollars jusqu'à un

nationales de la société civile	l'éducation dans les pays partenaires du GPE	qu'elles remplissent des fonctions fondamentales d'organisation et de plaidoyer	coalitions qui ne respectent pas les critères des propositions	maximum de 450 000 dollars sur 3 ans[2]
2 : Responsabilité sociale	Organisations nationales dans les pays partenaires du GPE	Financements d'expériences et d'innovation en matière de responsabilité sociale	Année zéro pour tous	450 000 dollars jusqu'à un maximum de 1,2 millions de dollars sur 4 ans
3: Activités de plaidoyer transnationales	Alliances transnationales de la société civile en collaboration avec des organisations nationales dans les pays partenaires du GPE	Financement de stratégies de plaidoyer plurinationales	Année zéro pour tous	450 000 dollars jusqu'à un maximum de 1,2 millions de dollars sur 4 ans

2.2. Assurer l'efficacité, l'équité et la diversité du portefeuille ASA

Efficacité géographique

Bien que les critères d'éligibilité à l'ASA adoptés par le Conseil en décembre 2017 permettent de financer les acteurs de la société civile qui travaillent dans l'un des 89 pays éligibles aux financements du GPE au titre du Cadre de mobilisation et d'allocation de financements, il est recommandé de limiter initialement l'éligibilité aux organisations qui travaillent dans les pays partenaires du GPE ou ceux qui cherchent activement à en devenir membres. Cela permettra au GPE de lier plus efficacement les financements ASA à l'ensemble des activités qu'il finance – élaboration, mise en oeuvre et suivi des plans sectoriels de l'éducation, et soutien au dialogue national sur les politiques publiques – dans un pays donné, et d'étudier comment l'ASA peut tirer parti de toutes les modalités d'aide financière et technique du GPE[3]. Dans ce

[2] L'ASA va apporter un soutien institutionnel aux coalitions nationales. Seuls les coûts de soutien aux coalitions sur trois ans sont donc provisionnés, alors que les bénéficiaires au titre des autres composantes opérationnelles auront plus de latitude pour entreprendre des activités financées à plus long terme à partir d'une « année zéro » (voir la section 6.3).

[3] Partenaires du GPE actuellement éligibles à des financements au titre du Cadre de mobilisation et d'allocation de financements : Afghanistan, Bangladesh, Bénin, Bhoutan, Burkina Faso, Burundi, Cabo Verde, Cambodge, Cameroun, Comores, Côte d'Ivoire, Djibouti, Dominique, E. F. de Micronésie, Érythrée, Éthiopie, Gambie, Ghana, Grenade, Guinée, Guinée-Bissau, Guyana, Haïti, Honduras, Îles du Pacifique, Îles Marshall, Kenya, Kiribati, Lesotho, Libéria, Madagascar, Malawi, Mali, Mauritanie, Moldova, Mongolie, Mozambique, Myanmar, Népal, Nicaragua, Niger, Nigéria, Ouganda, Ouzbékistan, Pakistan, Papouasie-Nouvelle-Guinée, RDP lao, République centrafricaine,

cas, les activités de plaidoyer transnationales des alliances doivent être ancrées dans les travaux des partenaires de la société civile qui travaillent dans des pays actuellement partenaires du GPE.

Pour la composante opérationelle 1, il est prévu d'inviter à présenter des offres toutes les coalitions bénéficiaires du FSCE qui travaillent dans des pays partenaires du GPE admis à recevoir des financements au titre du Cadre de mobilisation et d'allocation de financements. Il convient donc de prévoir suffisamment de ressource pour financer toutes ces coalitions, sous réserve que leur réponse à l'appel à propositions au titre d'un financement ASA soit acceptée.

Principes à appliquer pour assurer l'équité et la diversité

Pour l'appel à propositions et la sélection et l'évaluation des financements au titre des composantes opérationnelles 2 et 3, il est important de maintenir un portefeuille équilibré sur le plan géographique (au niveau national et entre pays) et en ce qui concerne les besoins, les critères d'équité, les capacités organisationnelles, le cadre juridique et de gouvenance des organisations de la société civile (organisations travaillant dans des situations de fragilité ou de conflit, par exemple), et autres critères de diversité. Bien que le processus concurrentiel des requêtes ASA vise à faire en sorte que le GPE investisse dans les propositions susceptibles d'avoir le plus d'impact sur l'engagement citoyen en faveur de l'éducation, le portefeuille ASA doit respecter le principe d'allocation équitable (et non pas d'allocation de montants égaux), qui garantit que les groupes civiques qui ont le plus besoin d'être soutenus et entendus ont suffisamment de possibilités de soumettre des demandes de financements ASA. Ce principe doit être appliqué de telle sorte que les propositions ne soient pas concentrées sur un pays ou une région ni limitées à un petit nombre d'organisations ou de groupes, et ne visent pas à financer des activités dans certains domaines seulement.

La gestion du portefeuille ASA devrait être guidée par les principes d'action ci-après :

- Créer un cadre qui permette de contrôler efficacement les caractéristiques du portefeuille, telles que la diversité et l'équilibre, et tirer des enseignements de chaque appel à propositions
- Suivre l'évolution du portefeuille en ce qui concerne les groupes démographiques auxquels appartiennent les candidats à l'ASA et la mesure dans laquelle les financements ASA sont octroyés aux bénéficiaires visés
- Évaluer régulièrement les lacunes à combler dans le portefeuille, en termes d'équilibre géographique et démographique, ainsi que les problèmes de responsabilité négligés
- Adopter des stratégies visant à solliciter des propositions qui permettent à l'ASA de combler les lacunes du portefeuille (appels à propositions ciblés, attribution d'un coefficient de pondération à certains critères ou pays, ou plafonnement des financements demandés dans les requêtes, par exemple)

République démocratique du Congo, République du Congo, République kirghize, Rwanda, Sainte-Lucie, Saint-Vincent-et-les-Grenadines, Sao Tomé-et-Principe, Sénégal, Sierra Leone, Somalie, Soudan, Soudan du Sud, Tadjikistan, Tanzanie, Tchad, Timor-Leste, Togo, Vanuatu, Viet Nam, Yémen, Zambie, Zimbabwe.

L'agent partenaire pour le mécanisme ASA devrait mettre au point une formule et un dispositif clairs pour assurer l'équilibre du portefeuille, et réfléchir aux moyens de gérer la procédure d'appel à propositions de manière à pouvoir maintenir cet équilibre, ce qui pourrait obliger à faire certains arbitrages entre la qualité des propositions, le montant des différents financements et la composition du portefeuille.

Chapitre 3. Composante opérationnelle 1 : Soutien à des coalitions nationales de la société civile

La première composante opérationnelle de l'ASA vise à financer le travail de base des coalitions nationales pour l'éducation dans le cadre de la Campagne mondiale pour l'éducation, en s'appuyant sur les conclusions de l'évaluation à mi-parcours et sur les points forts des programmes du Fonds de la société civile pour l'éducation (FSCE) qui ont été mis en œuvre entre 2009 et 2018. Une provision de 30 millions de dollars, sur un total de 60 millions de dollars alloués à l'ASA, a été allouée à cette composante opérationnelle.

3.1. Recommandations de l'évaluation du FSCE sur la conception de l'ASA

Les conclusions et recommandations de l'évaluation externe du FSCE, réalisée à la fin de 2017, sont fondamentales pour rendre plus solide l'architecture opérationnelle du mécanisme ASA. L'évaluation portait sur trois grands domaines du programme FSCE : la pertinence du FSCE pour le GPE et pour les bénéficiaires, l'efficience du FSCE et l'efficacité de ses investissements.

Pertinence : En matière de pertinence, l'évaluation conclut que les Théories du changement du FSCE étaient adaptées aux objectifs, mais recommande que les coalitions développent des théories du changement nationales plus individualisées, basées sur des faits probants et adaptées au contexte local. L'évaluation salue l'importance accordée au genre et à l'inclusion sociale tout en recommandant qu'elle soit renforcée dans les futurs travaux des coalitions. Elle recommande également le renforcement des connaissances sur les types d'enfants ciblés ainsi que sur les réalisations et les résultats des interventions des coalitions. L'évaluation reconnaît en outre que les activités de plaidoyer demandent du temps et que l'impact doit être mesuré selon différentes approches utilisant des indicateurs qui permettent d'évaluer les résultats qualitatifs et les progrès en matière de renforcement des capacités. Le besoin d'accorder plus d'importance au renforcement des capacités (tout en reconnaissant que cela nécessite du temps) a également été mentionné au niveau local, national et transnational.

Ces recommandations ont été prises en compte dans la proposition d'une « année zéro » dans la conception de l'ASA, ce qui permettra d'intégrer une analyse du contexte à partir de faits probants et une théorie du changement conforme à la théorie du changement générale de l'ASA dans une proposition solide, en l'accompagnant d'une gamme diverse d'indicateurs. De plus, elles insistent particulièrement sur le renforcement des capacités et l'échange de connaissances dans la conception de l'ASA en proposant un réseau d'apprentissage qui complètera et étoffera l'encadrement des secrétariats régionaux du FSCE dans sa conception actuelle et apportera un soutien en matière de capacités et d'apprentissage dans les dimensions de la pertinence, de l'efficience et de l'efficacité.

Efficience : L'évaluation recommande d'améliorer l'efficience du programme en conservant l'architecture à trois niveaux, sachant que « l'appui aux coalitions nationales dans leurs activités de plaidoyer et de responsabilité sociale, de suivi et d'évaluation, de coordination de l'apprentissage et de communication, par le biais notamment de financements, mais également d'une assistance technique, est une tâche très difficile ». Toutefois, l'évaluation considère que cette architecture n'est pas exploitée pleinement et que les circuits de communication, d'apprentissage et de participation à différents niveaux pourraient être renforcés. Enfin, elle décèle un conflit d'intérêts dans le double rôle de la Campagne mondiale pour l'éducation agissant à la fois comme agent partenaire et responsable de la mise en œuvre du programme. Elle recommande une séparation claire des pouvoirs, des responsabilités et des sources de financement.

Pour intégrer ces recommandations, la conception de l'ASA propose que tous les rôles de gestion des fonds soient assumés par un agent partenaire indépendant assumant une responsabilité fiduciaire claire et surveillant tous les bénéficiaires des fonds de l'ASA. La CME et les secrétariats régionaux bénéficieront du concours de l'agent partenaire qui les tiendra responsables de jouer leur rôle voulu consistant à renforcer les capacités des coalitions et mener les activités de plaidoyer aux niveaux mondial et régional du réseau dans son ensemble. Les rôles de soutien au processus d'appel à propositions et de communication avec les coalitions sur les prérequis des programmes peuvent être proposés dans le cadre de la proposition de l'agent partenaire pour l'ensemble du portefeuille ASA, lorsqu'il est judicieux de tirer parti de l'efficience obtenue en utilisant des systèmes existants à plusieurs niveaux de gestion pour le FSCE (élaboration et suivi des propositions et établissement de rapports par exemple). L'agent partenaire exercera une fonction de gestion et d'assurance de la qualité pour tous les bénéficiaires, y compris la Campagne mondiale pour l'éducation. C'est pourquoi il sera impératif que l'agent partenaire n'ait pas de conflit d'intérêt avec les bénéficiaires de financements dans le cadre du programme ASA.

Efficacité : Les recommandations concernant l'efficacité se concentrent sur le renforcement et la simplification du système de suivi, d'évaluation et d'apprentissage (MEL), le renforcement des capacités des bénéficiaires de financements au titre de ce système, la planification sectorielle et les processus d'action publique, et une plus grande fluidité en matière de comptes rendus et d'évaluations qualitatives. L'évaluation souligne également le besoin de renforcer les liens entre les coalitions et les processus gouvernementaux, d'établir des liens avec les autres domaines prioritaires des ODD et de mettre en relation les acteurs nationaux, régionaux et internationaux.

La conception de l'ASA tient compte de ces recommandations en intégrant un réseau d'apprentissage à l'ASA, en reliant l'ASA à la plateforme d'apprentissage, d'échange de connaissances et d'innovations (KIX) et en proposant un cadre de suivi, d'évaluation et d'apprentissage plus souple assorti d'indicateurs qualitatifs qui va au-delà de la conception précédente du FSCE qui comprenait essentiellement des indicateurs quantitatifs. En termes d'efficacité au niveau national, la conception de l'ASA propose également un lien plus étroit avec le modèle opérationnel du GPE en privilégiant une approche axée sur les pays.

3.2. Composante opérationnelle 1 : Soutien à des coalitions nationales de la société civile

L'ASA continuera à financer les coalitions nationales pour l'éducation précédemment financées par le Fonds de la société civile pour l'éducation afin de soutenir leur rôle dans la réalisation de l'objectif 1 de l'ASA, qui est de *renforcer la participation de la société civile nationale à la planification, au dialogue sur les politiques publiques et au suivi de l'éducation.* Le premier objectif de l'ASA reconnaît le rôle précieux que la société civile peut jouer dans les processus institutionnels en matière de politique de l'éducation et vise à renforcer la qualité de cette participation. Pour que la société civile contribue de façon constructive aux processus de concertation sectoriels, il faut remplir les conditions suivantes :

1) une forte capacité des groupes de la société civile, en particulier ceux qui sont habituellement marginalisés dans le dialogue sur la politique à mener et la gouvernance dans le secteur de l'éducation, à participer véritablement ;

2) une capacité des groupes de la société civile à formuler des solutions basées sur des faits probants et utiles pour l'élaboration des politiques de façon rapide, stratégique et constructive.

Les coalitions sont un excellent moyen de rassembler des membres de la société civile pour définir des positions communes, coordonner leurs efforts collectifs de plaidoyer, faciliter leur participation et représenter leurs membres dans les dispositifs institutionnels de dialogue sur l'action à mener. C'est pourquoi le GPE investit dans les coalitions nationales pour l'éducation depuis 2009. La composante opérationnelle 1 continuera donc à investir dans ces coalitions de manière à créer des plateformes durables qui permettent à la société civile de participer et de contribuer au dialogue et au suivi des politiques adoptées.

Outre l'octroi aux coalitions de financements sur trois ans pour renforcer les capacités dans ces deux domaines, la *composante opérationnelle 1 : Soutien à des coalitions nationales de la société civile* continuera également à appuyer la solide infrastructure de coalitions régionales et mondiales membres du réseau de la Campagne mondiale pour l'éducation (CME). Selon les évaluations du FSCE effectuées en 2018 et avant, le dispositif à multiples niveaux d'appui à la société civile mis en place au cours des deux dernières décennies par la CME s'est avéré très efficace et l'ASA continuera à financer ce dispositif au titre de la composante 1. L'agent partenaire pourra donc solliciter une proposition de la CME et de ses secrétariats régionaux (ANCEFA, ASPBAE, CLADE et ACEA), signer des contrats avec eux et superviser leurs travaux, et ce pour les fonctions de soutien qu'ils ont assurées auprès du FSCE, notamment pour l'élaboration et l'examen des propositions des coalitions, le renforcement des capacités (notamment de plaidoyer), le suivi-évaluation, l'apprentissage et la communication. À noter que ce rôle est différent de celui actuellement joué par la CME dans le cadre du programme FSCE III : les fonctions de financement sont transférées du GPE aux membres régionaux et nationaux de la CME, et la supervision de la mise en œuvre de ces financements est assurée dans le cadre du dispositif de financements subsidiaires (voir la section 3.6 pour plus de précisions). En conséquence, il est à prévoir que l'agent partenaire passera contrat directement avec les coalitions nationales de l'éducation ainsi qu'avec la CME et chaque secrétariat régional dans le cadre d'un dispositif renforcé de gestion et de responsabilisation.

3.3. Éligibilité

Les membres des coalitions nationales de la Campagne mondiale pour l'éducation dans les pays actuellement partenaires du GPE peuvent solliciter des financements au titre de la composante opérationnelle 1 : Soutien à des coalitions nationales de la société civile.

3.4. Critères de l'appel à propositions

Les coalitions assurent les fonctions essentielles dans l'ensemble de l'écosystème des acteurs de la société civile. Le mécanisme ASA étant la structure fondamentale qui permet à la société civile des pays de s'organiser au sein du secteur de l'éducation, il soutiendra les coalitions de la Campagne mondiale pour l'éducation afin qu'elles améliorent leurs fonctions essentielles de 2019 à 2021. Les requêtes des coalitions devront préciser comment elles vont tirer parti de leurs points forts actuels, remédier à leurs points faibles et mener des activités d'expérimentation, d'innovation et d'apprentissage afin d'améliorer :

Les fonctions essentielles des coalitions

- Coordonner collectivement et consulter démocratiquement les membres autour des grands défis et des positions des politiques de l'éducation
- Représenter les membres et les faire participer dans les espaces officiels et institutionnels, en particulier au niveau national (groupes parlementaires notamment)
- Mettre en place une plateforme inclusive pour rechercher un consensus de groupes divers sur les politiques, stratégies, mesures et actions de sensibilisation afin de tisser des relations avec d'autres mouvements sociaux au-delà du secteur de l'éducation de façon à élargir la plateforme et l'alliance pour l'éducation
- Donner des occasions aux membres de bénéficier de différents domaines d'action aux niveaux local et national et d'y participer stratégiquement
- Apporter un soutien infranational à la participation des coalitions au niveau des provinces/districts en lien avec les collectivités locales
- Gérer solidement les systèmes financiers et administratifs, avec notamment de bonnes capacités d'audit
- Élaborer des stratégies solides de suivi, d'évaluation et d'apprentissage, notamment en adoptant des stratégies de gestion adaptatives et en articulant des objectifs d'apprentissages clairs liés à la fois au développement organisationnel et aux activités de plaidoyer
- Élaborer une stratégie de collecte de fonds et de mobilisation des ressources afin d'améliorer la viabilité des coalitions

Les stratégies de plaidoyer pilotées par les coalitions

- Élaborer des stratégies de plaidoyer pilotées par les coalitions fondées sur des analyses solides des facteurs politiques, sociaux et économiques au sein des pays, qui fournissent un contexte et une justification d'un moyen proposé de favoriser une éducation équitable et de qualité

- Concevoir des campagnes coordonnées et des actions de sensibilisation du public et de mobilisation sociale par les coalitions, notamment en faisant la promotion des enjeux de l'éducation dans les médias traditionnels et sociaux
- Définir des positions en matière de politiques éducatives, d'analyses et de messages afin de mobiliser les responsables des politiques publiques autour des questions d'éducation
- Mobiliser aux niveaux régional et mondial dans les espaces clés où les coalitions doivent se rassembler, partager les connaissances et construire des analyses et des plans communs

Toutes les coalitions sont censées renforcer leurs capacités d'organisation, développer leurs pratiques démocratiques de prise de décisions et améliorer leur fonctionnement de base suivant la description ci-dessus, notamment en augmentant le nombre de membres pour y inclure de nouveaux groupes constitutifs et en appliquant de façon innovante les modèles de participation de la société civile. (À cet égard, le rôle des coalitions est distinct de celui de leurs membres, qui travaillent directement avec les citoyens, les enseignants, les parents et d'autres parties prenantes au niveau local ou infranational ou au niveau des districts). Toutes les coalitions doivent également réaliser de solides analyses du contexte pour guider leurs stratégies de plaidoyer et faire la preuve qu'elles ont une compréhension claire du climat dans lequel sont menées les activités de plaidoyer et de responsabilité sociale et de leur rôle dans ces activités.

3.5. Montant du financement

Le montant estimé des financements octroyés aux coalitions pour qu'elles remplissent leurs fonctions essentielles et mènent des activités de plaidoyer et des campagnes de sensibilisation serait compris entre 150 000 dollars (dans les petits pays par exemple) et 450 000 dollars (dans les États fédérés par exemple) sur trois ans.

3.6. Aide financière à la CME et aux secrétariats régionaux

Financement de la CME au titre de la mise en œuvre des programmes et du renforcement des capacités

Financée par les fonds alloués à la composante opérationnelle 1, la Campagne mondiale pour l'éducation soumettra une proposition à l'agent partenaire pour son rôle de soutien à la mise en œuvre de la composante opérationnelle 2 compte tenu de sa vaste expérience de la gestion du programme FSCE et de l'occasion qui se présente de tirer parti des processus efficaces qui ont été mis en place durant la mise en œuvre du programme FSCE III lorsque la CME était l'agent partenaire. En prenant comme référence les fonctions d'appui assurées dans le cadre du programme FSCE, et sans compter les coûts au titre de l'agent partenaire, la CME peut demander jusqu'à 4,5 millions de dollars sur trois ans pour appuyer les coalitions nationales. L'agent partenaire définira des normes d'assurance qualité au regard desquelles une proposition de la CME serait évaluée, et voudra peut-être passer par les Comités techniques de sélection des propositions pour évaluer sa proposition.

Le soutien au renforcement des capacités et à l'appel aux propositions de la CME ne doit pas prévoir des rôles qui la mettraient en situation de conflit d'intérêts, mais peut comprendre :

- ***Une aide à la mise en œuvre du programme***
    - aider à la mise en œuvre relative à l'ensemble des sous-bénéficiaires, à la gestion du portefeuille et à la surveillance des performances dans le cadre de la composante opérationnelle 1 de l'ASA ;
    - veiller à ce que le suivi, l'évaluation et les systèmes d'apprentissage de la composante 1 soient conformes à la stratégie de suivi, d'évaluation et d'apprentissage de l'ASA ;
    - encourager les coalitions à formuler des propositions de qualité.

- ***Un soutien au renforcement des capacités et à l'apprentissage***
    - renforcer les capacités d'apprentissage transnationales ;
    - soutenir le renforcement des capacités au niveau régional en vue d'une gestion adaptative et de la mise en place du mouvement ;
    - faciliter les liens entre les activités de plaidoyer et les campagnes de sensibilisation aux niveaux national, régional et mondial ;
    - renforcer les capacités au niveau interrégional ;
    - partager les connaissances et les expériences des bénéficiaires de l'ASA sur la plateforme KIX, et vice-versa ;
    - organiser chaque année une activité d'échange de connaissances et de renforcement des capacités visant à encourager le dialogue interrégional et fournir une plateforme commune de gestion adaptative et d'apprentissage.

Au niveau régional, les secrétariats régionaux peuvent soutenir le renforcement des capacités en menant des activités dans les domaines suivants :

- ***Soutien au renforcement des capacités et à l'apprentissage***
    - examiner les propositions des coalitions nationales pour veiller à ce qu'elles respectent les principes, critères et directives opérationnelles de l'ASA ;
    - favoriser l'intégration du système d'évaluation, de suivi et d'apprentissage au niveau national et aider les coalitions à assurer un suivi et établir des rapports au regard d'indicateurs établis et de résultats attendus définis par le nouveau cadre de résultats ;
    - accompagner les coalitions nationales et apporter un soutien technique adapté et un soutien au renforcement des capacités et à l'apprentissage au niveau intrarégional ;
    - communiquer régulièrement avec les coalitions nationales sur les prérequis et les échéances des programmes ;
    - soutenir les processus nationaux de planification et de préparation des budgets ;
    - fournir un soutien technique adapté, notamment sur les questions programmatiques et financières, et assurer un accompagnement au niveau national ;
    - encourager le respect des échéances des rapports de suivi, d'évaluation et d'apprentissage des coalitions et le contrôle qualité des rapports ;

- faciliter l'apprentissage et la communication entre les pays ;
- prévoir des espaces pour permettre aux coalitions nationales d'adopter des méthodes d'apprentissage concret/pratique sur les diverses plateformes de plaidoyer où les coalitions doivent intervenir, non seulement au niveau national mais aussi aux niveaux régional et mondial (voir par exemple les processus des ODD/de l'ODD
- 4 de l'ONU et de l'UNESCO).

Financement des activités de plaidoyer transnationales de la CME

Enfin, la CME et les régions soumettront à l'agent partenaire une proposition relative à leurs travaux de plaidoyer au niveau transnational d'un montant maximum de 1,5 million de dollars sur trois ans, qui doit s'inspirer des propositions des coalitions nationales et s'y conformer dans le cadre du dossier complet de propositions des membres de la CME. Pour assurer l'alignement avec les activités des coalitions nationales de l'éducation, cette proposition pourra être soumise en même temps que le premier appel à propositions adressé aux coalitions ou ultérieurement. L'agent partenaire pourra évaluer la qualité de cette proposition au regard des normes applicables à la composante opérationnelle 3 : Activités de plaidoyer transnationales, avec l'aide du Comité technique de sélection des propositions.

Chapitre 4. Composante opérationnelle 2 : responsabilité sociale

Le financement des activités de responsabilité sociale favorisera une participation accrue et inclusive des citoyens au suivi et à l'évaluation de la performance de l'État et de l'utilisation du budget dans le domaine de l'éducation, ainsi que le recours à cette participation pour éclairer la politique nationale et promouvoir sa mise en œuvre. La composante opérationnelle 2 vise à promouvoir la réalisation de l'objectif 2 de l'ASA, à savoir renforcer le rôle de la société civile — en particulier au niveau local — dans la promotion de la transparence et de la responsabilité de la politique du secteur de l'éducation et dans sa mise en œuvre. Un montant de 15 millions de dollars tiré des 60 millions de dollars consacrés à l'ASA a été alloué à cette composante.

En investissant dans le renforcement du suivi civique de la mise en œuvre de la politique éducative et de la prestation de services, l'ASA vise à combler d'importantes lacunes dans les données sur l'état de l'éducation. Des informations et des preuves pertinentes, opportunes et utilisables sont essentielles pour assurer la responsabilité dans l'atteinte de l'objectif d'une éducation de qualité pour tous. L'information rendue disponible grâce à une transparence accrue peut être utilisée pour informer les populations sur les services publics et sur leurs droits, et contribuer à générer une demande accrue pour des services d'éducation de qualité et la prise en charge de ces services par la collectivité[4]. Cet objectif vise donc à faire en sorte que les groupes de la société civile soient en mesure d'entreprendre un suivi stratégique à plusieurs niveaux de la politique de l'éducation et de l'exécution du budget, et d'utiliser les données générées pour formuler et mettre en œuvre les solutions politiques et les mécanismes de recours pertinents, tant au niveau local que national. Il faudra pour cela :

1) accroître la disponibilité, les sources et la variété de l'information afin de promouvoir l'intérêt du public pour l'éducation ; et

2) accroître l'utilisation de cette information par la société civile pour éclairer les attitudes, les comportements et/ou les demandes politiques.

La section qui suit décrit les critères d'admissibilité, ainsi que le processus et les critères d'appel à propositions pour le financement des activités de responsabilité sociale. Pour ce volet opérationnel, qui introduit un nouvel ensemble de financements du GPE, on s'attend à ce que tous les bénéficiaires entreprennent une première année de planification : l'année zéro. Le processus de demande en deux étapes exigera donc de soumettre une proposition initiale qui, si elle est retenue, permettra aux candidats d'entamer l'année zéro avec une aide modeste pour les coûts institutionnels et de planification. Une proposition finale complète sera élaborée au cours de l'année zéro, afin de permettre des ajustements dans la portée, le budget, les étapes de décaissement, les activités d'apprentissage de l'ASA et les approches de suivi, d'évaluation et d'apprentissage.

[4] Pour un glossaire (en anglais) des principaux termes associés à la transparence et à la responsabilité, prière de consulter http://www.transparency-initiative.org/uncategorized/1179/tai-definitions/.

4.1. Admissibilité

Le deuxième volet opérationnel vise à étendre l'aide du GPE à la société civile au-delà des coalitions nationales de l'éducation. Le GPE acceptera les propositions d'organisations nationales uniques ou d'organisations multiples travaillant en collaboration sur un projet commun dans un ou plusieurs pays. Il pourra s'agir de syndicats, de groupes de femmes, de groupes minoritaires, de comités de gestion scolaire, etc. qui sont officiellement enregistrés. D'autres types d'entités de la société civile au statut d'enregistrement différent ou non enregistrées devront collaborer avec les organisations enregistrées si elles souhaitent avoir accès à des fonds. Il convient de noter que la composante opérationnelle 2 n'est pas destinée à financer les antennes nationales des ONG internationales ou des coalitions nationales financées par la composante opérationnelle 1.

4.2. Critères d'appel à propositions

L'ASA vise à soutenir les organisations qui voudraient expérimenter de nouveaux arrangements et de nouvelles tactiques d'utilisation de l'information pour promouvoir les changements en éducation. Des financements seront accordés pour soutenir les organismes qui peuvent :

- définir un problème clair qu'ils souhaitent résoudre en favorisant une plus grande transparence et la mobilisation sociale ;
- proposer un cheminement clair vers le changement, en démontrant une grande maîtrise de la logique de la « théorie du changement » axée sur les résultats (même décrite en d'autres termes) et une solide justification des raisons pour lesquelles la stratégie proposée permettra de résoudre un problème particulier de responsabilité fonctionnelle et/ou sociale ;
- faire preuve d'une compréhension claire des types d'informations nécessaires et des pratiques possibles servant à générer des informations (si ces dernières ne sont pas disponibles), avec une proposition complète détaillant le choix de la méthodologie ou de l'approche, y compris l'utilisation d'outils de responsabilité sociale tels que les audits sociaux, les fiches d'évaluation des services publics, la législation type, l'indice du droit à l'éducation, les chartes de responsabilité, les enquêtes de suivi des dépenses publiques, les sondages d'opinion publique, etc. ;
- se montrer capables d'entreprendre des activités de mobilisation sociale telles que des campagnes de sensibilisation du public, des forums publics, des activités de sensibilisation civique et d'organisation communautaire pour promouvoir une plus grande responsabilité démocratique, la transparence et la justice sociale ;
- se montrer disposés à apprendre, à expérimenter et à innover, et notamment à formuler des hypothèses sur la façon dont ils mettront en œuvre une culture de l'apprentissage et de la pratique pour mesurer le succès de leur stratégie ;
- déterminer quels types de partenariats peuvent être mis en place, définir les domaines et les secteurs où ils peuvent l'être pour influer plus efficacement sur les politiques, et expliquer comment ils comptent étudier les possibilités plus vastes du plaidoyer dans un contexte national donné.

4.3. Montant du financement

Le montant estimatif des financements au titre de la responsabilité sociale sera compris entre 450 000 dollars et 1,2 million de dollars sur quatre ans.

Chapitre 5. Composante opérationnelle 3 : Activités de plaidoyer transnationales

La troisième composante opérationnelle de l'ASA cherche à soutenir les alliances transnationales de la société civile pour entreprendre un plaidoyer créatif dans plusieurs pays afin d'influer sur les cadres politiques transnationaux. Le financement des activités de plaidoyer transnationales permettra de soutenir des alliances pour l'exécution des campagnes, la promotion de la sensibilisation politique, le renforcement des capacités de plaidoyer de la société civile et la conjonction des efforts nationaux et des stratégies d'envergure mondiale et régionale. Il est prévu que les alliances transnationales passeront l'année zéro à aider à promouvoir une compréhension commune parmi les membres de l'alliance, à élaborer des tactiques créatives pour exercer leur influence et à explorer ainsi les possibilités de changement au niveau national. Un montant de 15 millions de dollars tiré des 60 millions de dollars consacrés à l'ASA a été alloué à cette composante.

5.1. Admissibilité

L'admissibilité est limitée aux organisations de la société civile basées n'importe où dans le monde, mais qui travaillent à créer un environnement favorable à la promotion de l'éducation nationale dans les 89 pays admissibles au GPE et qui collaborent avec au moins un acteur de la société civile provenant d'un pays en développement partenaire. Les propositions doivent être soumises au nom de :

- consortiums d'acteurs de la société civile travaillant dans plusieurs pays, y compris les coalitions de pays du sud, qui doivent inclure au moins une organisation nationale de la société civile ;
- les consortiums incluant des acteurs qui ne travaillent pas traditionnellement dans le domaine de l'éducation, mais pour qui l'éducation constitue une priorité intersectorielle ou qui disposent de compétences et d'outils adaptables au domaine de l'éducation recevront aussi un accueil favorable ;
- les consortiums devraient refléter une diversité d'approches en matière de plaidoyer qui sont complémentaires et renforceront le mouvement éducatif dans son ensemble.

5.2. Critères d'appel à propositions

L'ASA vise à s'attaquer aux problèmes transnationaux qui entravent la réalisation d'une éducation universelle de qualité et qui peuvent être résolus par des efforts déployés dans plusieurs pays pour créer des conditions favorables à l'éducation nationale. Les propositions doivent donc :

- cerner les problèmes qui peuvent le mieux être résolus par des tactiques de plaidoyer multi-pays qui sont liées entre elles et se renforcent mutuellement, et expliquer pourquoi les meilleures solutions sont mondiales, régionales ou transnationales, plutôt que locales ou nationales ;
- décrire les cadres politiques transnationaux ou les arènes décisionnelles internationales qui offrent la possibilité de soutenir les progrès de l'éducation dans les pays admissibles au GPE, et favoriser un retour d'informations en faveur de la sensibilisation et du changement au niveau des pays ;
- définir clairement les mécanismes de responsabilité multinationaux ou transnationaux qui seront utilisés pour influer sur les stratégies nationales d'éducation, tels que l'architecture de suivi des objectifs du développement durable, les mécanismes régionaux, etc. ;
- fournir une justification claire de l'approche stratégique et des possibilités d'expérimentation de cette approche, et proposer des moyens d'en mesurer l'efficacité ;
- décrire dans quelle mesure et comment les consortiums soutiendront l'apprentissage interactif entre les pairs des diverses méthodes de plaidoyer.

5.3 Montant du financement

Le montant estimatif des subventions au titre de la plaidoyer transnationale sera compris entre 450 000 dollars et 1,2 million de dollars sur quatre ans.

Chapitre 6. Procédure d'appel à propositions

6.1. Échelonnement des appels à propositions

1. Le calendrier et la procédure de soumission des propositions à examiner dans le cadre des appels à propositions pour les trois composantes opérationnelles sont présentés ci-dessous, avec de plus amples précisions sur les comités techniques de sélection des propositions et l'année zéro dans les sections de ce chapitre consacrées à la procédure d'appel, qui comprendra les étapes suivantes : **Élaboration du matériel, des documents et des systèmes nécessaires pour l'appel à propositions** : l'agent partenaire élabore un manuel d'appel à propositions, y compris des lignes directrices et des modèles de proposition pour les requêtes de financement, des outils (informatiques ou autres) pour la diffusion et la soumission des propositions, etc. Il convient de décrire clairement les conditions à remplir pour être admis à recevoir des financements, les critères à satisfaire pour les propositions ainsi que les modèles de proposition et de fournir tout autre document pouvant aider les candidats à soumettre leur proposition. Pour la composante opérationnelle 1, ce matériel et ces documents pourront être élaborés en collaboration avec la CME et ses secrétariats régionaux en s'inspirant de la procédure mise au pour dans le cadre du programme FSCE III.

2. **Lancement de l'appel à propositions** : l'agent partenaire lance l'appel à propositions en veillant à offrir des possibilités de financement au plus grand nombre possible de candidats. Cela pourrait

nécessiter de définir des stratégies visant à garantir que les groupes cibles dans les pays membres du GPE reçoivent l'appel à propositions, par l'intermédiaire des bureaux de pays, des partenaires et autres moyens de communication. À noter que l'appel à propositions pour chaque composante opérationnelle pourra être échelonné si nécessaire, afin de consacrer les moyens et les efforts voulus au lancement.

3. **Sensibilisation à la possibilité de soumettre des propositions** : L'agent partenaire doit définir une stratégie de communication sur la possibilité de recevoir des financements ASA, notamment en offrant aux candidats potentiels la possibilité de se familiariser avec la procédure d'appel à propositions par le biais de rencontres en personne, de webinaires, de téléconférences et autres moyens de communication. Il convient de veiller à faire part de cette possibilité dans différentes langues et sous des formes accessibles aux groupes qui ne sont généralement pas au courant des possibilités de financement telles que le mécanisme ASA. L'agent partenaire pourrait également envisager d'utiliser les manifestations ou les moyens de communication existants pour informer les candidats potentiels de l'appel à propositions. Pour la composante 1, la CME et ses secrétariats régionaux devront collaborer avec les coalitions pour mieux faire connaître le mécanisme ASA et faciliter le processus d'élaboration de propositions.

4. **Élaboration et soumission des propositions :** Les candidats élaborent des propositions qu'ils puissent soumettre à l'agent partenaire dans le délai fixé. Pour la composante 1, les coalitions élaborent des propositions détaillées pour trois ans, indiquant notamment les objectifs visés, les activités prévues et le budget. Les secrétariats régionaux de la CME peuvent inclure une note fournissant une évaluation des propositions pour faciliter l'évaluation par les comités techniques de sélection des propositions. Pour les composantes 2 et 3, les candidats élaborent une proposition moins détaillée qui met l'accent sur les objectifs du programme et les activités préparatoires pour l'année zéro (qui servira à élaborer ensuite une proposition pluriannuelle plus détaillée). Les propositions sont soumises directement à l'agent partenaire, qui gère leur diffusion et leur examen. L'agent partenaire veille à ce que les propositions puissent être présentées sous différentes formes (courrier électronique, format papier, vidéo, etc.) pour permettre aux groupes défavorisés de soumettre une proposition.

5. **Examen et évaluation des propositions** : Les comités techniques reçoivent chacun des propositions et établissent une liste de candidats présélectionnés qui sera ensuite réduite à une liste de finalistes. Dans le cas de la composante 1, les comités doivent déterminer les propositions soumises par les coalitions qui peuvent être approuvées, afin d'entamer les activités d'un programme de travail triennal, et celles qui nécessitent une aide et une mise au point supplémentaires pendant l'année zéro. Pour les composantes 2 et 3, les comités approuvent les propositions et recommandent des moyens de les améliorer l'année zéro, tels que renforcement des capacités, expérimentation à titre pilote, renforcement des institutions ou autres activités préparatoires.

6. **Élaboration d'un contrat par l'agent partenaire :** L'agent partenaire établit un contrat avec les candidats et transfère des fonds conformément à ses propres procédures et règles financières, ainsi qu'aux conditions fixées par l'Administrateur du GPE.

7. **Collaboration avec les bénéficiaires pendant l'année zéro :** L'agent partenaire passe également un contrat avec des partenaires d'apprentissage pour évaluer les capacités et les besoins d'apprentissage des bénéficiaires, ainsi qu'avec la CME et les secrétariats régionaux. Ils élaborent ensemble un programme de formation pour l'année zéro afin de garantir que les besoins d'apprentissage recensés chez les divers bénéficiaires seront satisfaits, que les possibilités de collaborations entre les bénéficiaires et avec les autres partenaires sont exploitées grâce à la plateforme d'échange de connaissances du GPE, et que les nouveaux besoins des bénéficiaires pourront être mieux cernés en partenariat avec les intéressés et satisfaits suivant une démarche itérative au cours de l'année zéro. Les comités techniques pourront intervenir au cours de l'année pour faire des observations sur les propositions et indiquer dès le début les domaines où des améliorations sont possibles. Pour les coalitions qui ont déjà entamé la mise en œuvre, l'aide fournie par le réseau des partenaires d'apprentissage pourrait porter sur le renforcement des capacités d'exécution plutôt que sur l'amélioration du programme de travail pluriannuel proposé.

8. **Évaluation finale :** Les comités techniques de sélection des propositions procèdent à une évaluation finale de la dernière version des propositions des bénéficiaires, en vérifiant que toutes les recommandations antérieures ont été prises en compte et que les projets de budget correspondent au programme d'activités. Tout doit être fait au cours de l'année zéro pour combler les lacunes des propositions, de sorte que l'évaluation finale du comité technique consiste simplement à confirmer la qualité des propositions. Cette évaluation permettra cependant au comité de déterminer si certaines requêtes ne répondront sans doute pas aux critères (y compris celles soumises pour l'année zéro par des coalitions nationales qui ne sont manifestement pas prêtes) et n'iront donc pas au-delà de l'année zéro. Tous les candidats seront ensuite informés des résultats de l'évaluation du comité technique concernant leur état de préparation et l'agent partenaire pourra procéder au transfert de fonds pour la mise en œuvre.

6.2. Examen des propositions et sélection

Les propositions soumises pour des financements ASA seront examinées par des comités techniques indépendants composés de 5 à 8 membres qui seront engagés par l'agent partenaire pour examiner et évaluer les notes conceptuelles et les propositions, décider de l'approbation des propositions et du niveau de financement, et formuler des recommandations sur le soutien au renforcement des capacités au cours de l'année zéro. Les comités techniques remplissent également une fonction d'apprentissage au niveau du portefeuille en évaluant les tendances et en contribuant aux retours d'information sur les financements ASA dans les domaines du plaidoyer et de la responsabilité sociale.

Parmi les fonctions essentielles des comités, on peut citer les suivantes :

- Préciser les critères d'évaluation des requêtes pour chaque composante opérationnelle et la façon dont ils seront utilisés pour l'examen des requêtes.
- Lire et évaluer les requêtes de financement afin de déterminer dans quelle mesure elles répondent aux critères, les types d'aide et d'apprentissage en matière de capacités qui amélioreraient les chances de succès des propositions, et les financements nécessaires pour élaborer une proposition complète au cours de l'année zéro.
- Donner un retour sur l'élaboration de propositions pour les requêtes de financement pendant l'année zéro, notamment des conseils sur les moyens d'améliorer les propositions et les domaines où il serait utile que les bénéficiaires communiquent entre eux.
- Se réunir régulièrement pour évaluer l'évolution de la demande de financements, y compris la nature des requêtes et ce qu'elles révèlent quant à la procédure d'appel à propositions, les problèmes de reddition de comptes, les nouvelles tendances dans les domaines du plaidoyer et de la responsabilité sociale, et les domaines qui demandent une plus grande attention à l'appui au renforcement des capacités, et fournir des évaluations régulières du portefeuille à l'agent partenaire et aux autres partenaires concernés par le mécanisme ASA.

L'agent partenaire précisera davantage le mandat des comités, notamment leur fonction d'apprentissage pour le portefeuille ASA, et nommera les membres des comités techniques de sélection des propositions. Conjointement avec le Secrétariat, il validera leur choix et veillera à ce qu'il n'y ait pas de conflits d'intérêts. Les personnes choisies ne sauraient être liées à aucune autre organisation mondiale, régionale ou nationale, ni à aucune coalition ou alliance ayant présenté une requête de financement. Compte tenu des importantes responsabilités du comité s'agissant de déterminer le montant des fonds alloués aux bénéficiaires, il est impératif qu'aucun membre du comité n'ait de conflits d'intérêts concernant l'ASA et que des protocoles précis soient en place le cas échéant.

Les comités techniques de sélection doivent examiner les propositions conformément aux lignes directrices opérationnelles qui accompagneront l'appel à propositions, et définir les critères d'évaluation qui seront appliqués. L'agent partenaire doit s'assurer que les critères d'évaluation des propositions sont objectifs et les membres des comités doivent démontrer une bonne compréhension de la manière d'appliquer et d'évaluer les critères. Il est à prévoir que les membres des comités techniques de sélection consacreront beaucoup de temps à l'examen d'un grand nombre de propositions, et il sera donc nécessaire de les rémunérer pour qu'ils s'acquittent efficacement de leur tâche.

Pour les composantes opérationnelles 1 et 2, il est recommandé de confier l'examen des propositions relatives à l'ASA à des comités techniques régionaux pour garantir que l'évaluation sera basée sur une connaissance approfondie des contextes spécifiques dans lesquels la société civile peut travailler dans une région donnée[5]. Ces comités techniques régionaux peuvent comprendre des membres des comités

[5] Avis partagé par le Comité consultatif technique pour l'ASA et les répondants aux consultations de la société civile.

régionaux de financement du FSCE, s'ils sont disponibles pour participer aux comités techniques de sélection de l'ASA nouvellement constitués.

Pour la composante 1, la procédure d'évaluation des propositions concernant l'ASA pourrait bénéficier de la longue expérience des secrétariats régionaux de la CME en matière d'appui aux coalitions, en y ajoutant une évaluation préalable de chaque proposition et des précisions sur sa teneur et sa qualité (dans une note d'accompagnement ou sous une autre forme) afin de faciliter le travail d'évaluation des comités techniques.

Pour la composante 3, le comité technique de sélection des propositions devrait être composé d'un large éventail d'experts originaires de différentes régions qui sont expérimentés dans les domaines de la gouvernance mondiale et des activités transnationales de plaidoyer et de responsabilité sociale.

Voici quelques-unes des qualifications dont devraient justifier les membres du comité de sélection :

- expertise dans les domaines de la gouvernance et des activités de plaidoyer et de responsabilité sociale, bonne connaissance du rôle de la société civile et du contexte dans lequel elle intervient, et expérience pratique de la mise en œuvre de programmes sur le terrain ;
- aptitude à fournir une évaluation solide de la qualité, de la logique et du potentiel des notes conceptuelles et des propositions ASA complètes ;
- Connaissance des questions relatives à l'éducation, notamment en ce qui concerne les politiques, les systèmes et la recherche dans ce domaine ;
- Avoir travaillé au sein de la société civile ou avec elle, notamment avec des groupes marginalisés, des mouvements sociaux, des organisations de jeunes ou d'autres acteurs de la société civile et représentants de l'intérêt public ;
- compréhension de la conception, de la budgétisation, de la mise en œuvre, du suivi et de l'évaluation, de la gestion et du développement organisationnel, y compris les approches de gestion adaptative ;
- pas de conflit d'intérêt ou d'intérêt à bénéficier directement des financements ASA ;
- capacité de consacrer beaucoup de temps pendant le processus d'appel à propositions à l'examen des propositions.

6.3. Année zéro

Le processus d'appel à propositions pour tous les candidats comprend un cheminement de développement itératif permettant aux coalitions et aux nouveaux candidats à l'ASA de bénéficier d'une année initiale pour la préparation, le renforcement des capacités et la planification après l'approbation d'une note conceptuelle initiale, mais avant d'entamer la mise en œuvre à grande échelle des activités (voir l'annexe 5 pour plus de détails). Cela permet à l'ASA de s'assurer que les coalitions et les nouveaux candidats sont appuyés par l'agent partenaire, les partenaires d'apprentissage, la Campagne mondiale

pour l'éducation et les secrétariats régionaux pendant une phase préparatoire afin d'augmenter la probabilité de succès dans la mise en œuvre de leurs programmes. (Il est à noter que de nombreuses coalitions qui ont une base de travail établie dans le cadre du programme FSCE III n'auront pas besoin d'une année zéro et pourront commencer immédiatement la mise en œuvre en fonction de la qualité de leurs propositions). Les coalitions qui ne démontrent pas qu'elles sont prêtes pour la mise en œuvre immédiate feront l'objet d'une évaluation pour déterminer l'aide au renforcement des capacités nécessaire et se verront offrir une année zéro pour mettre leurs propositions et leurs pratiques aux normes.

Cette structure permet aux bénéficiaires d'établir des bases plus solides afin d'augmenter la probabilité de réussite de leur projet et d'atteindre leurs objectifs d'apprentissage. Cela permettra également d'assurer la cohésion des multiples bénéficiaires de financements travaillant dans le même pays et la même région pour faire face au risque de fragmentation des initiatives. Au cours de l'année zéro, les bénéficiaires recevront un financement modeste qui leur permettra d'entreprendre un certain nombre d'activités :

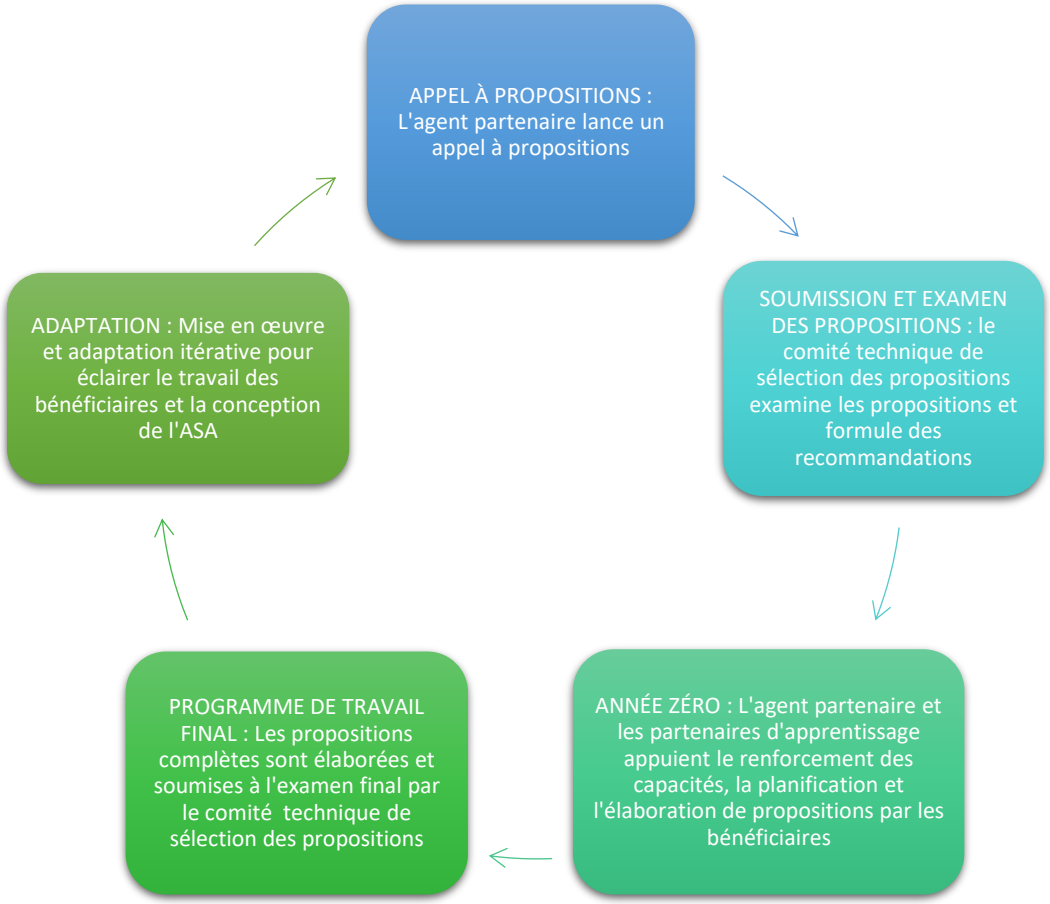
- procéder à une évaluation de leur cadre de travail, y compris du contexte réglementaire national, de l'économie politique et de l'écosystème civique au sens large (et de leur rôle au sein de ce système), c'est-à-dire une analyse de situation et de puissance ;
- reconnaître et renforcer leurs relations avec leurs partenaires et alliés clés afin d'améliorer les chances de succès de leur travail, y compris avec les bénéficiaires du mécanisme ASA qui peuvent travailler dans le même pays (par exemple, coalitions et nouveaux bénéficiaires de l'ASA) ;
- élaborer une théorie du changement plus complète et plus élaborée en rapport avec le problème qu'ils proposent d'aborder, y compris l'exploration des hypothèses et des approches requises pour évaluer leur succès ;
- élaborer un programme d'apprentissage pour leur travail et leurs partenaires d'apprentissage potentiels pour veiller à ce que l'expérimentation soit couplée à des méthodes d'apprentissage, à appliquer des connaissances basées sur l'expérience et à définir les objectifs d'apprentissage de leur travail ;
- mettre à l'essai les approches de l'ASA et finaliser leur programme de travail dans une proposition finale incluant notamment les niveaux budgétaires et la définition des activités ;
- renforcer les capacités dans des domaines clés tels que la gestion adaptative et l'efficacité organisationnelle, la gestion des subventions, la budgétisation et l'audit, les pratiques et tactiques de l'ASA, le suivi de l'évaluation et de l'apprentissage, la collecte de fonds et la viabilité financière, etc.

Pour l'ASA, la fin de l'année zéro serait un premier point de réflexion important sur le parcours d'apprentissage à plus long terme. Au lieu de consacrer la première année entière à la planification, il conviendrait de se concentrer sur une adhésion assez rapide des acteurs avec une première tranche de financement, la fixation d'objectifs graduels à court terme (par opposition aux aspirations à long terme), l'essai de différentes méthodes et la recherche de la meilleure façon d'en évaluer les effets et d'en tirer les leçons. Tout en bénéficiant d'un accompagnement et d'un soutien plus intensifs pendant cette période, il serait utile d'affiner les activités et les instruments — pour le suivi, l'évaluation et

l'apprentissage tant à l'échelle du portefeuille qu'au niveau des bénéficiaires individuels — après s'être penché sur certaines questions pratiques. Au cours de la deuxième année, les bénéficiaires devraient être mieux préparés à mettre à l'échelle leurs stratégies d'action en s'appuyant sur une plus grande capacité à appréhender l'environnement et à y réagir, ainsi qu'à utiliser une approche discursive du travail de l'AAS incluant un apprentissage structuré.

Les bénéficiaires soumettront ensuite au TPSP une proposition plus complète pour trois à quatre années de travail afin de déclencher un financement complet et d'appuyer le renforcement des capacités de la deuxième étape et l'appui aux bénéficiaires. Ils intensifieront ensuite la mise en œuvre, avec un suivi intégré et des cycles d'apprentissage pour tester les théories et les adapter en fonction de l'apprentissage et de l'expérimentation, le cas échéant.

Figure 2. Déroulement du processus d'appel à propositions



6.4 Viabilité

L'un des principaux marqueurs du succès de l'ASA sera un renforcement des capacités et des pratiques de responsabilité sociale des organisations de la société civile capable de perdurer au-delà du cycle de

projets bénéficiant de financements particuliers au titre de l'ASA. Cela signifie que l'ASA doit aider les bénéficiaires à mobiliser des partenaires et des ressources afin de poursuivre les programmes, les services et/ou les activités stratégiques qui améliorent le respect du principe de responsabilité dans l'éducation, au-delà de l'appui initialement fourni sous forme de financements ASA. Il est donc important que le mécanisme ASA encourage et renforce la viabilité institutionnelle des bénéficiaires. Les financements devraient aider à créer des organisations solides (sur le plan financier mais aussi de la gouvernance et de la gestion) et à renforcer les capacités institutionnelles en matière de levée de fonds et de budgétisation, de gestion efficace et adaptative, d'élaboration et de mise en œuvre de stratégies claires et de cadres de suivi, etc. Il importe également de définir à l'avance des moyens de combler les lacunes éventuelles si les organisations ne répondent pas aux normes minimales. Les stratégies axées sur la viabilité financière – ce qui suppose de solides capacités institutionnelles – peuvent être renforcées pendant l'année zéro avec l'appui des partenaires d'apprentissage, ainsi que par une analyse contextuelle initiale qui peut guider la méthode d'apprentissage des bénéficiaires sur la question de la viabilité des organisations et des pratiques.

Même en cas de solides organisations et de bonne performance des institutions, il sera impératif mais très difficile de mobiliser des ressources dans les pays à faible revenu, où le revenu disponible est limité. Il est donc essentiel de réfléchir à ce qu'on peut raisonnablement accomplir dans ces conditions pendant le cycle de financement actuel de l'ASA sur trois à cinq ans, tout en montrant les progrès réalisés sur la voie de la viabilité. Sachant que l'ASA vise à diversifier ses bénéficiaires, en élargissant notamment la participation des associations civiques qui sont généralement exclues des processus de décision, il sera important de gérer les tensions entre viabilité et diversification. Différentes stratégies seront donc nécessaires pour aider à améliorer les chances des bénéficiaires de trouver d'autres sources de financement, grâce notamment aux fonds du GPE pour mobiliser des financements supplémentaires, à des mesures d'incitation qui récompensent la diversification financière, et à la coordination avec d'autres bailleurs de fonds pour recenser et partager les propositions de qualité.

Le soutien du GPE par l'intermédiaire de l'ASA jouera également un important rôle de catalyseur en élaborant et partageant une base de connaissances de pratiques efficaces de plaidoyer et de responsabilité sociale dans l'éducation. Dans certains cas, les bénéficiaires seront en mesure de poursuivre les projets particuliers financés par le mécanisme ASA. Néanmoins, l'adoption à grande échelle des pratiques de responsabilité sociale est également un aspect important de la viablité, du fait que l'ASA vise à transformer la structure de gouvernance de l'éducation pour améliorer la reddition de comptes au public grâce à une plus grande participation de la société civile. Cela pourrait consister à aider les pouvoirs publics à adopter et maintenir des pratiques adaptées au système éducatif national, dans le cadre de l'action générale pour créer des mécanismes systématiques de participation de la société civile. Plusieurs dimensions du modèle du GPE pourraient offrir des possibilités d'examiner la cohérence entre les plans sectoriels de l'éducation, les financements du GPE pour la mise en oeuvre de ces plans et les bonnes pratiques de participation de la société civile recensées par l'intermédiaire de l'ASA.

Les deux types de viabilité (des institutions et des pratiques) sont plus difficiles à assurer dans les situations de fragilité ou de mauvaise gouvernance qui ne permettent guère la participation de la société civile. Dans ces situations, le travail de responsabilisation de la société civile peut être dangereux et nécessite un appui supplémentaire pour garantir que les mesures de sauvegarde voulues et la

résilience des bénéficiaires sont renforcées. Plusieurs autres bailleurs de fonds (la Fondation Hewlett et la Fondation Ford, par exemple) ont mis au point des stratégies d'adaptation de leur appui aux bénéficiaires travaillant dans de telles situations. Le GPE et l'agent partenaire de l'ASA pourraient s'en inspirer pour définir des mesures appropriées pour l'ASA.

6.5 Assurer une transition viable pour les coalitions

Les critères proposés pour sélectionner les candidats admis à recevoir des financements ASA entraîneront l'exclusion plusieurs pays dans lesquels les coalitions nationales de l'éducation étaient précédemment financées par le CSEF. Il faut donc élaborer un plan d'aide à la transition pour garantir que le GPE jouera bien son rôle de bailleurs de fonds responsable et que les coalitions se ressentiront le moins possible de cette élimination progressive.

Tout d'abord, un examen des cas individuels aidera à déterminer si les coalitions en question sont prêtes pour la transition. Cet examen, qui sera effectué par les secrétariats régionaux et la CME, fournira des informations et une analyse des points suivants :

- Le cycle de vie de la coalition, notamment ses réalisations et ses problèmes
- L'appui du GPE et le degré de dépendance à l'égard du FSCE
- Le degré actuel de viabilité et la stratégie de collecte de fonds

Sur la base de cet examen, le GPE et le secrétariat régional compétent présenteront un plan de suppression progressive des financements, assorti d'un calendrier précis pour chaque coalition et recommandant les niveaux de financement à assurer pendant une période de transition pouvant aller jusqu'à 12 mois, pour évaluation finale et approbation par l'agent partenaire de l'ASA. Le plan d'aide à la transition sera mis en œuvre avec le soutien des partenaires d'apprentissage concernés, si nécessaire, ainsi que des secrétariats et de la CME, en collaboration avec la coalition en question.

Le plan d'aide à la transition sera mis en œuvre parallèlement à « l'année zéro » de l'ASA, afin de fournir un appui temporaire aux coalitions pour élaborer et commencer à mettre en œuvre un plan de survie sans les financements du GPE. Ce plan de survie pourrait comporter une analyse des possibilités de financement au niveau national, des produits que la coalition pourrait développer et proposer pour financement, une liste de bailleurs de fonds éventuels et les stratégies de renforcement institutionnel envisageables. Ce plan préparera également la coalition au cas où elle pourrait soumettre sa candidature au mécanisme ASA si le pays devenait membre du GPE

Les enseignements tirés de la mise en œuvre du plan d'aide à la transition destinés aux coalitions qui ne sont plus admises à recevoir des financements ASA aideront à formuler une stratégie de reclassement des autres organisations financées par l'ASA.

Chapitre 7. Stratégie de suivi, d'évaluation et d'apprentissage

La stratégie de suivi, d'évaluation et d'apprentissage est conçue à la fois à des fins de responsabilisation et d'apprentissage et prend en compte les conclusions de l'évaluation à mi-parcours du FSCE sur la manière d'améliorer le suivi du travail de plaidoyer et de responsabilisation de la société civile. Les activités de suivi, d'évaluation et d'apprentissage de l'ASA seront entreprises par toutes les parties prenantes de l'ASA, y compris l'agent partenaire, les bénéficiaires et les partenaires d'apprentissage. Ce chapitre décrit les fonctions de suivi, d'évaluation et d'apprentissage de l'ASA et la façon dont elles seront mises en œuvre.

7.1. Responsabilités de présentation de rapports

L'agent partenaire sera chargé d'assurer une supervision fiduciaire solide et de mettre en place des systèmes clairs de suivi et d'établissement de rapports capables de soutenir un suivi et une évaluation appropriés pour un grand nombre de financements comparativement limités pour la société civile.

Exigences minimales en matière de présentation de rapports pour les bénéficiaires : L'agent partenaire peut déterminer les exigences minimales en matière de rapports pour les bénéficiaires, mais ces exigences comprendront vraisemblablement un rapport financier annuel, un plan d'approvisionnement, un tableau indicatif des décaissements et des jalons, le cadre de résultats le plus récent, un plan opérationnel, et des données démontrant l'atteinte des jalons et faisant état des changements intervenus. Les bénéficiaires fourniront des mises à jour trimestrielles sur la façon dont les capacités et les principes de base leur permettent de progresser dans leur travail, et un rapport annuel plus approfondi qui, idéalement, coïncidera avec leur rapport organisationnel global (rapport annuel), présentera un portrait plus complet des efforts collectifs déployés pour atteindre les objectifs de l'ASA, et comportera une brève analyse et une description des liens avec l'aide de l'ASA et les indicateurs organisationnels pertinents.

Exigences en matière de présentation de rapports pour les agents partenaires : Les agents partenaires fourniront des rapports d'étape semestriels réguliers sur les aspects financiers et techniques du programme ASA. Le Secrétariat du GPE examinera régulièrement le rôle de l'agent partenaire en termes de gestion du portefeuille ASA, y compris sa capacité à gérer les fonds conformément à ses responsabilités fiduciaires en matière de rapports, sa capacité à passer des contrats et à gérer des comités techniques de sélection pour les subventions et le réseau des partenaires d'apprentissage, et sa capacité à compiler des rapports réguliers, en s'appuyant sur les rapports des différents acteurs ASA (bénéficiaires, partenaires du réseau d'apprentissage, fonction d'évaluation, secrétariat du GPE, etc.) aux fins de présentation au Conseil du GPE.

Fonction d'évaluation de l'agent partenaire : L'agent partenaire s'assurera également qu'une base de données probantes est en cours d'élaboration, c'est-à-dire que la facilitation et la validation externe des données probantes sont intégrées dès le début et dans l'ensemble du portefeuille. Cette fonction comprendrait l'établissement d'une base de référence pour l'ensemble des bénéficiaires, la collecte et l'analyse régulières et itératives des données à l'aune de la théorie du changement globale, ainsi qu'une évaluation à mi-parcours et en fin de parcours. Étant donné le besoin d'impartialité et la nécessité

d'obtenir une perspective extérieure, cette fonction est mieux remplie par l'agent partenaire, même si l'information requise (c'est-à-dire la base de données probantes) est quelque chose que les acteurs qui font partie du processus de changement — et idéalement ceux qui ont besoin de l'appliquer à leur propre processus de prise de décisions (que ce soit au niveau de la communauté/du bénéficiaire ou de la politique) — veillent à recueillir et à interpréter en continue pour leur usage et leurs besoins propres.

- En utilisant l'échantillonnage de l'ensemble des bénéficiaires et d'autres partenaires d'apprentissage et collaborateurs, le cas échéant, cette fonction analyserait les modèles et les questions émergentes (techniques ou opérationnelles) qui pourraient avoir besoin d'être détaillées davantage au niveau du portefeuille.
- Cette fonction sera particulièrement utile pour évaluer régulièrement et, si nécessaire, étendre les limites de l'intervention (par exemple, pour inclure les groupes précédemment exclus), ainsi que pour exposer les angles morts afin d'améliorer la performance et la fonctionnalité du système par rapport aux objectifs globaux et à la théorie du changement.
- S'agissant de l'opérationnalisation, une approche par étapes devrait être envisagée de sorte qu'elle réponde aux lacunes de l'information dévoilées par l'évaluation. Comme dans tout processus d'évaluation axé sur l'utilisation, *l'utilisation et l'utilité de l'information* devraient déterminer les priorités et les actions à entreprendre pour combler les lacunes des données.

7.2 Fonctions de suivi et d'évaluation axés sur l'apprentissage du mécanisme ASA

Selon les critères du CAD de l'OCDE[6], l'évaluation a la double fonction d'apprentissage et de responsabilisation, qui décrit le processus d'évaluation comme l'évaluation systématique et objective d'une intervention en cours ou achevée ou d'un volet de travail visant à améliorer les efforts futurs par le biais de la rétroaction et de l'apprentissage. L'évaluation devrait également « *fournir des éléments en vue de la justification des actions menées, avec des informations destinées au public*[7]. » L'information d'évaluation recueillie systématiquement est également nécessaire pour le suivi, décrit comme le processus d'évaluation régulière des progrès afin que l'apprentissage et les ajustements requis puissent être apportés aux plans originaux. Ainsi, les activités de suivi et d'évaluation au sein de l'ASA visent non seulement à aider le partenariat à comprendre l'impact de ses investissements sur le but et les objectifs de l'ASA, mais aussi à soutenir l'apprentissage, par les bénéficiaires et les partenaires, de la pratique des efforts de plaidoyer et de responsabilité sociale.

[6] Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE. « Principes pour l'évaluation de l'aide au développement », Paris, 1991, http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=OCDE/GD(91)208&docLanguage=Fr
Comité d'aide au développement (CAD) de l'OCDE. « Principes pour l'évaluation de l'aide au développement », Paris, 1991,
HYPERLINK "http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=OCDE/GD(91)208&docLanguage=Fr" http://www.oecd.org/officialdocuments/publicdisplaydocumentpdf/?cote=OCD

Dans un cadre global de suivi et d'évaluation axés sur l'apprentissage, apprendre comment et pourquoi des progrès vers des objectifs communs peuvent ou non se matérialiser devrait profiter à tous les acteurs (et n'influe pas simplement sur la responsabilisation et le contrôle en amont). La stratégie de suivi et d'évaluation de l'ASA combinera donc à la fois la responsabilité et les fonctions d'apprentissage du suivi et de l'évaluation, au sein d'un programme à plusieurs niveaux conçu pour établir des objectifs communs, définir des objectifs d'apprentissage et surveiller l'impact des investissements de l'ASA. Toutefois, il importe de souligner que ces deux fonctions ne s'opposent pas l'une à l'autre. L'apprentissage facilité devrait plutôt être considéré comme un moyen d'atteindre les résultats souhaités dont les bénéficiaires sont tenus responsables. Tout système de suivi et d'évaluation axés sur l'apprentissage devrait chercher à aider les acteurs à naviguer et à coopérer au sein du système en partageant plus ouvertement et en s'engageant dans des activités de suivi et de dialogue autour des progrès et des résultats. La stratégie de suivi et d'évaluation axés sur l'apprentissage est donc aussi explicitement orientée vers la réalisation de l'objectif de l'ASA en aidant à renforcer la capacité de la société civile, et est conçue pour s'assurer que des retours d'information systématiques sont intégrés aux processus de l'ASA pour soutenir l'apprentissage des bénéficiaires. Le suivi et l'évaluation axés sur l'apprentissage doivent servir à tirer les fruits des efforts de renforcement des capacités (activités de communication, recherche participative, apprentissage par la pratique, formations, renforcement des compétences, etc.) et à y contribuer en évaluant continuellement comment ils affectent et modifient la dynamique, les attitudes et les pratiques face aux aspirations à long terme et aux principes partagés.

Tableau 2 : Cadre indicatif des résultats du mécanisme ASA

	Dimension			Indicateurs d'apprentissage
Objectif 1	**Participation de la coalition**	Engagement participatif des membres de la coalition dans la prise de décision, les événements, les activités et les opportunités de renforcement des capacités	Gouvernance de la coalition, y compris les pratiques de leadership démocratique, l'équité, la diversité et la transparence	Objectifs d'apprentissage clairs concernant l'amélioration de l'accomplissement des fonctions de la coalition
	Engagement stratégique national	Analyse du contexte, y compris l'environnement politique/économique, le rôle de la coalition dans cet environnement et	Contributions politiques élaborées et fournies aux décideurs nationaux qui sont opportunes, pertinentes, ciblées sur les bons	Objectifs d'apprentissage clairs concernant les stratégies visant à influencer les pouvoir

		l'identification des problèmes	décideurs et qui motivent l'action	publics, et preuves d'adaptation
Objectif 2	**Disponibilité des données**	Mise en œuvre de pratiques de production d'informations pour mettre en évidence un ensemble de problèmes ou de solutions, y compris par le biais d'exercices de suivi menés par les citoyens	Interprétation, présentation et traduction des données et diffusion des données au public	Objectifs d'apprentissage articulés autour de la façon de veiller à ce que les données soient exploitables et motivent l'action civique
	Participation stratégique infranationale	Mobilisation et participation des citoyens grâce à une transparence ciblée	La rétroaction et les contributions des citoyens sont élaborées et fournies en temps voulu et de manière efficace aux décideurs infranationaux, et engendrent une réponse des autorités publiques	Objectifs d'apprentissage autour des stratégies de mobilisation citoyenne efficace et des stratégies pour motiver une réponse plus forte des autorités publiques
Objectif 3	**Création d'alliances transnationales**	Analyse du contexte des problèmes à résoudre par des actions transnationales, auto-évaluation du rôle de l'alliance dans ce contexte, et consensus entre les membres sur les approches pour résoudre un défi.	Développement ou renforcement des alliances transnationales de la société civile au moyen d'accords de collaboration et de tactiques connexes	Objectifs d'apprentissage autour du travail transnational, soutenus par l'échange, le soutien et l'apprentissage entre pairs à l'échelle transnationale
	Engagement stratégique mondial	Campagnes de plaidoyer ciblant les cadres politiques et normatifs	Stratégie de plaidoyer liée à l'action politique au niveau national, et notamment aux	Objectifs d'apprentissage pour explorer et renforcer les capacités en

		transnationaux et les décideurs.	preuves de réponses des autorités transnationales et nationales	matière de tactiques et de stratégies transnationales pour déterminer ce qui fonctionne pour obtenir des résultats au niveau national

7.3 Suivi de la théorie du changement de l'ASA

La stratégie de suivi, d'évaluation et d'apprentissage (MEL) a pour objectif général d'aider les acteurs intervenant dans le cadre de l'ASA à se familiariser avec des processus de changement imprévisibles, de s'y adapter et de parvenir, en suivant les étapes de ces processus, à la réalisation des objectifs communs définis dans la théorie du changement de l'ASA.

Les objectifs de la théorie du changement de l'ASA sont les suivants :

1. le renforcement de la participation de la société civile à la planification, au dialogue sur les politiques publiques et au suivi sectoriel de l'éducation ;
2. le renforcement des rôles joués par la société civile en matière de promotion de la transparence et de la responsabilité dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques nationales sectorielles de l'éducation ; et
3. la création d'un environnement mondial, régional et transnational favorable à la promotion de la transparence et au plaidoyer de la société civile en matière d'éducation.

Du point de vue du suivi, de l'évaluation et de l'apprentissage, le renforcement des capacités pour réaliser ces objectifs s'apparente à une fonction d'apprentissage. Il sera donc important d'assurer le suivi et l'évaluation aussi bien des capacités renforcées (en termes d'action et d'apprentissage) que des résultats obtenus (que ce soit sur le plan de la production ou sur celui des réalisations). Dans la mesure où les capacités sont interdépendantes et se renforcent mutuellement pour établir les capacités institutionnelles, il va sans dire que certaines compétences et capacités seront plus pertinentes que d'autres, non seulement par rapport aux différentes fonctions assumées par les bénéficiaires, les coalitions et les alliances, mais aussi par rapport aux différents objectifs de l'ASA, tels que définis dans la théorie du changement de l'ASA en général. Ces capacités sont mises en évidence ainsi qu'il suit, parallèlement à des indicateurs de résultats clés qui découlent du cadre de résultats de la théorie du changement de l'ASA en général.

Comme l'indique l'objectif général de l'ASA, le mécanisme concerne fondamentalement *« une société civile mieux capable de poursuivre les buts du GPE 2020 dans les domaines de l'apprentissage, de l'équité et du renforcement des systèmes, en améliorant sa participation, ses activités de plaidoyer et ses actions afin d'assurer la transparence et d'accroître l'efficacité des processus nationaux d'élaboration et de mise*

en œuvre des politiques éducatives »[8]. La stratégie de suivi, d'évaluation et d'apprentissage du mécanisme ASA cherchera à rationaliser le suivi des capacités fondamentales liées au suivi des résultats, en commençant par une auto-évaluation des bénéficiaires, qui servira de référence. Les capacités seront toujours replacées dans leur contexte et évaluées en fonction de l'aptitude de l'organisation à obtenir des résultats par rapport au cadre de résultats global de l'ASA. Elle cherchera également à relier les apprentissages tirés des opérations au renforcement des capacités internes. De plus, en utilisant le même système de suivi des capacités dans l'ensemble du portefeuille, cette stratégie permettra aux organisations d'apprendre individuellement et collectivement les unes des autres, concernant notamment la manière dont elles contribuent à la théorie du changement de l'ASA en général.

En plus de ce que chaque bénéficiaire doive formuler un cadre de suivi de ces capacités par rapport à la réalisation de ses objectifs (en droite ligne de la théorie du changement de l'ASA), le partenaire du réseau d'apprentissage responsable des apprentissages croisés axés sur les portefeuilles s'emploiera à utiliser les auto-évaluations de bénéficiaires individuels pour déterminer où et dans quelles conditions les capacités émergent le plus ou le moins suivant les contextes et quelles en sont les raisons. À cette fin, il utilisera, par exemple, des diagrammes en toile d'araignée ou une méthode comparable pour améliorer le degré de comparabilité. Les cinq capacités fondamentales ci-après sont interdépendantes : i) la capacité de s'engager et de participer, ii) la capacité d'exécuter des tâches techniques et logistiques, et de produire des résultats sur le plan du développement, iii) la capacité de se placer dans un contexte et d'y attirer d'autres, iv) la capacité d'assurer l'équilibre entre la diversité et la cohérence pour aboutir à la cohérence, v) la capacité de s'adapter et de se renouveler. Elles doivent être croisées avec l'ensemble du cadre de résultats et adaptées aux objectifs, ainsi qu'au contexte opérationnel de chaque bénéficiaire.

Il est également proposé que la stratégie de suivi, d'évaluation et d'apprentissage adopte une *« approche d'adaptation par étapes »* de manière qu'une fois que les objectifs auxquels l'on aspire auront été clairement formulés parallèlement à la contribution globale visée par chaque entité participante (bénéficiaire, coalition, partenaire d'apprentissage, etc.), il soit possible de mener des expériences itératives sur la meilleure manière de les atteindre et d'emprunter plus d'une voie pour y parvenir. L'élément constant et dont il est invariablement rendu compte concerne cependant la manière dont les principes clés sont maintenus et comment les capacités principales sont renforcées en vue de la réalisation des objectifs à long terme.

Objectif 1 : Renforcement de la participation de la société civile à la planification, au dialogue sur les politiques publiques et au suivi sectoriel de l'éducation : Ce domaine de résultat vise à renforcer la participation de la société civile aux processus de formulation des politiques de l'enseignement scolaire en adoptant l'approche du GPE axée sur le partenariat dans la planification sectorielle en tant que point d'entrée important et plateforme. Sur le plan des capacités à renforcer, il traite de l'aptitude de la société civile à participer concrètement à la concertation sur l'action à mener et à la gouvernance, et à apporter

E/GD(91)208&docLanguage=Fr

des participants à la réunion du groupe consultatif technique, 23 mai 2018. "Elaborating the ASA Theory of Change and Calls for Proposals".

des solutions fondées sur des données factuelles et pertinentes sur le plan des politiques, d'une manière opportune, stratégique et constructive. En particulier, les coalitions de la société civile financées au moyen du Fonds de la société civile pour l'éducation sont considérées comme des acteurs clés à cet égard, notamment en tant que courtiers du positionnement collectif et de l'échange d'informations entre les membres. Alors que le mécanisme ASA envisage d'investir dans le renforcement des coalitions dans l'exercice de ce rôle, il sera important de les soutenir et de les suivre sur les plans de l'inclusion et de la gouvernance, en utilisant pour cela le cadre du MEL. Il s'ensuit que la stratégie MEL du mécanisme ASA commencera par mettre en place un cadre de suivi des indicateurs transversaux de l'ensemble du portefeuille, afin de déterminer dans quelle mesure l'ASA a contribué à améliorer la participation de la société civile, à accroître ses capacités et à renforcer son influence stratégique. Voir à l'annexe x un cadre de résultats indicatif applicable à l'ensemble du portefeuille pour surveiller les efforts déployés en vue de la réalisation de l'objectif 1 ; ce cadre servirait de base de définition d'une conception commune de la contribution de l'ASA dans son ensemble.

De plus, l'objectif insiste sur l'importance pour les groupes de la société civile d'avoir la capacité de participer d'une manière stratégique aux processus des politiques publiques en ayant recours à des données probantes, à un positionnement clair et à des techniques d'influence efficaces. En impliquant leurs membres et les bénéficiaires dans la mise en place de cette base de données probantes, notamment par la collecte de données au moyen du processus de suivi permanent, les coalitions de la société civile contribueront à l'établir suivant une approche ascendante. Bien que le financement au titre du domaine de résultat de la composante opérationnelle soit censé bénéficier en priorité aux coalitions nationales existantes, d'autres bénéficiaires contribueront également au suivi de la performance des coalitions suivant leur perspective propre s'ils (ou lorsqu'ils) participent aux activités des coalitions.

	Avec quels indicateurs clés ?	**Et comment les utiliser ?**
Coalitions	***Capacités :*** -Capacités internes, notamment la gouvernance, le leadership et l'aptitude à participer, à s'adapter et à se renouveler (au moyen d'un cadre de 5 capacités fondamentales). -Aptitude à produire et à utiliser les analyses contextuelles, notamment l'analyse politique et économique. -Aptitude à toucher les membres au niveau infranational et obtenir leur participation effective. ***Indicateurs de résultats :*** -Nombre et exemples de contributions en termes de politiques élaborées et fournies aux décideurs au niveau national. -Évaluation du degré d'adoption opportune.	-Dialogues et échanges sur l'apprentissage avec d'autres coalitions. -Capacité de suivi, notamment avec un accent particulier sur la gouvernance et la diversité. -Suivi et notification des résultats. -Apprentissage relatif à l'efficacité des stratégies concernant le niveau d'influence, en employant pour cela les mécanismes informels de participation politique appuyés par le GPE.

	Avec quels indicateurs clés ?	Et comment les utiliser ?
	-Données concrètes sur l'adoption (discours, utilisation) des contributions sous forme de politiques. -Degré d'inclusion des citoyens concernés dans la collecte de données, en particulier les personnes marginalisées. -Éléments probants d'une utilisation efficace de l'analyse par sexe des sexospécificités et de l'analyse du contexte politique aux niveaux régional et national.	

Objectif 2 : Renforcement des rôles joués par la société civile en matière de promotion de la transparence et de la responsabilité dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques nationales sectorielles de l'éducation : Le domaine de résultats lié à cet objectif cible un plus grand accès du public aux informations qui servent à orienter l'action civique nécessaire à l'amélioration de l'éducation dans les pays membres du GPE. Axées sur l'amélioration de la transparence et de la responsabilité dans le secteur, les activités relevant de ce domaine de résultats comprennent par exemple le suivi de l'application des politiques éducatives et de la prestation de services d'éducation, et la production de données pour combler un vide important. Le suivi stratégique à plusieurs niveaux entrepris au moyen des données pour élaborer des solutions pertinentes, mener les actions voulues et corriger des mécanismes insiste sur une plus grande disponibilité de l'information, des sources d'information plus nombreuses et plus diversifiées pour promouvoir l'intérêt du public dans le secteur de l'éducation, en accroître l'utilisation et l'adoption à différents niveaux.

Les principes liés au suivi axé sur l'apprentissage qui ont été intégrés dans le présent rapport contribueront à renforcer les capacités nécessaires pour impliquer les bénéficiaires et les titulaires de droits finaux dans les processus de collecte et d'interprétation de données. La prise en compte des informations tirées des évaluations dans les processus itératifs d'apprentissage est également destinée à renforcer les capacités d'analyse en matière de formulation et d'adaptation de stratégies. L'implication des parties prenantes ciblées – telles que les citoyens, les responsables locaux et d'autres utilisateurs –, dans les activités d'apprentissage axées sur des données probantes contribuera à l'obtention du résultat recherché, à savoir, élargir l'accès à l'information et jeter les bases d'un plaidoyer en faveur des bénéficiaires chargés de la mise en œuvre.

L'appui ainsi proposé dans le cadre du mécanisme ASA cible des bénéficiaires individuels travaillant sur la transparence et la gouvernance plus globalement (pas nécessaire dans le seul domaine de l'éducation) ; cela permettra d'étendre les compétences et les apprentissages à l'ensemble du portefeuille de l'ASA. L'on s'attend donc à ce qu'un certain nombre de bénéficiaires, motivés par un intérêt ou une demande, constituent des « communautés d'apprentissage collaboratif » entre pairs avec pour objectif spécifique d'acquérir des connaissances sur une approche ou une méthode donnée, ou de tester celle-ci. Les

enseignements tirés de ces apprentissages à l'initiative des pairs seraient ensuite partagés, généralisés à l'échelle du portefeuille et contribueraient à renforcer les coalitions. Les bénéficiaires œuvrant à renforcer la production et l'utilisation des informations devraient par conséquent chercher à savoir spécifiquement et analyser régulièrement comment les efforts qu'ils fournissent pour relier l'information à l'action et établir des programmes conjoints avec la société civile entraînent un changement réel de perception, d'attitude, de discours ou de comportement, et dans quelle mesure cela est en cohérence avec la politique sectorielle et la mise en œuvre de celle-ci à plus long terme dans un contexte donné. Le fait d'insister sur des données exploitables à plusieurs niveaux implique également que la collecte d'information et d'autres données d'évaluation de manière régulière ne doit pas être une simple démarche d'obtention d'information, mais faire partie intégrante d'une dynamique d'autonomisation.

	Avec quels indicateurs clés ?	**Et comment les utiliser ?**
Bénéficiaires	***Capacités :*** -Auto-évaluation complète en mettant l'accent sur l'aptitude à contribuer efficacement à la production de résultats par rapport à l'objectif de résultat dès le début (au moyen d'un cadre de 5 capacités fondamentales). -Capacité d'autonomiser les citoyens/parties prenantes/titulaires de droits afin qu'ils participent à la collecte, à l'interprétation et à l'utilisation des données. -Capacité de mener des activités de suivi axées sur l'apprentissage. -Utilisation accrue des données collectées pour l'apprentissage et la réflexion internes. -Capacité accrue de collecter des données d'évaluation sur une base régulière (pour être validées et utilisées par des évaluateurs externes) – dans le cadre d'une évaluation participative. ***Indicateurs de résultats :*** -Des données sont utilisées pour renforcer les retours d'information des citoyens vers la réforme du secteur de l'éducation, les bénéficiaires impliquant les citoyens dans la collecte de données et les intégrant à des structures de participation formelles telles que les coalitions nationales et l'ensemble du réseau du GPE. -Le public est de plus en plus informé des choix de réforme fondés sur les préférences des utilisateurs. -Des données sur les groupes les plus marginalisés et les plus difficiles à toucher (par ex. : les filles en situation de risque d'abandon scolaire) sont prises en comptes dans le dialogue national.	-Des capacités de suivi et d'évaluation axées sur l'apprentissage à l'échelle de l'organisation, qui sont de nature à renforcer les pouvoirs du citoyen font partie intégrante des structures des organisations des bénéficiaires, et, les enseignements retenus et les expériences menées suivant des principes de collecte de données convenus d'avance sont partagés entre les pairs. -Pendant que des données sont régulièrement collectées et utilisées, des enseignements émergeront sur les moyens d'en faire une base de mobilisation sociale et d'action civique pour étudier plus avant les communautés d'apprentissage collaboratif entre les pairs dans lesquelles un sous-groupe de bénéficiaires participe à un apprentissage par la pratique sur des sujets ou des thèmes particuliers.

	Avec quels indicateurs clés ?	Et comment les utiliser ?
	-La mesure dans laquelle le plaidoyer basé sur des données concrètes renforce plutôt que de diminuer le pouvoir des bénéficiaires finaux.	

Objectif 3 : Création d'un environnement mondial, régional et transnational favorable à la promotion de la transparence et au plaidoyer de la société civile en matière d'éducation : Ce domaine de résultats vise à renforcer les alliances de la société civile d'envergure transnationale et à intégration verticale[9] capables de promouvoir avec efficacité des cadres de politique publique de portée mondiale et régionale et favorables à l'amélioration de l'éducation dans les pays membres du GPE. Ces alliances peuvent intervenir dans des domaines qui ont un impact sur le travail du GPE au niveau des pays, l'efficacité de l'aide, le financement et les synergies intersectorielles par exemple, rassemblant des acteurs qui, autrement, n'interviendraient pas de manière concertée dans le secteur de l'éducation. L'on pourrait assigner aux coalitions l'objectif de participer à la définition de normes en accordant plus de poids à la mise en œuvre des politiques aux niveaux national et local, ou l'objectif d'influencer les politiques transnationales en les incorporant dans des cas concrets et dans le travail effectué sur le terrain.

La réalisation de cet objectif nécessite d'une part de renforcer les capacités de la société civile pour qu'elle puisse œuvrer effectivement dans les pays à influencer les cadres des politiques transnationales et d'autre part tirer pleinement parti des possibilités offertes par les politiques à l'échelle mondiale et régionale pour guider l'amélioration des politiques nationales et leur mise en œuvre.

Du point de vue du suivi, de l'évaluation et de l'apprentissage, il sera important de suivre et de mesurer comment ces capacités de travail transnational prennent forme parmi les membres des coalitions afin de relier cela à l'augmentation des capacités des coalitions à tirer parti des possibilités qu'offrent les politiques de portée mondiale et régionale au fil du temps ; il faudra en outre suivre et mesurer comment traduire tout cela en activités opérationnelles à tous les niveaux. S'il est vrai que ces capacités et leurs effets sur l'évolution concertée doivent faire l'objet d'un suivi par chaque organisation participante, et conjointement par les regroupements d'organisations, les impacts de plus grande envergure, en particulier à l'échelle transnationale, peuvent s'avérer plus difficiles à cerner. C'est cependant à ce niveau qu'une fonction d'évaluation (recours à des services externes) peut apporter une valeur ajoutée : en comparant les capacités de participation naissantes de regroupements d'organisations aux effets normatifs/politiques réels qui ont recours à une analyse des contributions et à une reconstitution de processus.

	Avec quels indicateurs clés ?	Et comment les utiliser ?
Bénéficiaires (en tant que	***Capacités :***	-Bénéficiaires – soit individuellement soit en tant qu'alliances élargies

[9] Voir Fox, J. "Scaling Accountability through Vertically Integrated Civil Society Policy Monitoring & Advocacy", Making All Voices Count and Accountability Research Center, Déc. 2016, et Fox, J., "Doing Accountability Differently – A Proposal for the Vertical Integration of Civil Society Monitoring & Advocacy", U4 & Accountability Research Center, 2016.

	Avec quels indicateurs clés ?	Et comment les utiliser ?
membres ou alliances)	-Capacités permettant de se placer dans le contexte de structures transnationales et d'y participer et collaborer. -Capacités permettant de comprendre et de travailler dans des contextes complexes comprenant des structures à plusieurs niveaux ayant leur propre dynamique du pouvoir, en utilisant des avantages comparatifs pour influencer des cadres normatifs ou de politiques plus larges. -Capacité de compléter les informations et de les mettre en contexte pour qu'elles soient utilisables et applicables aux niveaux national et infranational. -Capacités permettant de résoudre des problèmes et de rechercher le consensus. ***Indicateurs de résultats :*** -Utilisation efficace d'une analyse du contexte et son intégration dans la théorie du changement acceptée des regroupements d'organisations, y compris la prise en compte des dimensions du pouvoir entre différents membres des regroupements d'organisations. -La mesure dans laquelle les stratégies de plaidoyer transnational du mécanisme ASA sont reliées aux mesures envisagées à l'échelle nationale. -La mesure dans laquelle les autorités transnationales et nationales réagissent aux plaidoyers transnationaux.	d'acteurs, ils entreprennent leurs auto-évaluations de capacités en utilisant le cadre (5 capacités fondamentales) défini plus haut, l'accent étant mis sur le suivi du renforcement des capacités nécessaires pour fonctionner et faire avancer les politiques en se constituant en regroupements d'organisations et alliances à niveaux multiples. Ces capacités sont évaluées au regard de résultats contextualisés et plus concrets, conformément à des objectifs convenus d'avance et une théorie du changement dans laquelle les complémentarités des acteurs sont répertoriées et retenues d'un commun accord. -La fonction d'évaluation cherchera à valider et à suivre les efforts de plaidoyer par rapport à une influence sur les politiques au plus haut niveau.

7.4 Réseau des partenaires d'apprentissage

Les partenaires d'apprentissage sont des spécialistes sélectionnés par l'agent partenaire et les bénéficiaires sur la base de leur aptitude à fournir un appui régulier et continu aux bénéficiaires. Les partenaires d'apprentissage doivent contribuer aux efforts de renforcement des capacités des bénéficiaires, notamment en établissant et en renforçant les données factuelles nécessaires aux opérations par le biais de la recherche appliquée/collaborative, par exemple, sur des sujets d'intérêt pour les bénéficiaires, en encourageant l'utilisation et l'adoption des données pertinentes (par exemple : l'économie politique et l'analyse contextuelle par pays ou l'évaluation des vulnérabilités, l'analyse par sexe des sexospécificités, etc.), ou en participant à des processus d'échanges de connaissances collaboratifs en tant que facilitateurs ou mentors. Cela pourrait se faire dans leur aire géographique (par exemple, en facilitant le partage des leçons d'expérience sur le plan régional) ou dans leur domaine d'expertise (par exemple, sur la sensibilisation des citoyens, la mobilisation sociale, la responsabilité sociale, le suivi participatif, la création de mouvements pour les plaidoyers ou les processus

d'apprentissage par lesquels les organisations peuvent tirer des enseignements, notamment l'appui au MEL.

Les partenaires d'apprentissage peuvent également aider les bénéficiaires à approfondir leurs pratiques en matière de suivi axé sur l'apprentissage, en veillant à ce que les bénéficiaires soient partie intégrante de l'ensemble du processus de suivi, d'évaluation et d'apprentissage de l'ASA et que cette participation soit un facteur d'autonomisation[10]. Ces partenaires d'apprentissage peuvent aider à accomplir le travail prévu durant l'année zéro, participer aux activités de mentorat et d'encadrement en cours et jouer le rôle d'« ami essentiel » pour assurer le retour d'information et le contrôle de la qualité à l'égard des bénéficiaires afin de i) renforcer leurs capacités dans les domaines du MEL et de la gestion adaptative, ainsi que dans le processus par lequel les organisations peuvent tirer des enseignements, et ii) d'assurer un degré de cohérence générale correspondant à la stratégie de MEL globale et au cadre de résultats de référence défini dans le présent document. Il est recommandé à l'agent partenaire d'allouer au minimum entre 10 et 15 % du portefeuille total de l'ASA à la création d'un réseau de partenaires d'apprentissage en utilisant pour cela un processus de passation des marchés transparent. Par ailleurs, l'agent partenaire doit prévoir une réserve d'au moins 5 % à allouer à un fonds de renforcement des capacités pour répondre aux besoins d'apprentissage, au fur et à mesure qu'ils prennent forme chez les bénéficiaires pendant la période de mise en œuvre. Cette allocation est comparable en valeur aux charges de renforcement des capacités des programmes de financement habituels de la société civile, et s'accompagne des considérations suivantes concernant le mode de gestion d'un réseau de partenaires d'apprentissage dans le contexte de l'ASA :

- Les besoins d'apprentissage seront recensés en termes de capacités fondamentales nécessaires pour une mise en œuvre efficace des programmes ASA et importantes pour que la société civile puisse entreprendre des activités d'apprentissage par expérience. Il y a donc lieu de rechercher des partenaires d'apprentissage pour couvrir ces deux domaines afin d'accompagner l'apprentissage.
- Étant donné qu'aucun acteur ne peut à lui seul répondre aux besoins d'apprentissage de tous les bénéficiaires du GPE, il importe de permettre à l'agent partenaire de s'attacher les services d'autres partenaires d'apprentissage.
- Tous les besoins d'apprentissage n'étant pas facilement recensés avant le début de la mise en œuvre, il convient de permettre aux agents partenaires de répondre aux besoins d'apprentissage recensés progressivement au moyen d'une allocation dédiée à cette fin (c'est-à-dire un fonds de réaction rapide pour les besoins d'apprentissage).

Partenaires d'apprentissage intermédiaires

[10] De nombreuses entités ayant entrepris des comparaisons (y compris le GPSA, Wellspring Fund et Hewlett Foundation) ont confirmé qu'elles utilisent les partenaires d'apprentissage et les stratégies d'apprentissage pour renforcer l'impact des programmes.

Soit l'agent partenaire soit un ou plusieurs partenaires d'apprentissage devront assumer une ***fonction d'intermédiation*** pour le renforcement de capacités et les activités d'apprentissage du réseau, en réponse au programme d'apprentissage défini et pris en charge par les bénéficiaires eux-mêmes. Dans sa fonction, l'intermédiaire s'appliquera à rassembler les enseignements et les relier les uns aux autres dans l'ensemble du portefeuille ; il remplira cette fonction de « jumelage » dans le but :

- de mettre en contact des acteurs qui pourraient tirer parti de l'expertise ou de l'expérience les uns des autres, et
- d'assurer que les enseignements retenus par les organisations soient reliés à l'apprentissage à plus grande échelle au niveau des bénéficiaires et de l'ensemble du système de rapports sur les résultats.

Cette fonction d'intermédiation sera également chargée d'élaborer une synthèse des apprentissages et de veiller à ce que les « parcours d'apprentissage » des communautés d'apprentissage collaboratif soient documentés, codifiés et partagés plus largement, en s'appuyant fortement sur des remontées d'information et des exemples qualitatifs. En intégrant la recherche appliquée et les partenaires d'apprentissage externes dans les initiatives des bénéficiaires, il sera mis en évidence toute difficulté d'obtention de résultats liée aux relations entre les partenaires, aux systèmes ou au contexte, ce au bénéfice des processus itératifs de résolution de problèmes, et afin de constituer les données factuelles.

Communautés d'apprentissage collaboratif

La Campagne mondiale pour l'éducation (CME) et les secrétariats régionaux (ASPBAE, CLADE, ANCEFA, ACEA) appuient ensemble le renforcement des capacités et les échanges entre les membres du réseau du CSEF ; ils constituent une fondation et un modèle de communautés d'apprentissage collaboratif au sein du mécanisme ASA – un contexte dans lequel les bénéficiaires œuvrent ensemble au renforcement des capacités et à l'apprentissage en réponse aux lacunes qui se font jour dans ce domaine. Dans les communautés d'apprentissage collaboratif, les bénéficiaires sont responsables de leur propre suivi de projets, ceux-ci étant étroitement liés à leurs objectifs institutionnels en général et à leurs priorités stratégiques ; cela leur permet d'incorporer l'appui au MEL dans leurs opérations quotidiennes et de renforcer leurs capacités internes d'apprentissage fondées sur des données probantes. Les communautés d'apprentissage collaboratif sont constituées de bénéficiaires chargés de la mise en œuvre, qui manifestent un intérêt spécial pour l'apprentissage collégial sur un sujet ou un thème particulier. L'agent partenaire peut mettre des fonds supplémentaires à disposition, qui seront spécifiquement alloués aux échanges avec les pairs et à l'organisation d'activités d'apprentissage conjointes à objectif d'expérimentation. Les bénéficiaires sont collectivement responsables du lancement d'une communauté d'apprentissage collaboratif sur le thème choisi ; la communauté d'apprentissage est ouverte à d'autres. Les thèmes et le nombre précis de communautés d'apprentissage collaboratif seront déterminés pendant la phase initiale (année zéro) après un exercice de remue-méninges auprès de bénéficiaires sélectionnés d'avance pour recueillir leurs idées. Chaque communauté d'apprentissage collaboratif comprend un partenaire d'apprentissage intégré dans son réseau d'apprentissage pour que l'initiative soit facile à documenter et pour pouvoir relier les enseignements à la fonction principale d'appui à l'apprentissage.

7.5. Établir le lien entre l'apprentissage au titre de l'ASA et l'apprentissage dans le cadre du KIX

Dans le cadre du mécanisme ASA, l'approche MEL aidera à produire des apprentissages et des connaissances sur l'ASA dans la pratique, aussi bien pour les bénéficiaires que pour le domaine du plaidoyer et de la responsabilité sociale plus généralement. Si la stratégie MEL du mécanisme ASA appuie l'échange de connaissances interne – y compris l'identification des innovations et des bonnes pratiques – au sein de la société civile et de ses partenaires d'apprentissage, le KIX quant à lui – et en particulier la Bourse d'apprentissage – est la voie d'accès à ce partage des apprentissages à plus grande échelle avec l'ensemble du Partenariat ; c'est également l'occasion pour les bénéficiaires de l'ASA de bénéficier d'apprentissages et d'innovations reçus du Partenariat par l'intermédiaire du KIX (pour de plus amples informations, consulter le document intitulé *Design Blueprint for Knowledge and Innovation Exchange*). Bien que les modalités précises d'une telle collaboration entre la composante Échange d'apprentissages du KIX et l'ASA restent à parachever à mesure de l'opérationnalisation et de l'utilisation itérative des schémas directeurs, les points saillants suivants présentent d'immenses possibilités de brassages d'idées :

- La participation des bénéficiaires de l'ASA aux réseaux sur le passage des données factuelles à la pratique, afin de contribuer à l'apprentissage thématique en collaboration avec les pays en développement partenaire.
- Les connaissances des bénéficiaires de l'ASA, leurs recherches et leurs données sont partagées par le biais de la Plateforme de connaissances pour la collaboration numérique et la communication.
- Un leader visionnaire des domaines du plaidoyer et de la responsabilité sociale devra adhérer au comité directeur pour le KIX afin d'y apporter son appui en conseil.
- Les bénéficiaires de l'ASA peuvent contribuer à la recherche et aux données factuelles de la panoplie sur le passage des données probantes à la pratique et s'en servir pour leur propre apprentissage concernant les problèmes clés sur lesquels ils travaillent.

Chapitre 8. Gestion des fonds de l'ASA

8.1 Modalités de gestion

L'agent partenaire pour le mécanisme ASA gèrera le portefeuille des financements octroyés au titre des différentes composantes opérationnelles. En règle générale, le ou les agents partenaires utiliseront les mécanismes opérationnels et fiduciaires avec lesquels ils opèrent normalement dans le contexte donné. Un groupe de gestion composé de l'équipe de direction centrale de l'agent partenaire et des membres du Secrétariat du GPE sera chargé d'assurer une communication et une collaboration régulières pour les décisions de gestion concernant le programme. On trouvera de plus amples détails sur le rôle de l'agent partenaire dans le Mandat de l'agent partenaire pour le mécanisme ASA. Les modalités de gestion seront précisées dans la requête au titre du portefeuille ASA présentée par l'agent partenaire.

8.2. Rôles et responsabilités de l'agent partenaire

L'agent partenaire contribue de manière essentielle à la bonne gestion des financements alloués par le GPE et à leur parfait alignement sur les objectifs plus généraux du plan GPE 2020 et les politiques du partenariat dans son ensemble. L'agent partenaire pour l'ASA administrera le portefeuille de financements ASA au titre des trois composantes opérationnelles en utilisant les mécanismes opérationnels et fiduciaires appropriés. Dans la mesure où les financements peuvent durer jusqu'à 4 ans, les agents partenaires doivent prévoir un calendrier sur cinq ans comprenant la préparation de l'appel à propositions et des infrastructures du programme, ainsi que l'évaluation finale et les rapports à établir à la fin du programme.

L'agent partenaire a pour mission de créer et mettre en œuvre un plan opérationnel pour gérer les fonds de l'ASA, en précisant notamment comment il compte procéder aux appels à propositions, soutenir le renforcement des capacités, le suivi, l'évaluation et l'apprentissage dans l'ensemble du portefeuille, et assurer une surveillance fiduciaire rigoureuse. L'agent partenaire devra à la fois gérer le réseau des partenaires d'apprentissage mis en place pour l'ASA, et collaborer avec le Secrétariat du GPE et l'agent partenaire pour le mécanisme KIX afin d'exploiter les liens entre l'ASA et la plateforme d'échange d'expériences.

1. Appui à l'élaboration des programmes de financements au titre des trois composantes opérationnelles de l'ASA
2. Gestion du processus d'attribution des financements, y compris le décaissement des fonds du GPE aux partenaires d'exécution
3. Suivi et examen de la qualité pour un portefeuille de financements
4. Soutien technique aux bénéficiaires en tant que de besoin et en fonction des nécessités liées au contexte et de la finalité de chaque financement
5. Collaboration avec le Secrétariat pour assurer l'intégration des activités ASA dans les processus établis au niveau des pays et dans la plateforme d'échange d'expériences

Chacune de ces tâches est présentée plus en détail ci-dessous.

Appui à l'élaboration des programmes de financements

Une fois qu'un agent partenaire aura été sélectionné, un processus intensif devra être engagé pour élaborer la requête qu'il présentera au titre du portefeuille ASA, comprenant un plan opérationnel, un calendrier de mise en œuvre et un budget pour le mécanisme de financement ASA. Le plan opérationnel et le calendrier, créés par l'agent partenaire en collaboration avec le Secrétariat, détailleront les objectifs des programmes, les processus, les résultats attendus et les délais pour tous les éléments du processus d'octroi des financements, notamment la conception et la finalisation d'un appel à propositions, la promotion de l'appel à propositions, l'organisation de la sélection des projets par un comité technique indépendant, et la gestion d'un portefeuille de financements en ce qui concerne les processus d'approbation et de notification, les périodes de mise en œuvre, les rapports à établir, les révisions et les modifications. Il convient également de présenter un budget détaillé assorti des dispositions applicables au recrutement éventuel d'agents pour aider à mettre en œuvre le programme.

Le plan s'appuiera aussi sur le travail réalisé dans le présent schéma directeur, et déterminera les composantes qui devront être sous-traitées à des tiers en fonction des capacités institutionnelles, du suivi et des méthodes adaptatives intégrant les retours d'expérience. La requête présentée pour le portefeuille ASA définira clairement les rôles et responsabilités de l'agent partenaire et les processus et délais associés. Elle veillera à ce que l'architecture des financements et celle des programmes soient bien en phase avec la finalité et les objectifs du mécanisme ASA, adaptées au contexte national, techniquement solides et fondées sur des évaluations réalistes tenant compte des capacités des principales parties prenantes et de ce qui peut être atteint dans un tel ou tel délai.

Gestion du processus d'attribution des financements et du décaissement des fonds du GPE

L'agent partenaire est chargé de gérer toutes les phases du processus d'appel à propositions en se fondant sur la stratégie et les politiques du GPE ainsi que sur les bonnes pratiques professionnelles, telles que définies dans le plan opérationnel de l'agent partenaire. Une fois qu'un financement a été défini, il appartient à l'agent partenaire de diffuser l'appel à propositions, de fournir aux organisations intéressées les indications nécessaires, de préparer les propositions soumises pour examen, d'organiser la sélection par un comité technique indépendant dans des délais convenus, d'attribuer le financement, de décaisser les fonds aux partenaires d'exécution,et d'établir des rapports transparents et précis à l'intention du GPE. À noter que l'agent partenaire a le dernier mot dans le processus de sélection des financements.

D'autre part, l'agent partenaire assure une surveillance fiduciaire durant tout le processus d'octroi des financements, notamment la sélection des partenaires d'exécution, les corrections à apporter pour assurer le respect de ses propres politiques et procédures de supervision, dont celles relatives aux audits, aux dépenses admissibles, à l'emploi et à la supervision des consultants et à la passation des marchés de fournitures et de travaux, ainsi que des politiques du GPE. Ces politiques prévoieront un processus ouvert, transparent et documenté ; un processus et des critères de sélection codifiés ; une évaluation minutieuse par un comité technique indépendant ; une procédure de contestation ; un dispositif de contrôle interne et externe ; et une politique relative aux lanceurs d'alerte. L'agent partenaire devrait également indiquer, si possible, comment il compte financer les organisations citoyennes non dotées de la personnalité juridique.

Suivi et examen de la qualité d'un portefeuille de financements

Le suivi des financements est extrêmement important pour pouvoir établir des rapports de manière à prouver que les objectifs du financement sont atteints et à détecter et résoudre les problèmes le plus tôt possible. Les obligations d'établissement de rapports sur les financements gérées par l'agent partenaire impliquent que tous les partenaires d'exécution rendent compte régulièrement et transmettent des informations sur leurs activités, leurs produits et leurs publications au Secrétariat du GPE et au Partenariat. L'agent partenaire est chargé de suivre la performance du portefeuille de financements ASA, y compris de chaque financement. Il devra également mettre au point un mécanisme clair de contrôle objectif et indépendant du degré de maturité et de viabilité de la société civile pour l'ensemble du portefeuille, et rédiger régulièrement des rapports destinés au Secrétariat en utilisant des modèles

standard agréés. Ces rapports comprendront des rapports d'avancement et d'achèvement du financement, des rapports de performance financière, et des rapports de mission et de suivi afférents aux financements ASA. L'agent partenaire devra également recenser les risques qui pèsent sur la mise en œuvre du mécanisme ASA et proposer des mesures appropriées pour atténuer ces risques (en particulier le risque de politisation excessive des organisations de la société civile qui bénéficient de financements ASA). Il fournira des évaluations de l'avancement général du portefeuille et de chacun des financements, ainsi qu'une évaluation des programmes, des données et les enseignements tirés de l'administration et de la gestion des financements au moins une fois tous les six mois au Secrétariat.

Soutien technique aux bénéficiaires et gestion du réseau des partenaires d'apprentissage

L'agent partenaire proposera des compétences et des ressources techniques pendant l'élaboration de la proposition de financement et en tant que de besoin en fonction du contexte particulier du financement pour favoriser la bonne mise en œuvre d'un financement. Il devra faire preuve de réactivité en cas d'évolution de la situation et être prêt à adapter son rôle à de nouveaux besoins, si par exemple une situation nécessite davantage de flexibilité en termes de délai et/ou d'assistance technique. Si les activités de suivi et d'examen de la qualité sont utiles pour détecter les problèmes le plus tôt possible, les activités de soutien doivent s'adapter aux besoins afin d'aider les partenaires d'exécution à ajuster les activités et les budgets prévus lorsque des imprévus, des problèmes de capacités ou d'autres situations surviennent et ont un impact sur la mise en œuvre des projets.

Il est important de noter que la stratégie adaptative de l'agent partenaire ne consiste pas seulement à concevoir dès le départ un programme de trois à cinq ans, mais aussi à en concevoir les composantes de telle sorte qu'elles puissent évoluer au vu des premiers résultats. Il faut noter également qu'apporter un soutien technique est un travail complexe qui demande une relation de confiance et une collaboration étroite avec les partenaires d'exécution, en particulier quand des problèmes surgissent. Dans le plan opérationnel, l'agent partenaire devra préciser les éléments déclencheurs ainsi que le niveau de soutien fourni pour atténuer les risques et maximiser les effets positifs des investissements réalisés dans le cadre de l'ASA. L'agent partenaire veillera à ce que les partenaires d'exécution recrutés assument leurs responsabilités sur le plan des activités à mener et des résultats à obtenir, qui auront été clairement définis au départ, et il prendra des mesures s'ils ne le font pas.

L'agent partenaire devra également mettre en place le réseau de partenaires d'apprentissage et gérer les infrastructures de renforcement des capacités pour les bénéficiaires des financements. Il s'agira notamment de recruter les partenaires d'apprentissage appropriés pour répondre aux besoins des bénéficiaires à la fois durant l'année zéro et pendant le déroulement du programme, et pour aider les bénéficiaires à atteindre les objectifs d'apprentissage définis dans leurs propositions. L'agent partenaire aura intérêt à prévoir une réserve de fonds pour pouvoir gérer les besoins d'apprentissage qui apparaîtront durant la mise en œuvre du financement ASA afin de répondre aux demandes de soutien en matière de capacités à mesure que différents problèmes ou lacunes surviendront au cours de la mise en œuvre.

Le requête présentée par l'agent partenaire pour le portefeuille ASA devra indiquer comment il assurera toutes les tâches ci-dessus, les coûts associés suivant les barèmes estimés ci-dessous, ainsi que les critères et processus utilisés pour les appels à propositions et les principes de recrutement applicables s'il devait rechercher des partenaires pour pouvoir assumer l'une de ses responsabilités dans le cadre du programme.

8.3. Rôles et responsabilités du Secrétariat

Le Secrétariat a pour mission de veiller à ce que le programme soit mis en œuvre avec succès par l'agent partenaire, et à ce qu'il soit suffisamment soutenu par et intégré dans les autres stratégies et outils opérationnels employés par le GPE. Il est plus précisément chargé de :

- maintenir un contact régulier avec l'agent partenaire pour favoriser la bonne gestion des fonds de l'ASA, depuis la requête jusqu'à l'achèvement du programme et la clôture du financement correspondant, en particulier lorsque des plans de gestion des risques ont été convenus ;
- aider à l'élaboration de la requête de l'agent partenaire pour le portefeuille ASA, de manière à assurer une cohérence avec les politiques et normes du GPE et avec le modèle opérationnel et le schéma directeur de l'ASA ;
- analyser les méthodes pertinentes de suivi, d'évaluation, d'apprentissage et de renforcement des capacités et dispenser des conseils en la matière, notamment être une ressource clé pour l'établissement et la mise en œuvre du réseau de partenaires d'apprentissage et de la stratégie de suivi, d'évaluation et d'apprentissage ;
- examiner l'avancement global du portefeuille de financements et de chaque financement au moins une fois tous les six mois, et effectuer des missions de supervision et un travail de suivi en tant que de besoin ;
- aider à la rédaction du ou des rapports d'avancement et/ou d'achèvement des financements destinés au Conseil ou aux comités appropriés, et veiller au respect par l'agent partenaire des normes et des pratiques du GPE en matière d'établissement de rapports, notamment en cas d'utilisation abusive de fonds ;
- participer à l'examen des propositions réalisé par les comités techniques de sélection, et favoriser la cohérence et la qualité dans l'application des critères d'évaluation sur l'ensemble du portefeuille ;
- contrôler les processus d'examen technique utilisés pour la sélection des propositions et les stratégies de soutien en matière de capacités ;
- assurer la cohérence, les liens et la complémentarité entre l'ASA, le KIX et les activités de soutien aux pays du GPE ;
- commande et valide les évaluations à mi-parcours et en fin de programme de l'ASA.

8.4 Coûts indicatifs

Le tableau ci-dessous donne une estimation de la répartition des coûts, d'après la structure des coûts du FSCE, les commissions de gestion moyennes (directes et indirectes) et les indications d'allocation fournies

par le Conseil. (Pour les coûts du Secrétariat, voir la section 9.3.) Le budget sera affiné lorsque l'agent partenaire formulera la requête au titre du portefeuille ASA. Les chiffres ci-après sont donc présentés uniquement à titre d'illustration. La structure des coûts opérationnels du portefeuille ASA global ainsi que la structure des coûts de chaque financement, devront être précisées plus avant.

Tableau 3. Coûts indicatifs

ASA GRANT SUPPORT					
Description	**2019**	**2020**	**2021**	**TOTAL**	**%**
OC1: Support for national coalitions					
Grants for national education coalitions	4,000,000	5,500,000	5,500,000	16,000,000	27%
Funding for GCE's cross-national advocacy	500,000	500,000	500,000	1,500,000	3%
GCE and regional capacity support for national coalitions	1,500,000	1,500,000	1,500,000	4,500,000	8%
OC2: Social Accountability					
Grants for social accountability	2,000,000	4,000,000	5,000,000	11,000,000	18%
OC3: Transnational advocacy					
Grants for transnational advocacy	2,000,000	4,000,000	5,000,000	11,000,000	18%
TOTAL GRANTS	10,000,000	15,500,000	17,500,000	44,000,000	73%

ASA MANAGEMENT AND SUPPORT COSTS							
Description	2019	2020	2021	2022	2023	TOTAL	%
Monitoring and Evaluation*							
By grant agent for evaluation function	500,000	250,000	250,000	250,000	1,000,000	2,250,000	4%
Learning partner network and capacity building							
Support for capacity building, mentoring and learning exchange among grantees	1,500,000	750,000	750,000	750,000	750,000	4,500,000	8%
Grant Agent Adminstration and management							
Indirect costs (agency fees)	840,000	840,000	840,000	840,000	840,000	4,200,000	7%
Direct program management costs	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	1,000,000	5,000,000	8%
TOTAL MANAGEMENT AND SUPPORT COSTS	3,840,000	2,840,000	2,840,000	2,840,000	3,590,000	15,950,000	27%
Total (Grants, management and support)						59,950,000	

*Les coûts de suivi et d'évaluation peuvent inclure des activités administrées par le Secrétariat.

Chapitre 9. Gouvernance et supervision

9.1 Structures proposées pour la supervision, le suivi et la gouvernance

Au plus haut niveau, le mécanisme ASA sera supervisé par le Conseil d'administration du GPE. La présente section décrit à titre d'illustration les rôles que pourraient jouer les acteurs concernés aux différents niveaux de la structure de gouvernance de l'ASA. Une proposition plus détaillée sur les modalités de gouvernance (indiquant notamment le rôle du Secrétariat, qui supervisera l'agent partenaire et comment la supervision s'alignera sur le dispositif actuel d'examen de la qualité et de supervision des agents partenaires pour les autres sources de financement) sera présentée par le Secrétariat avec la requête finale de l'agent partenaire au titre du portefeuille ASA, mais certaines fonctions de supervision envisagées sont décrites ci-dessous en termes généraux :

1. Conseil d'administration du GPE : Le pouvoir de décision et la supervision du mécanisme ASA, y compris la performance de l'agent partenaire, incombent en dernier ressort au Conseil du GPE, qui sera informé au moins une fois par an de la performance du portefeuille ASA par le biais du rapport du comité transmis par l'agent partenaire.

2. Comité du GPE : Un comité sera chargé par le Conseil d'administration de superviser en son nom le mécanisme de financement de l'ASA, selon la procédure définie par le Conseil. Le Comité de coordination du Conseil du GPE est désormais chargé de répartir le travail entre les comités à la place du Comité de gouvernance et d'éthique. Durant l'une de ses réunions en mai 2018, il a décidé que la supervision du mécanisme relèverait probablement du mandat du Comité des financements et performances, compte tenu du rôle de supervision des financements de ce dernier. Cependant, il lui reste encore à déterminer quels pouvoirs de supervision de l'ASA seront délégués au comité. En attendant qu'il se prononce à ce sujet, d'autres précisions seront fournies sur le mandat et les pouvoirs du comité en ce qui concerne la gouvernance. Le comité choisi recevra deux fois par an un rapport d'avancement sur la mise en œuvre du mécanisme ASA et délibérera sur tout changement majeur proposé pour le programme. Par ailleurs, conformément à la décision BOD/2018/06-12, le Comité des stratégies et de l'impact examinera les progrès accomplis dans la mise en œuvre de l'ASA après la première série d'appels à propositions afin de formuler une recommandation au Conseil sur l'allocation de 10 millions de dollars supplémentaires au mécanisme d'ici juin 2019.

3. Le Secrétariat : le Secrétariat assurera le contrôle opérationnel au jour le jour du mécanisme de financement de l'ASA. Il participera aux comités techniques de sélection des propositions en qualité de contrôleur et d'examinateur des propositions, analysera et assurera l'examen de la qualité des procédures et documents d'appel à propositions et participera aux manifestations et aux réseaux en lien avec l'ASA. Il gérera aussi les éventuels cofinancements et financements jumelés mobilisés en appliquant à l'ASA la Politique relative aux

contributions et aux mesures de sauvegarde. Le rôle du Secrétariat sera décrit plus en détail dans le document à paraître sur les modalités de gouvernance.

9.2 Risques et mesures d'atténuation

Risques	**Mesures d'atténuation**
L'ASA ne répond pas aux principaux objectifs de sa conception et n'intègre pas suffisamment la demande	Le SIC examinera le schéma directeur présenté en juillet et la proposition soumise ensuite par l'agent partenaire en octobre afin de juger dans quelle mesure l'ASA cadre avec la théorie du changement et les caractéristiques de conception imposées par le Conseil et assure le respect de ces exigences. D'importantes consultations ont été engagées avec les principales parties prenantes, notamment les OSC et les PDP, afin que leurs contributions et leurs demandes se retrouvent dans la conception finale. L'avis d'organisations expérimentées octroyant des financements dans le domaine de la responsabilité a été systématiquement sollicité dans le cadre du Comité consultatif technique, afin d'élaborer une théorie du changement et une architecture opérationnelle solides.
L'agent partenaire n'est pas suffisamment préparé pour mettre en œuvre le programme	Un mandat détaillé a été fourni aux organisations candidates pour devenir agent partenaire, et le recrutement repose sur un cadre d'évaluation rigoureux. Le Secrétariat travaillera en étroite collaboration avec l'agent partenaire pour élaborer une requête pour le portefeuille ASA et des modalités de mise en œuvre répondant aux besoins de l'ASA. D'autre part, une évaluation des normes minimales de l'organisation et une évaluation sur le plan des financements seront réalisées avant la mise en œuvre du programme pour vérifier que les capacités en place sont suffisantes.
L'ASA n'est pas conçu dans l'optique d'une mise en œuvre adaptative, avec des activités de suivi permettant un processus de conception itératif	Une stratégie détaillée de suivi, d'évaluation et d'apprentissage sera élaborée pour suivre de très près les progrès à l'intérieur de chaque objectif et leurs interactions afin que les bénéficiaires comme l'agent partenaire puissent en permanence analyser et améliorer les choses. Des partenaires d'apprentissage seront sollicités pour renforcer les capacités des bénéficiaires et leur permettre ainsi de participer au processus de mise en œuvre adaptative. La stratégie MEL comportera aussi des boucles de rétroaction itératives pour ajuster le mécanisme ASA en fonction des enseignements tirés des premières années de mise en œuvre.

Le FSCE III et le dispositif qui prendra la suite du FSCE dans l'ASA pourraient nécessiter d'importants changements institutionnels susceptibles de différer un appel à propositions de la part des coalitions, ce qui pourrait compromettre la continuité du travail des coalitions dans le cadre du FSCE.	Un mécanisme de coordination régulière a été mis en place avec la CME, qui a fait office à la fois d'agent partenaire et d'agent d'exécution du programme. La composante opérationnelle 1 de l'ASA est conçue en consultation avec la CME pour garantir les réformes nécessaires conformément aux recommandations de l'évaluation. La CME a demandé une prolongation de 3 mois sans coût supplémentaire afin qu'il n'y ait pas de rupture pendant le passage du FSCE à la composante opérationnelle 1. Si une interruption des financements est anticipée à cause de retards dans la mise en œuvre du mécanisme ASA, la CME et le Conseil pourraient envisager une prolongation chiffrée.
Les partenaires n'adaptent pas leurs rôles et responsabilités pour appuyer la mise en œuvre complète de l'ASA	Avec l'ASA, un large éventail de nouveaux partenaires de la société civile va venir s'ajouter aux coalitions déjà partenaires dans le cadre du FSCE. Pour que les partenaires soient bien informés de leurs rôles et de leurs responsabilités à l'échelon local, national et transnational, des précisions sur ces rôles seront fournies dans le Manuel opérationnel de l'ASA, et dans le cadre du soutien en matière de capacités assuré par les partenaires d'apprentissage. Par ailleurs, le cadre de suivi et d'évaluation comportera des indicateurs sur les rôles des partenaires.
Fragmentation au niveau national	L'introduction d'un nouveau canal de financement dans un pays peut augmenter la fragmentation. Des protocoles seront élaborés pour assurer une communication suffisante avec les partenaires du GPE sur la nature des financements de l'ASA, par exemple avec les Agences de coordination et les agents partenaires administrant d'autres financements du GPE. Le Secrétariat du GPE travaillera étroitement aussi avec les pays partenaires pour maximiser les liens entre les différents mécanismes de soutien du GPE aux pays, et l'année zéro sera l'occasion d'élaborer de manière itérative des plans de mise en œuvre de l'ASA en phase avec les processus stratégiques nationaux.
Aucun agent partenaire n'est en place à la fin 2019, soit parce qu'aucun agent n'a été sélectionné, soit parce que l'agent sélectionné s'est retiré ou s'avère ne pas avoir les capacités institutionnelles ou de gestion des financements qui sont nécessaires, soit parce que sa requête pour le portefeuille ASA	Le Secrétariat prendra des mesures d'urgence en cas de retard dans le recrutement, la sélection et le transfert des fonds à l'agent partenaire. Ces mesures d'urgence pourront consister à : - engager une autre procédure de recrutement pour trouver un nouvel agent partenaire, et reporter le lancement de l'ASA jusqu'à ce qu'un autre agent partenaire soit en place ; - prévoir un deuxième examen par le Conseil, en juin 2019, d'un dossier amélioré de requête pour le portefeuille ASA présenté par l'agent partenaire original

n'a pas été approuvée par le Conseil	

9.3 Incidences sur les ressources et les capacités du Secrétariat

Une analyse complète des ressources dont aura besoin le Secrétariat pour s'occuper du mécanisme ASA sera présentée avec la requête finale de l'agent partenaire au titre du portefeuille. Le personnel déjà en place à cette fin comprend un agent à plein temps (fournissant un appui à la supervision du FSCE) et un chargé de finances employé à quart temps. Par ailleurs, un agent à temps plein a consacré 60 % de son temps à des travaux d'appui à la conception de l'ASA.

Pour que l'ASA produise un maximum d'effets positifs pour le partenariat et qu'il s'intègre mieux dans l'actuel modèle de soutien opérationnel aux pays, des ressources supplémentaires seront vraisemblablement nécessaires. Néanmoins, le schéma directeur de l'ASA, qui prévoit la sélection d'un seul agent partenaire, considère que les besoins de ressources supplémentaires seront minimes. Dans ce scénario, la majorité des responsabilités afférentes à l'établissement des infrastructures du programme seraient déléguées à l'agent partenaire, par exemple la mise en place et la gestion du réseau des partenaires d'apprentissage et des comités techniques de sélection pour l'examen des propositions.

Le Secrétariat aura besoin de ressources principalement pour veiller à ce que l'agent partenaire assume ses responsabilités et à ce que l'ASA contribue à et bénéficie des autres soutiens essentiels apportés aux pays par le GPE. Les scénarios ci-après sont présentés uniquement à titre indicatif.

Scénario de ressources minimum pour assurer la supervision de la gestion du programme par un tiers :

- Un agent à plein temps (déjà en poste) pour superviser l'agent partenaire, à qui incombera la principale responsabilité de la mise en œuvre de l'ASA. Le personnel du Secrétariat du GPE contribuera à l'examen des propositions et au soutien en matière de renforcement des capacités afin de veiller au respect systématique des normes de qualité.
- Un agent d'appui opérationnel supplémentaire serait nécessaire pour assurer une assistance administrative.
- Le budget approximatif pour les déplacements en mission, la compilation des retours d'expérience de l'ASA, l'assistance directe aux pays partenaires, y compris la fourniture de conseils sur le soutien au renforcement des capacités, pourrait atteindre 175 000 dollars par an.

Scénario de ressources maximum pour assurer une connexion plus étroite avec les autres soutiens opérationnels du GPE, aussi bien à l'échelon du pays qu'au niveau mondial :

- Un agent (supplémentaire) à plein temps pour travailler avec le réseau de partenaires d'apprentissage et assurer les interactions avec le KIX, notamment dans l'utilisation de la plateforme d'échange d'expériences par les bénéficiaires du mécanisme ASA
- Un agent (supplémentaire) à plein temps pour assurer les interactions avec les financements, le soutien technique et le dialogue sur les actions à mener au niveau des pays, favoriser la

participation des bénéficiaires des financements ASA dans les pays en leur apportant un soutien pratique, et superviser les processus et les pratiques de l'agent partenaire

- Un agent à temps partiel chargé de la gestion financière pour assurer le décaissement des fonds en temps utile, l'établissement de rapports, les audits, et les mécanismes de contrôle pour plusieurs agents partenaires
- Le budget approximatif pour les déplacements en mission, la compilation des retours d'expérience de l'ASA, l'assistance directe aux pays partenaires, y compris l'organisation du soutien au renforcement des capacités, pourrait atteindre 250 000 dollars par an.

9.4. Prochaines étapes et feuille de route

La mise en œuvre du mécanime ASA pourrait s'échelonner de la manière suivante, une fois que les capacités de l'agent partenaire auront été évaluées, qu'il aura élaboré une requête pour le portefeuille ASA ayant satisfait l'examen de la qualité, et que le Conseil aura approuvé sa proposition :

Année 1	L'agent partenaire reçoit des fonds de l'Administrateur fiduciaire et établit une unité de gestion du programme
	L'agent partenaire met en place le réseau d'apprentissage et les comités techniques de sélection
	Lancement de l'appel à propositions pour la composante opérationnelle 1, avec notamment la sélection des propositions et des coalitions à aider pendant l'année zéro (première priorité pour assurer la continuité des fonds)
	Lancement de l'appel à propositions pour les composantes opérationnelles 2 et 3, et sélection des notes conceptuelles finalistes
	Lancement de l'année zéro pour tous les nouveaux bénéficiaires et coalitions ayant besoin d'un soutien supplémentaire en matière de capacités, et élaboration des méthodes envisagées pour le renforcement des capacités, le suivi, l'évaluation et l'apprentissage
	Début de la mise en œuvre des projets retenus au titre de la composante opérationnelle 1
Année 2	Les bénéficiaires passés par une année zéro soumettent des propositions finales pour examen et sélection
	Début de la mise en œuvre des projets retenus au titre des composantes opérationnelles 2 et 3
	Extension du réseau des partenaires d'apprentissage pour répondre aux besoins identifiés lors de l'examen périodique des difficultés de mise en oeuvre

	Identification et diffusion des premières connaissances et innovations qui pourront être échangées via les modalités du KIX, et adaptations de la conception de l'ASA
Années 3 à 5*	Extension du réseau des partenaires d'apprentissage pour répondre aux besoins identifiés lors de l'examen périodique des difficultés de mise en oeuvre
	Si des fonds supplémentaires sont disponibles, lancement d'une nouvelle série d'appels à propositions sur la base des adaptations de la conception identifiées durant l'année 2

*À noter que lorsque tous les projets auront été achevés, l'agent partenaire devra commander une évaluation de fin de programme pour l'ASA, qui devrait normalement avoir lieu en 2023.

ANNEXES

Annexe 1 : Théorie du changement pour le mécanisme ASA

La Théorie du changement part du principe qu'il y a plus de chances d'améliorer les acquis scolaires avec une large participation du public et une forte demande de services d'éducation équitables et de qualité. Elle reconnaît que les êtres humains, notamment ceux issus de milieux vulnérables (citoyens, mais aussi apatrides, travailleurs migrants et réfugiés), ont besoin de ressources – compétences, temps et moyens financiers – pour participer pleinement à l'élaboration et à la mise en œuvre des politiques de l'éducation. Le mécanisme ASA vise à doter les associations civiques des moyens d'exiger et d'obtenir des informations sur l'éducation publique, de participer au processus de formulation des politiques de l'éducation et de comprendre, exprimer et défendre leurs intérêts auprès des décideurs. Accroître la participation de la société civile au dialogue sur l'action à mener, améliorer l'accès aux informations pertinentes pour élaborer des politiques plus éclairées, et aider à accroître l'intérêt du public pour l'éducation sont des stratégies importantes pour créer des groupes de soutien en faveur de l'éducation publique capables de donner l'élan nécessaire pour atteindre les objectifs du GPE 2020.

Objectif du mécanisme ASA

BUT : *Une société civile mieux capable de poursuivre les buts du GPE 2020 dans les domaines de l'apprentissage, de l'équité et du renforcement des systèmes, en améliorant sa participation, ses activités de plaidoyer et ses actions afin d'améliorer la transparence et d'accroitre l'efficacité des processus nationaux d'élaboration et de mise en œuvre des politiques éducatives.*

Le principal objectif du mécanisme ASA est de renforcer les capacités de la société civile dans les domaines qui lui permettent mieux de jouer un rôle actif et interactif dans la formulation des politiques de l'éducation.

Objectif 1

Renforcer la participation de la société civile nationale à la planification, au dialogue sur les politiques publiques et au suivi dans le secteur de l'éducation.

Le premier objectif du mécanisme ASA reconnaît que la société civile peut jouer un rôle essentiel dans la formulation des politiques de l'éducation ; il vise donc à améliorer la qualité de cette participation. La démarche de partenariat ouvert adoptée par le GPE pour la planification du secteur offre d'importants points d'entrée pour renforcer la participation de la société civile à la formulation des politiques de l'éducation, au contrôle de leur mise en œuvre et au suivi. Pour que la société civile puisse réellement contribuer au dialogue sectoriel, deux conditions doivent être remplies :

1) forte capacité des groupes de la société civile de participer effectivement au dialogue sur l'action à mener et à la gouvernance de l'éducation, surtout ceux qui en sont généralement écartés;

2) capacité des groupes de la société civile d'aider à formuler des solutions fondées sur les faits, stratégiquement pertinentes, opportunes et constructives.

Les investissements dans le mécanisme ASA visent à responsabiliser davantage les pouvoirs publics vis-à-vis des citoyens. Bien que le degré d'« ouverture » de la participation de la société civile varie d'un pays à un autre, le mécanisme ASA peut aider la société civile à accroître la légitimité des associations civiques pour ce qui est de formuler des politiques (et pas seulement d'assurer des services), de renforcer le pouvoir d'action des citoyens et de forger une culture plus forte d'action collective. Il est essentiel de faciliter les processus qui assurent la participation équitable des groupes marginalisés parce que les personnes les plus marginalisées sont souvent les moins à même de participer faute de temps et en raison des coûts d'opportunité, mais aussi des normes qui influencent leur pouvoir relatif et la place qu'elles occupent dans la société. La participation de différents groupes de la société civile est également essentielle pour éviter la monopolisation des décisions stratégiques par une élite, garantir un véritable débat et ménager un espace civique à tous, même ceux qui n'ont généralement aucun pouvoir institutionnel[11].

Les coalitions de la société civile soutenues par le Fonds de la société civile pour l'éducation ont contribué pour beaucoup à une large participation civique aux processus de formulation des politiques de l'éducation, notamment au niveau national[12]. Les coalitions peuvent être des « médiateurs » honnêtes qui facilitent le positionnement collectif de leur membres, mettent en commun leurs compétences et créent d'importants mécanismes de remontée de l'information qui donnent une voix aux membres infranationaux. Sachant les coalitions facilitent la participation des différents groupes de la société civile au dialogue sur l'action à mener, le mécanisme ASA investira dans le renforcement des coalitions pour qu'elles puissent jouer ce rôle central. Il est donc important que les coalitions utilisent des méthodes participatives, fondées sur la délibération et l'inclusion, notamment dans leur gouvernance et la définition de leur programme d'action, pour qu'elles puissent représenter légitimement les vues collectives de leurs membres au sein des structures institutionnelles. Pour ce faire, les coalitions doivent mieux comprendre les vues de leurs membres, tout en veillant expressément à permettre aux groupes marginalisés non seulement d'éclairer la position collective des coalitions mais aussi de participer directement au processus de formulation des politiques. C'est pourquoi le mécanisme ASA aidera à renforcer le

[11] Banque mondiale. 2017. *Rapport sur le développement dans le monde 2017 : La gouvernance et le droit*, Washington : Banque mondiale. doi:10.1596/978-1-4648-0950-7. Licence : Creative Commons Attribution CC BY 3.0 IGO.

[12] Voir FSCE I, II, III Evaluations.

rôle des coalitions en tant que représentants organisés et inclusifs de la société civile, ainsi que leur aptitude à faciliter l'action commune de leurs membres.

Le mécanisme ASA reconnaît également, dans sa conception même, que la société civile est complexe. Les vues, les intérêts et les positions de la société civile ont une plus large portée que ceux des coalitions nationales pour l'éducation membres du réseau CME, et pour exiger des pouvoirs publics une éducation équitable et de qualité, il faut qu'un plus large éventail d'acteurs participent à davantage de processus stratégiques. Les groupes qui agissent en dehors des structures des coalitions (ceux qui soutiennent d'autres mandats, dans d'autres secteurs, au nom d'autres groupes d'intérêt public, ou dans différentes régions d'un pays donné) peuvent également apporter de précieuses données d'expérience qui aideront à formuler des politiques publiques favorables à une éducation équitable et de qualité. Le mécanisme ASA investira donc dans le renforcement des capacités d'un large éventail de groupes de la société civile, notamment les associations d'adhérents, pour qu'ils puissent participer aux processus d'action publique aux niveaux national et infranational.

Deuxièmement, il est important que les groupes de la société civile soient en mesure de participer stratégiquement aux processus d'action publique en utilisant des données probantes, un positionnement clair et des moyens d'influence efficaces. Pour ce faire, ils doivent bien comprendre le contexte dans lequel ils interviennent et posséder les connaissances implicites et formelles nécessaires pour participer aux processus de prise de décisions. Les activités de plaidoyer et de responsabilité sociale ne peuvent porter des fruits que si la société civile connaît le système et sait qui détient le pouvoir – par exemple, le Ministère des finances, le parlement, les collectivités locales ou les directeurs d'école peuvent avoir un pouvoir de décision plus important que le Ministère de l'éducation pour ce qui est de produire des résultats.

Les moyens d'influence sont également importants – en s'adressant par exemple au parlement, à des groupes de réflexion, à des fonctionnaires ou autres entités susceptibles d'expliquer la position du gouvernement. D'autre part, il est essentiel que les groupes comprennent les motivations des acteurs gouvernementaux et sachent bien choisir le moment opportun pour tirer parti des possibilités offertes par le cycle des élections, le premier mandat ou d'autres moments de la vie d'un gouvernement qui sont plus propices à l'adoption d'une politique[13]. En bref, le mécanisme ASA privilégiera la compréhension du contexte en aidant les groupes de la société civile qui reçoivent des financements à comprendre le contexte ainsi que leur rôle dans le mandat des décideurs (dans la définition du mandat, par exemple) et à faire des contributions opportunes et utiles à ces processus pour influencer les résultats des politiques publiques.

[13] Green, D. (2017) How can researchers and activists influence African governments? Advice from an insider. https://oxfamblogs.org/fp2p/how-can-researchers-and-activists-influence-african-governments-advice-from-an-insider. Consulté le 16 avril 2019.

Objectif 2

Renforcer les rôles joués par la société civile pour ce qui est de promouvoir la transparence et la responsabilité dans l'élaboration et la mise en œuvre des politiques éducatives

Le deuxième objectif du mécanisme ASA vise à soutenir les efforts faits par la société civile pour améliorer la transparence et le respect du principe de responsabilité dans l'éducation. En investissant dans le renforcement du suivi de la mise en œuvre des politiques et des services éducatifs par la société civile, le mécanisme vise à combler d'importantes lacunes dans les données. Inversement, les données recueillies grâce à une meilleure transparence peuvent servir à informer les gens de la situation en ce qui concerne les services publics et les droits à prestations, et aider à accroître la demande de services éducatifs de qualité ainsi que leur appropriation par les collectivités[14]. Cet objectif vise donc à faire en sorte que les groupes de la société civile soient en mesure de comprendre le suivi stratégique multisectoriel de l'exécution des politiques et du budget de l'éducation, et d'utiliser les données recueillies pour formuler et mettre en place des solutions et des mécanismes de réparation pertinents. Cela nécessite :

1) d'améliorer l'accès à un plus grand volume d'informations de sources diverses pour accroître l'intérêt du public pour l'éducation ;

2) d'accroître l'utilisation de ces informations par la société civile pour bien connaître les attitudes, les comportements et les exigences en matière d'éducation.

Il est essentiel d'avoir accès à des informations pertinentes, à jour et utilisables pour assurer le respect de l'obligation de dispenser une éducation de qualité à tous les enfants. Parmi les informations utiles pour améliorer la responsabilité sociale (telles que recensées par la Fondation Hewlett dans sa stratégie pour responsabiliser les prestataires de services éducatifs et précisées par le Wellspring Fund)[15], on peut citer notamment :

- Informations sur les droits des citoyens et les obligations et engagements du gouvernement, et sur la manière dont les déclarations officielles sur les droits, les obligations et les engagements politiques peuvent être liés à la notion de responsabilité mutuelle ancrée dans la culture locale
- Informations sur la qualité des services fournis, les intrants nécessaires (budgets et dépenses, marchés publics, ou livraison en temps voulu des intrants et fournitures essentiels), les

[14] On trouvera un glossaire sur la transparence et le respect du principe de responsabilité à l'adresse suivante : http://www.transparency-initiative.org/uncategorized/1179/tai-definitions.

[15] Hewlett Foundation. Service Delivery Sub-Strategy. https://www.hewlett.org/wp-content/uploads/2018/04/service-delivery-monitoring-ENG.pdf.

indicateurs de performance des établissements scolaires, ou l'amélioration des résultats au plan du développement (mesure de l'apprentissage des élèves ; utilisation de contraceptifs par les femmes ; santé maternelle et infantile ; approvisionnement en eau sans risque, fiable et adapté à des usages multiples, etc.).

- Informations sur les attentes des citoyens en termes de couverture, de normes et de tarifs de facturation des services, et sur ce qu'ils peuvent faire lorsque leur expérience ne correspond pas aux politiques déclarées.
- Opinion des citoyens sur la qualité des prestations fournies dans certains domaines, ou description de leur expérience dans les bureaux locaux de l'éducation, les écoles ou d'autres points de prestation des services.
- Informations sur les pratiques qui entravent l'accès à des services de qualité, et sur ce que les gens peuvent faire pour remédier à cette situation.

Les groupes qui s'emploient à améliorer la transparence, la gouvernance et d'autres domaines dans l'intérêt du public peuvent apporter de précieuses compétences, proposer des stratégies créatives et offrir des réseaux plus larges pour la collecte et la diffusion d'informations susceptibles d'aider à renforcer le respect du principe de responsabilité dans le secteur de l'éducation. C'est pourquoi le mécanisme ASA cherche à élargir l'éventail des acteurs – et diversifier la base de données – qui contribue à la responsabilisation dans le secteur de l'éducation. En aidant les organisations de la société civile à créer ensemble des écosystèmes de pensée et d'action favorables à une plus grande responsabilisation, le mécanisme ASA peut aider à élargir et approfondir la prise en main de l'éducation par la société civile – notamment en travaillant avec les associations civiques qui partagent des normes sociales et culturelles profondément enracinées pour harmoniser les normes locales avec les lois et les politiques. L'information n'est pas en soi un facteur de responsabilisation ; il faut donc s'employer délibérément à faire en sorte que l'information s'accompagne d'incitations à l'action. Il est essentiel que les informations recueillies grâce aux investissements ASA soient fondées sur les faits, adaptées aux normes locales et véritablement *exploitables*[16]. Elles doivent s'accompagner d'une définition précise du mandat et d'une réflexion sur les moyens d'action possibles, formels et informels, pour que les données ne soient pas seulement recueillies mais exploitées de manière dynamique. À cet égard, l'information doit être utilisée et déboucher sur des actions concrètes[17].

[16] Fox, Jonathan. (2017), *History and Language: Keywords for Health and Accountability*, Institute of Development Studies. Disponible à l'adresse suivante : http://www.ids.ac.uk/opinion/history-and-language-keywords-for-health-and-accountability?utm_content=buffer1f967&utm_medium=social&utm_source=twitter.com&utm_campaign=buffer. Consulté le 28 août 2017.

[17] Becker, J. (2017.) Campaigning for Children: Strategies for Advancing Children's Rights.

Il est essentiel qu'il existe un système de suivi multisectoriel de l'éducation pour aider à intégrer le contrôle intégral de la chaîne de résultats - des ministères centralisés aux établissements scolaires. De même, la participation de la société civile aux processus décentralisés de prise de décisions concernant l'éducation, par exemple au niveau des districts ou des écoles, nécessite une mobilisation locale sur les questions touchant l'éducation, au niveau des associations de parents d'élèves, des syndicats étudiants et des associations d'enseignants ou autres réseaux formels et informels qui participent à des activités d'intérêt public. En créant des conditions propices à la prise de décisions plus éclairées au niveau local, les collectivités peuvent utiliser l'information pour déterminer elles-mêmes comment améliorer l'éducation. Le mécanisme ASA peut donc aider à mettre en place de nouvelles plateformes expérimentales de sensibilisation et de mobilisation civique fondées sur les faits qui vont au-delà des plateformes de sensibilisation institutionnalisée et permettent à ces alliances entre divers groupes de faire pression en faveur d'un changement de politique [18].

Objectif 3

Créer un environnement mondial, régional et transnational favorable à la promotion de la transparence et au plaidoyer de la société civile en matière d'éducation

Le troisième objectif du mécanisme ASA est de réunir des groupes d'acteurs de la société civile pour collaborer à des initiatives ou des campagnes transnationales qui influencent les travaux du GPE au niveau national, notamment dans les domaines de l'efficacité de l'aide, du financement et des synergies intersectorielles. C'est un aspect essentiel parce que dans le système mondial actuel, bon nombre des conditions nécessaires à la planification et la mise en œuvre efficaces de politiques nationales de l'éducation dans les pays à faible revenu ou à revenu intermédiaire restent soumises à de fortes influences (positives et négatives) extérieures. Par exemple, la définition des normes mondiales en matière d'éducation – et la prise en compte de ces normes dans les priorités de financement, les approches des donateurs et les mécanismes de suivi au niveau mondial qui influencent directement les choix stratégiques des pays partenaires – est fortement influencée par les débats et intérêts internationaux. L'ordre du jour transnational est généralement arrêté lors de réunions à huis clos auxquelles les représentants des citoyens ordinaires sont rarement invités, malgré la présence d'importantes organisations non gouvernementales professionnalisées. Pour mieux tenir compte des intérêts des citoyens dans les programmes d'action transnationaux tout en créant des conditions plus favorables à la formulation de politiques nationales utiles et pertinentes, le mécanisme ASA soutiendra la participation d'un plus grand nombre de représentants de la société civile représentant des opinions et des réalités plus

[18] Fox, Jonathan, Joy Aceron et Aránzazu Guillán Montero. (2016). *Doing Accountability Differently: A Proposal for the Vertical Integration of La société civile Monitoring and Advocacy*. U4 numéro 4 (août). Bergen: C. Michelsen Institute.

diverses dans ces instances transnationales. Le troisième objectif du mécanisme ASA vise donc à investir dans des consortiums transnationaux d'acteurs de la société civile œuvrant ensemble pour influencer les politiques transnationales.

Tout changement institutionnel a de meilleures chances d'être durable si « les organisations de la société civile et les réformateurs forment des coalitions aux niveaux local, infranational, national et transnational. Ces stratégies intégrées verticalement doivent bien prendre en compte les différents niveaux de pouvoir — international, régional, national et local — et exploiter cette dynamique de pouvoir pour provoquer un changement »[19]. Il existe plusieurs moyens d'associer les citoyens aux débats transnationaux sur l'action à mener. Une approche est l'intégration verticale des réseaux d'organisations dans lesquels, par exemple, les intérêts de la société civile et ceux des enseignants d'un pays sont représentés aux niveaux national, régional et mondial. Une autre approche consiste à s'employer délibérément à rechercher, désigner et former, en leur offrant des plateformes et des possibilités de mobilisation, des cohortes de groupes thématiques ou sous-représentés souhaitant participer à la formulation des politiques qui les concernent, comme par exemple des « groupes de survivants », des réseaux de « jeunes ambassadeurs », des réseaux de défense et de promotion du leadership des femmes et des filles, et des réseaux thématiques tels que ceux dont les travaux portent sur le handicap ou la justice économique. De plus en plus, les jeunes forment des alliances indépendantes par l'intermédiaire des réseaux sociaux qui sont transnationaux par nature et leur offrent un nouveau moyen d'expression indépendant de l'action menée par les organisations de la société civile professionnelles. Toutes ces formes de représentation donnent la parole à davantage d'acteurs soucieux d'accéder aux espaces transnationaux dans lesquels les conditions préalables à la formulation des politiques nationales sont définies.

Le troisième objectif du mécanisme ASA vise donc à investir dans des consortiums faisant intervenir des groupes nouveaux et plus variés d'acteurs de la société civile qui œuvrent ensemble pour influencer les politiques transnationales. Un climat mondial transnational favorable à l'action de mobilisation des sociétés civiles nationales pour plus de transparence comporte trois dimensions :

(1) Soutien des efforts de sensibilisation menés par des organisations véritablement représentatives dont l'intégration verticale offre un moyen légitime de représenter les intérêts civiques dans les instances de décision transnationales
(2) Soutien des efforts de sensibilisation menés par les groupes sous-représentés souhaitant participer à la formulation au niveau transnational des politiques qui les concernent

[19] Ibid.

(3) Soutien des efforts menés par les organisations de la société civile pour créer des espaces de concertation transnationale plus ouverts qui permettent une meilleure participation des citoyens

Le mécanisme ASA fournira les ressources nécessaires pour créer un climat nettement plus favorable à un changement de politique aux niveaux national et local en permettant à un éventail plus large et plus varié d'acteurs de la société civile de former des alliances pour influencer les politiques transnationales. En créant des instances formelles au sein desquelles les organisations de la société civile puissent agir et interagir au niveau transnational, le mécanisme ASA vise à faire une plus grande place à la société civile dans l'arène transnationale pour accroître son influence sur la mise en œuvre des politiques de l'éducation aux niveaux national et local.

Hypothèses de la Théorie du changement

La Théorie du changement formule plusieurs hypothèses qui reprennent celles mises en évidence par le programme du FSCE. Ces hypothèses, qui sont décrites ci-après, seront testées, révisées and actualisées lors de la mise en place du mécanisme ASA.

1. C'est à l'État qu'il incombe au premier chef de garantir le droit à l'éducation ; les citoyens doivent lui demander des comptes, à de nombreux différents niveaux ; et les organisations de la société civile doivent soutenir ces efforts en promouvant le respect du principe de responsabilité tant à l'égard des citoyens que des responsables, pour assurer la mise en œuvre des politiques et des programmes prévus.

2. Pour être concluantes, les approches visant à promouvoir la responsabilité sociale demandent du temps, des efforts sur le plan de la réactivité des pouvoirs publics mais aussi de la demande de comptes de la société civile aux responsables – ce qui dépend étroitement du contexte – et une théorie du changement détaillée tenant compte du contexte national et local.

3. Le débat mondial/régional sur l'action à mener doit être informé par les réalités nationales et locales – et les informer en retour. Les efforts de sensibilisation au niveau national peuvent être renforcés par des campagnes transnationales susceptibles d'influencer l'évolution de l'éducation dans un sens favorable ou défavorable à la réalisation du droit à l'éducation.

4. Le modèle opérationnel du Partenariat mondial pour l'éducation permet de travailler à la fois avec les gouvernements et les acteurs de la société civile pour renforcer le respect du principe de responsabilité grâce à des données plus probantes, des capacités renforcées et un dialogue sectoriel plus inclusif. En créant les conditions nécessaires pour permettre

aux pays partenaires du GPE, notamment les membres des Groupes locaux des partenaires de l'éducation, de collaborer de manière plus productive avec la société civile, l'approche collégiale du GPE peut aider à créer un secteur de l'éducation qui répond mieux aux besoins des citoyens.

5. Face à la réduction de la marge d'action et de l'influence des organisations de la société civile, il importe d'analyser les nouvelles menaces et opportunités : les larges coalitions ont plus de chances de survivre et de se faire entendre dans une telle situation, et compte tenu de leurs possibilités d'intervention, elles peuvent avoir un impact à différents niveaux. Dans un climat politique polarisé, les associations civiques doivent prendre des mesures supplémentaires pour renforcer leur légitimité et éviter des accusations de parti pris, par exemple en inscrivant les efforts de sensibilisation dans les lois internationales ou nationales, en évitant de recourir aux financements publics, en transcendant les divisions partisanes et en évitant de prendre parti dans les campagnes électorales.

6. Les groupes civiques tirent leur légitimité de leur rôle d'acteurs de la société civile. Les organisations ancrées dans les collectivités qu'elles représentent et dirigées par elles sont souvent plus difficiles à qualifier de non légitimes que celles qui agissent pour le compte de tiers.

7. Les acteurs de la société civile gagnent l'appui du public en intervenant dans des domaines qui touchent directement la vie des gens — ce qui peut nécessiter de redéfinir certaines causes d'une manière qui cadre mieux avec la situation locale au lieu de recourir aux cadres internationaux[20].

8. Le changement prend du temps. Il n'est pas linéaire, il demande des essais et des révisions fondés sur un processus d'évaluation et d'apprentissage continu. En même temps, la sensibilisation en faveur de l'éducation dépend dans une large mesure de l'évolution de la situation politique dans le pays concerné. Le changement a donc souvent un caractère improvisé, imprévisible, contingent – caractéristiques qui sont très difficiles à concilier avec des plans de travail et des cadres de résultats rigides, et c'est pourquoi les cadres de planification des financements des activités ASA doivent laisser une marge de manœuvre suffisante pour permettre ce type d'approximations successives.

[20] Green, D. (2015), *5 ways to build La société civile's Legitimacy around the world*, https://oxfamblogs.org/fp2p/5-ways-to-build-civil-societys-legitimacy-around-the-world. Consulté le 20 juin 2018.

9. La réceptivité des pouvoirs publics peut être plus ou moins grande : ils peuvent se contenter d'écouter l'opinion des citoyens, la prendre en considération ou institutionnaliser les mécanismes de rétroaction. Les efforts faits pour accroître la réceptivité des pouvoirs publics à l'opinion des citoyens doivent prendre en compte le mandat, les intérêts, les motivations et les systèmes politiques qui influencent l'ouverture de l'administration publique.

Annexe 2 : Contributions du mécanisme ASA au GPE 2020

Le mécanisme ASA peut et doit aussi contribuer à la réalisation de tous les objectifs du GPE 2020 :

Objectif stratégique 1 : Renforcer la planification et la mise en œuvre des politiques dans le secteur de l'éducation **:** En finançant la collecte et l'utilisation de données sur la responsabilité sociale pour guider la planification du secteur de l'éducation, le mécanisme ASA peut aider à renforcer la base de données utilisée pour la planification du secteur. Inversement, en aidant la société civile à interpréter et échanger les informations concernant l'éducation, le mécanisme ASA peut renforcer « l'appropriation nationale » en accroissant la sensibilisation et l'appui du public en faveur de l'éducation.

Objectif stratégique 2 : Encourager la responsabilité mutuelle grâce à une concertation efficace et inclusive sur l'action à mener et à un travail de suivi dans le secteur. En donnant aux groupes de la société civile les moyens de mieux comprendre les processus formels, techniques ou institutionnels d'élaboration des politiques et d'y participer, le mécanisme ASA peut aider à rendre le dialogue sectoriel plus ouvert et plus transparent.

Objectif stratégique 3 : Soutien efficient et efficace des financements du GPE à la mise en œuvre de plans sectoriels qui mettent l'accent sur l'amélioration de l'équité, de l'efficience et de l'apprentissage. En appuyant la capacité des groupes de la société civile de participer au dialogue sectoriel, le mécanisme ASA peut accroître la probabilité que les financements du GPE soient informés et contrôlés en partie par ces groupes. Les structures transnationales des organisations de la société civile financées par le biais du mécanisme peuvent également aider à faire en sorte qu'il existe un mécanisme de remontée de l'information du niveau local aux niveaux national et mondial, afin de guider la prise de décisions stratégiques, financières et opérationnelles du GPE au niveau mondial.

Objectif stratégique 4 : Mobiliser des financements plus importants et de meilleure qualité. Les décisions financières reflètent un processus de définition des priorités fondé, d'une part, sur les données concernant le rendement des investissements et, d'autre part, la volonté politique d'investir dans ces domaines. La sensibilisation de la société civile est essentielle pour garantir que non seulement le financement de l'éducation augmente, mais aussi que les fonds sont utilisés de la meilleure façon possible pour créer des systèmes éducatifs de qualité, équitables et plus solides. Le mécanisme ASA peut donner à la société civile les moyens de promouvoir des méthodes de financement plus transparentes et de meilleure qualité – tout en aidant à orienter l'utilisation des fonds publics au niveau national et international.

Objectif stratégique 5 : Renforcer le partenariat. Les investissements ASA permettront de faire en sorte qu'un groupe d'acteurs de la société civile d'une importance cruciale qui manquent généralement de moyens puissent maximiser leur contribution au partenariat. Ce faisant, ils

peuvent jouer un rôle plus efficace au niveau national, élargir le rôle de plaidoyer du partenariat et renforcer la responsabilité mutuelle des partenaires.

Le mécanisme ASA aura un impact plus direct sur l'objectif stratégique 2 pendant la période s'achevant en 2021. En particulier, le cadre de résultats du GPE 2020 suit l'indicateur 19 d'une manière qui permet d'évaluer le degré d'ouverture du dialogue sectoriel et la capacité de la société civile et des associations d'enseignants de participer aux consultations sur l'action à mener, aspect important de l'objectif stratégique 2. Plus précisément, l'indicateur 19 mesure la proportion de Groupes locaux des partenaires de l'éducation (GLPE) dans lesquels la société civile et les enseignants sont représentés. Bien que cet indicateur permette une évaluation binaire du caractère inclusif des GLPE, ce n'est qu'une mesure indirecte de la participation de la société civile. En tant qu'indicateur, il ne permet pas de démontrer l'ampleur ni la qualité de la participation de la société civile et des associations d'enseignants. Le mécanisme ASA devrait faire progresser la réalisation de l'objectif stratégique 2 du GPE en aidant à financer la participation de la société civile au GLPE, tout en pouvant aider à trouver des moyens plus efficaces de suivre cet aspect du Plan stratégique du GPE. S'il fonctionne comme prévu, le mécanisme permettra au GPE de renforcer les principes de responsabilité mutuelle du Partenariat et d'en assurer le respect, de renforcer l'utilisation de données probantes et la volonté politique en faveur de l'éducation et de tirer parti des possibilités qu'offre un partenariat inclusif aux niveau local, national, régional et mondial pour mobiliser davantage de ressources et améliorer les politiques, les services et les résultats dans le secteur de l'éducation.

Mécanisme ASA et liens avec le modèle opérationnel du GPE

Pour mobiliser efficacement les synergies bidirectionnelles potentielles entre le mécanisme ASA et les autres modalités d'appui technique et financier du GPE aux pays, le GPE et le partenariat au sens large devront créer des boucles de rétroaction plus explicites, des procédures de collaboration ainsi que des méthodes et des pratiques coordonnées. Tandis que la réflexion se poursuit au sein du Secrétariat du GPE, en s'élargissant aux partenariats au niveau des pays (GLPE) et des ministères, pour étudier les possibilités plus avant, certains liens initiaux peuvent être systématiquement établis, comme suit :

Sensibiliser aux processus appuyés par le GPE et au mécanisme de financement des activités ASA

Les bénéficiaires de subventions au titre du mécanisme ASA doivent entreprendre des activités préparatoires, et notamment élaborer leur propre théorie du changement et une analyse du contexte national, et il serait utile pour cela d'engager un dialogue plus dynamique entre les bénéficiaires, le Secrétariat du GPE, les GLPE et les ministères, afin d'aider les bénéficiaires à

comprendre les points d'entrée institutionnels pour la participation aux processus d'élaboration des politiques d'éducation. On pourrait notamment, si nécessaire, renforcer les capacités des bénéficiaires et examiner de plus près avec eux le cycle de planification - élaboration d'un plan sectoriel de l'éducation, examens sectoriels conjoints, requête d'ESPIG, cycles d'exécution et de présentation de rapports, et autres moments pour la société civile de participer activement au dialogue sur l'action à mener – en contribuant de manière substantielle à l'élaboration des théories du changement ASA et aux analyses de contexte qui sous-tendent les travaux des bénéficiaires. De même, les dialogues organisés peuvent également aider les partenaires de développement et les ministères à apprécier les compétences et contributions particulières des acteurs de la société civile bénéficiaires de financements, et donc renforcer les possibilités d'alliance entre l'État et la société civile, et plus généralement renforcer les relations entre la société civile, les partenaires de développement et les gouvernements. Le mécanisme ASA devrait également permettre un suivi plus nuancé et plus rigoureux de la qualité et du degré d'ouverture du dialogue dans le cadre de résultats du GPE, afin d'éclairer l'état d'avancement du plan stratégique du GPE et de fournir un appui dans ce domaine.

Coordonner et faciliter les contacts

Le Secrétariat du GPE, dans son rôle de facilitateur dans un pays peu familiarisé avec cette approche, peut aider plus activement les bénéficiaires à contacter les acteurs étatiques, à identifier les autres partenaires du GPE qui aident les organisations de la société civile dans des domaines similaires (par exemple, l'initiative « L'éducation ne peut pas attendre » et les fondations qui soutiennent l'application du principe de responsabilité, les ONG internationales membres des GLPE ou les ONG recrutées à titre de sous-traitants pour les ESPIG) et à faire en sorte qu'il soit possible d'harmoniser les efforts le cas échéant. Le Secrétariat du GPE peut également établir des normes et pratiques applicables aux relations entre les organisations de la société civile et les membres des GLPE en fournissant des conseils sur les sensibilités nationales (pays fragiles ou touchés par un conflit, ou pays ayant des problèmes de gouvernance et de respect du principe de responsabilité, avec peu de possibilités de participation de la société civile, par exemple) et sur la façon de naviguer à travers différents systèmes et structures (systèmes fédéraux ou systèmes centraux, par exemple) pour mettre en place des mesures de responsabilisation qui aboutissent au renforcement des systèmes et à l'adoption des réformes voulues.

Renforcer la capacité de la société civile de contribuer stratégiquement à la planification du secteur

En aidant à renforcer les capacités, le réseau des partenaires d'apprentissage peut aider à renforcer les compétences, les pratiques, les outils et autres moyens permettant d'accroître la responsabilité sociale que les bénéficiaires sont en mesure d'utiliser, compte tenu des besoins

recensés durant les cycles de planification sectorielle et de mise en œuvre. Par exemple, la société civile pourrait jouer le rôle de « contrôleur de l'équité » au niveau local, en aidant le gouvernement à apprécier les progrès accomplis dans la réalisation des cibles de l'ODD 4. En offrant une plateforme adaptée pour recenser les lacunes du secteur (compte tenu des données d'expérience de la collaboration opérationnelle avec les pays) et renforcer les capacités de la société civile dans les domaines où elle est bien placée pour intervenir, le GPE peut utiliser le mécanisme ASA pour renforcer le rôle de la société civile en améliorant le respect du principe de responsabilité et la transparence, et donc la planification du secteur.

Accroître la demande nationale d'importants moteurs de l'éducation

En investissant dans les organisations de la société civile capables d'accroître la demande publique en matière d'éducation, le mécanisme ASA peut aider à créer un climat favorable à une plus grande volonté politique d'accroître les investissements nationaux dans le secteur et de prendre des mesures concrètes pour remédier aux lacunes – notamment la promotion et l'utilisation des connaissances et innovations dont l'impact sur l'amélioration des systèmes éducatifs nationaux n'est plus à démontrer. L'établissement d'un lien explicite entre le mécanisme ASA et la plateforme d'échange de connaissances et d'innovations (KIX) sera bénéfique pour les deux. D'une part, les modalités de la plateforme KIX peuvent être utilisées par les bénéficiaires du mécanisme ASA pour renforcer leurs capacités dans les domaines d'action essentiels, tout en offrant un moyen de vérifier les connaissances et innovations créées grâce aux financements KIX. D'autre part, les connaissances dans le domaine du plaidoyer et de la responsabilité sociale peuvent être partagées avec le partenariat dans son ensemble via la plateforme KIX, ce qui facilite la diffusion des innovations entre les pays et les praticiens membres du partenariat. (Pour en savoir plus sur les liens entre le mécanisme ASA et la plateforme KIX, voir la Section x).

Diversifier et renforcer la participation à l'action publique au niveau mondial

Le mécanisme ASA peut également aider à renforcer les contributions de la société civile au dialogue mondial engagé au niveau du Conseil d'administration en accueillant de nouveaux bénéficiaires au sein du groupe constitutif, tout en aidant également à consolider les contributions au niveau national grâce à une meilleure intégration verticale des groupements citoyens. En élargissant et diversifiant l'éventail des voix représentées au sein du groupe constitutif, avec notamment des membres émanant d'autres secteurs ou travaillant directement avec les acteurs nationaux et locaux ou pour leur compte, le Conseil d'administration du GPE peut bénéficier d'une boucle de rétroaction plus étroite avec ceux qui sont plus directement touchés par ses politiques et méthodes.

Afin d'exploiter pleinement la capacité du mécanisme de financement des activités ASA de renforcer le modèle du GPE, il sera mis en œuvre parallèlement à une série d'ateliers et discussions

sur les domaines dans lesquels les synergies susmentionnées peuvent être exploitées, et de quelle manière elles peuvent l'être.

Annexe 3 : Recommandations issues de l'évaluation du Fonds de la société civile pour l'éducation (FSCE)

Une évaluation externe du Fonds de la société civile pour l'éducation (FSCE) a été réalisée par Oxford Policy Management dans le cadre de la stratégie de suivi et d'évaluation du GPE.

A l'issue de l'évaluation, les recommandations suivantes ont été formulées dans trois domaines clés : pertinence, efficience et efficacité.

Recommandations concernant la pertinence

- Les hypothèses implicites devraient être testées, formalisées et systématiquement incorporées dans le nouveau programme dans le cadre d'un processus consultatif fondé sur des données probantes.

- La Théorie du changement devrait être révisée et adaptée. Il convient en particulier d'étudier la possibilité de formuler de nouvelles théories du changement sur mesure au niveau national, avec des résultats communs axés sur l'amélioration de l'accès des garçons et des filles à l'éducation. Les théories du changement devraient également prendre en compte les autres questions recensées plus haut. Dans le cas des coalitions nationales de la société civile pour l'éducation qui ont déjà formulé leur propre théorie du changement nationale, il convient d'évaluer dans quelle mesure ces théories reposent sur des données probantes.

- Toute nouvelle théorie du changement devrait garantir que l'importance accordée à l'égalité des sexes et à l'inclusion sociale sera maintenue et renforcée.

- Réaliser d'autres études sur le nombre de coalitions qui ciblent certaines catégories d'enfants, et sur les preuves des résultats et de l'impact de ces interventions.

- Reconnaître, dans les plans de travail et la planification stratégique, que le travail de plaidoyer prend du temps. Les résultats et l'impact peuvent être mesurés au moyen de diverses méthodes (cas de changement, constatation des résultats, etc.) afin d'évaluer la contribution des coalitions nationales pour ce qui est de militer en faveur de réformes. Pour le nouveau mécanisme ASA, il sera également important de laisser le temps de renforcer les capacités des systèmes de mobilisation des citoyens.

- Dans le cadre de la planification, de la Théorie du changement et des cadres de résultats, envisager d'ajouter des indicateurs sur le renforcement des capacités et des indicateurs qualitatifs. Les indicateurs figurant dans le cadre de résultats devraient être passés en revue pour déterminer s'ils restent pertinents dans un nouveau contexte. Il convient également de réexaminer les cibles à lumière des progrès accomplis, et de mieux informer les coalitions nationales sur la manière dont ces outils peuvent servir à guider les activités au lieu de les entraver.

- Il convient de procéder à une rigoureuse analyse comparative des secrétariats régionaux pour déterminer les capacités organisationnelles et les niveaux de ressources par rapport aux objectifs et au champ d'action. Il faut également déterminer les raisons du manque de capacités et élaborer et appliquer des plans visant à améliorer le fonctionnement des secrétariats, par exemple en faisant appel aux secrétariats régionaux plus efficaces et en s'inspirant de leur expérience. Les ressources du FSCE III allouées aux secrétariats régionaux devraient être à la hauteur de leurs ambitions et de l'étendue de leurs travaux.

- Publier des directives à l'intention des coalitions nationales sur les moyens d'accroître la représentation des organisations de la société civile et des associations d'enseignants au sein des GLPE, et contrôler la qualité de la participation à ces groupes formés à l'initiative de l'État.

Recommandations concernant l'efficience

- Conserver le point de référence 60:40, mais en permettant d'adapter au contexte : une option serait de laisser une marge de part et d'autre.

- Conserver l'architecture du programme à trois niveaux (national, régional et mondial) et, dans la mesure du possible, maintenir les canaux de communication verticaux et horizontaux ; financer et promouvoir activement l'engagement en faveur de l'apprentissage dans toutes les régions.

- Etablir une séparation claire des responsabilités : un conflit d'intérêts est survenu au cours du FSCE III parce que le Secrétariat de la CME était presque entièrement financé par le FSCE, qu'il était censé superviser dans son rôle fiduciaire. Une telle situation devrait être évitée lors de la mise en œuvre du mécanisme ASA en créant une séparation des pouvoirs, des responsabilités et des flux financiers.

- Renforcer systématiquement les capacités des coalitions nationales dans le domaine de l'élaboration de propositions et renforcer les capacités d'audit dans l'ensemble du programme; examiner minutieusement tous les problèmes éventuels liés aux décaissements.

Recommandations concernant l'efficacité

- Le programme devrait faciliter la reconnaissance des coalitions par l'État pour permettre leur participation aux GLPE et autres processus de gouvernance.
- Etablir des liens plus étroits avec les autres domaines prioritaires des ODD en termes d'apprentissage et de sensibilisation.
- Renforcer le dialogue entre les acteurs régionaux et mondiaux en continuant d'améliorer le système d'établissement de rapports sur le suivi, l'évaluation et l'apprentissage.

Note sur le passage du FSCE à l'ASA

L'évolution de l'appui du GPE à la société civile reflète les modifications suivantes apportées à la stratégie d'octroi de financements du Partenariat à l'issue de l'évaluation à mi-parcours du FSCE, des consultations menées avec les parties prenantes l'année dernière et des orientations données par le groupe consultatif technique :

Améliorer le respect du principe de responsabilité en investissant dans un plus large éventail d'acteurs et de processus. Le GPE reconnaît que la société civile représente une pluralité de vues, d'intérêts, de perspectives et de stratégies. C'est cette diversité qui fait que le débat et la contestation sont indispensables dans le secteur de l'éducation pour renforcer la responsabilisation. Bien que le GPE ait généralement investi dans les coalitions pour tenir compte de cette diversité, il reconnaît également qu'il existe de nombreux autres acteurs qui n'appartiennent à aucune coalition et pourraient offrir des perspectives importantes sur la politique de l'éducation et les questions de mise en œuvre. Les coalitions membres du réseau de la CME sont une importante « épine dorsale » qui aide à organiser la participation civique à l'éducation, et le GPE élargit désormais ses financements à l'écosystème de la société civile au sens large.

Permettre des activités de plaidoyer et de responsabilité sociale mieux adaptées au contexte et davantage axées sur les résultats. Les réalités diffèrent d'un pays à un autre, et même d'un village à un autre. Face à l'évolution rapide de la plupart des sociétés, il est important de veiller à ce que la société civile conserve la souplesse nécessaire pour s'adapter à l'évolution de la situation. Les travaux qui font une plus grande place aux résultats permettent également de s'écarter des formules toutes faites en matière de plaidoyer et de responsabilité sociale, de

déterminer ce qui fonctionne et d'expérimenter de nouvelles formes de participation civique. L'essentiel est d'adopter une optique plus nuancée de la situation politique, sociale et économique dans laquelle les activités de plaidoyer et de responsabilité sociale sont planifiées, et d'adapter les stratégies et les méthodes à ces situations – tout particulièrement dans les pays fragiles ou touchés par un conflit. Il est important de se fonder sur les priorités déjà établies aux niveaux local et national, afin que les activités soient définies et pilotées par des coalitions ayant la volonté de les mener, au lieu d'être imposées de l'extérieur. Le mécanisme ASA ne vise donc pas à déterminer quels domaines d'action ou mesures spécifiques devraient être inclus dans les propositions mais à faire en sorte que les objectifs globaux du GPE 2020 soient pris en compte.

Mettre l'accent sur le renforcement des capacités et l'apprentissage. Le mécanisme ASA vise à renforcer la capacité de la société civile de poursuivre les objectifs du GPE 2020 dans les domaines de l'équité, de la qualité et du renforcement des systèmes. Le principal résultat visé est donc une société civile plus solide. Au lieu de privilégier uniquement les résultats à relativement court terme des projets d'amélioration de la responsabilité sociale, l'ASA investit expressément dans la capacité des groupes de la société civile de mener des activités de responsabilité sociale. Il s'agit non seulement de mettre en œuvre les initiatives définies dans ce domaine mais aussi d'apprendre par la pratique, en utilisant systématiquement le suivi et l'évaluation pour trouver des solutions plus créatives. En mettant l'accent sur une gestion souple et des méthodes plus progressives, par étapes successives, l'ASA aidera à créer une culture d'apprentissage pour les bénéficiaires des financements et la société civile en général. À cette fin, l'ASA viendra compléter les activités de renforcement des capacités menées par la CME et ses secrétariats régionaux en élargissant les possibilités de collaboration avec de nouveaux partenaires d'apprentissage et partagera les possibilités d'apprentissage avec la plateforme d'échange de connaissances et d'innovations.

Investir dans le suivi à tous les niveaux, notamment local et transnational. Le FSCE a principalement axé son appui sur le renforcement du plaidoyer au niveau national. L'ASA poursuivra sur cette voie en promouvant expressément les activités de responsabilité sociale aux niveaux infranational, local et des écoles par le biais de financements – tout en encourageant un meilleur suivi de l'évolution des politiques transnationales grâce à des financements en faveur des activités de plaidoyer transnationales. Ce faisant, il reconnaît que les rapports de responsabilité sont complexes : ils influencent différents niveaux de prise de décisions et sont influencés par différents niveaux de gouvernance. Les stratégies de responsabilisation les plus efficaces établissent généralement un lien entre les mesures de contrôle des différents maillons de la chaîne de résultats afin de pouvoir localiser les goulets d'étranglement et produire un effet boomerang en mobilisant les autorités à différents niveaux. Alors que le FSCE a introduit cette notion de suivi à tous les niveaux, l'ASA la rendra explicite.

Placer les citoyens au cœur du processus de responsabilisation. La promotion d'un dialogue ouvert et participatif a toujours été un élément essentiel de la stratégie de partenariat adoptée avec les

pays membres du GPE. L'ASA va plus loin en partant du principe que l'objectif est de responsabiliser davantage les gouvernements vis-à-vis du public. Il rend donc la responsabilité à l'égard des citoyens plus explicite, et il est conçu de façon à garantir que les citoyens ont un rôle à jouer non seulement en influençant l'orientation des politiques publiques mais aussi en indiquant ce qui a changé et en participant au dispositif mis en place pour placer leurs besoins – notamment ceux des groupes les plus marginalisés et les plus vulnérables – au cœur des préoccupations[21]. En œuvrant ensemble avec les groupes de la société civile, les partenaires mondiaux et régionaux peuvent aider à créer des conditions favorables à la responsabilisation des pouvoirs publics en mettant en place des dispositifs transnationaux qui codifient les pratiques en matière de développement et définissent des normes régissant les mesures prises au niveau sectoriel.

Adopter une démarche itérative et adaptative pour la conception et la mise en œuvre de l'ASA. La gestion adaptative peut être définie comme une démarche dans laquelle la gestion est considérée comme une expérience visant à promouvoir systématiquement l'apprentissage, l'idée étant de trouver d'autres moyens d'atteindre les objectifs visés et de mieux combiner le savoir codifié, le savoir tacite et « l'apprentissage par l'action » en temps réel. Cette expérimentation ne se fait pas au hasard, il s'agit d'un système structuré d'apprentissage par l'expérience qui vise à intégrer les objectifs d'apprentissage dans le cycle des projets (conception, exécution, achèvement et évaluation)[22]. L'expérimentation a lieu dans un « univers » défini et délimité (par exemple le mécanisme de financement des activités ASA, qui s'intègre dans l'action globale menée par le GPE), avec des objectifs finaux spécifiques. Au plus haut niveau, ces objectifs concernent « le droit à l'éducation, en assurant à tous les enfants et tous les jeunes une éducation équitable, inclusive et de qualité, y compris un apprentissage de la deuxième chance », comme l'indique l'ODD 4 relatif à l'éducation, sur lequel repose le plan stratégique du GPE. L'idée de base est donc de créer un mécanisme fondé sur l'apprentissage itératif et d'intégrer cette philosophie dans les méthodes d'octroi des financements et de gestion des programmes. Cette approche s'appuie sur les données existantes concernant l'apprentissage itératif et continu, selon lesquelles l'essentiel n'est pas d'avoir une « feuille de route » mais une « boussole » pour naviguer des systèmes complexes et trouver son chemin dans le brouillard[23]. Elle reconnaît que « les contextes et processus sociaux évoluent constamment, avec de nouveaux problèmes, des risques imprévus et des surprises à chaque détour » [24].

[21] L'une des principales préoccupations exprimées lors des consultations sur la conception de l'ASA.

[23] Green, D. (2015), *Where Have We Got to on Theories of Change? Passing Fad or Paradigm Shift?* Blog *From Poverty to Power*, 16 avril, http://oxfamblogs.org/fp2p/ where-have-we-got-to-on-theories-of-change-passingfad-or-paradigm-shift.

[24] McGee, R. et Gaventa, J. (2010), R*eview of Impact and Effectiveness of Transparency and Accountability Initiatives*. Rapport de synthèse. Brighton: IDS.

Annexe 4 : Principes de conception du mécanisme ASA

Le Comité des stratégies et de l'impact a défini plusieurs principes sur lesquels fonder la conception de l'ASA. Ces principes ont aidé à sélectionner les options possibles et se reflètent dans plusieurs caractéristiques de l'ASA mentionnées dans l'appel à propositions.

- L'ASA doit établir un lien avec les buts et objectifs du GPE 2020, notamment en précisant la manière dont la théorie du changement du GPE est renforcée par les améliorations apportées dans les domaines de la transparence, de la participation de la société civile et du plaidoyer.

- L'ASA doit être conçu de manière à compléter, renforcer et avoir un effet de synergie avec les processus d'élaboration des politiques nationales sectorielles de l'éducation qui relient les efforts de plaidoyer aux niveaux national et mondial en coordonnant la stratégie ASA avec celle de la plateforme KIX.

- L'ASA doit être conçu de manière à assurer une plus grande adhésion des acteurs locaux, à promouvoir une meilleure prise en compte des perspectives locales dans les politiques et plans nationaux et à respecter la souveraineté des pays.

- L'ASA doit être conçu de manière à renforcer et diversifier la participation de la société civile à l'éducation, notamment en mettant davantage l'accent sur le développement de ses capacités.

- L'ASA doit viser à soutenir les activités qui montrent que les politiques et pratiques mises en œuvre sont inclusives.

- L'ASA doit viser à renforcer l'équité et l'inclusion dans l'éducation, pour que les groupes les plus marginalisés participent au dialogue sur l'action à mener et que les politiques adoptées répondent à leurs besoins.

- L'ASA doit prendre en compte la question de la durabilité dans sa conception, notamment en prévoyant des moyens de réduire le risque de dépendance à l'égard des bailleurs de fonds et de créer des structures qui maintiennent une dynamique de participation croissante de la société civile à la planification et à la mise en œuvres des politiques sectorielles de l'éducation.

- L'ASA doit renforcer les activités de plaidoyer au niveau mondial lorsqu'elles peuvent avoir un impact sur l'élaboration et la mise en œuvre des politiques éducatives aux niveaux national et local.

Annexe 5 : Calendrier et approche pour l'année zéro et les suivantes

Année zéro :

- Attribution initiale des fonctions MEL (évaluation, recherche-action, accompagnement et appui intermédiaire) à plusieurs partenaires d'apprentissage ;
- Premiers ateliers MEL pour examiner les principes MEL et les indicateurs sur les capacités de base et définir les objectifs communs visés ;
- Planification des principaux outils à tester pour définir et mettre en place des cadres d'action adaptés au contexte à différents niveaux ;
- Mise au point finale d'un outil d'autoévaluation des capacités et mise en place dans les entités participant à l'ASA;
- Recensement des parties prenantes;
- Appui continu et mise en place de « centres d'apprentissage » où les bénéficiaires de financements feront part de leurs problèmes MEL, qui seront alors examinés dans le cadre de réunions en ligne afin de les résoudre ;
- Les bénéficiaires fixent des objectifs d'expérimentation de solutions aux problèmes MEL et collaborent entre organisations et au sein des organisations pour atteindre ces objectifs
- Collecte de données d'évaluation par des équipes d'évaluation intégrées et recensement des lacunes à combler dans les données;
- Recensement des leçons tirées de l'expérience et des nouveaux problèmes apparus, et élaboration d'un rapport plus long assorti de recommandations au Conseil d'administration du GPE.
- Réalisation par des consultants externes, au niveau régional et/ou national, d'une analyse du contexte et d'une étude décrivant les mandats ainsi que les systèmes de planification de l'éducation (assortie d'échéances précises) afin d'aider à élaborer des stratégies pour les organismes d'exécution.

1e année :

- Les résultats de la première étude d'évaluabilité et de l'analyse des lacunes dans les données sur l'ensemble du portefeuille permettent de lancer un appel à propositions de travaux de recherche collaborative pour renforcer la base de données (par rapport à un point de référence défini au cours de l'année zéro) ;
- Organisation de sessions MEL pour achever la section suivante du Cadre de recherche avec un bilan interne de la phase précédente (enseignements tirés de la conception, vérification des hypothèses, etc.);

- Fourniture de conseils aux réseaux régionaux pour assurer un apprentissage plus régulier, en examinant les enseignements tirés et les similarités/différences entre les approches suivies au niveau régional;
- Organisation de trois ou quatre webinaires (dont au moins un consacré aux questions d'égalité des sexes) qui pourraient déboucher sur la formation d'une communauté d'apprentissage collaboratif admise à demander un financement complémentaire pour produire des moyens d'apprentissage communs;
- Présentation de récits et témoignages sur des approches participatives prévoyant expressément une formation sur les activités de suivi-évaluation menées par les enfants/élèves pour associer les écoles et les élèves aux efforts MEL faits au niveau local ;
- Organisation d'un atelier à l'intention de bailleurs de fonds actuels et potentiels et d'autres membres du GPE sur certains problèmes à régler et leçons à tirer.

2e et 3e années :

- Poursuite des travaux entamés durant la première phase, l'accent étant mis sur la fonction d'évaluation, et organisation d'une session d'apprentissage plus « poussé » (apprentissage en double ou triple boucle à mi-parcours du programme). Cette démarche devrait être axée sur l'apprentissage et évolutive pour utiliser la synthèse des résultats, les changements les plus significatifs, l'évaluation fondée sur des principes et autres méthodes comparables plus appropriées pour apprécier les progrès ou les changements d'attitude et de comportement qui pourraient avoir un impact sur les actions de plaidoyer à plus long terme.
- Ce serait également une excellente occasion de revoir le profil des parties prenantes pour déterminer les limites des interventions (i.e. l'univers ASA dans son ensemble), qui est choisi pour en bénéficier et qui ne l'est pas, et s'il est bon d'élargir et diversifier l'éventail des bénéficiaires ou bien de le resserrer pour mettre l'accent sur une plus grande cohérence.