

# Note conceptuelle sur la stratégie de la Banque mondiale pour le secteur de l'éducation 2020

---

## 1. Le rôle de l'éducation dans le développement

Les perspectives de développement d'un pays tiennent à la qualité de sa population — c.-à-d. la compétence et la créativité de sa population active, la capacité de ses dirigeants à gouverner et à gérer ses ressources, et la capacité de sa population adulte à élever des enfants instruits et en bonne santé. L'éducation est le meilleur investissement qui puisse se faire pour obtenir cette qualité. Réunie par la Banque mondiale pour examiner les données concrètes sur les facteurs de croissance, la Commission sur la croissance et le développement<sup>1</sup> (2008) a parfaitement pris conscience du rôle de l'éducation dans la promotion d'une croissance durable qui aide à lutter contre la pauvreté et les inégalités.

Aucun pays n'enregistre de croissance rapide et durable sans maintenir un taux extrêmement élevé d'investissement public dans l'infrastructure, l'éducation et la santé. Loin d'évincer l'investissement privé, ces dépenses *l'attirent*. Elles ouvrent la voie à l'apparition de nouveaux secteurs et accroissent la rentabilité des entreprises privées qui tirent profit d'une main-d'œuvre instruite et en bonne santé, de routes praticables et d'un approvisionnement fiable en électricité. [...] L'éducation, qui facilite l'acquisition de nouvelles compétences, et un taux élevé de création d'emplois, qui permet de trouver facilement un nouveau travail, sont peut-être les deux meilleures formes de protection qu'un gouvernement puisse apporter. (pp. 5-6)

L'éducation des filles est une mesure efficace de la détermination des autorités à assurer l'égalité des chances. D'énormes et nombreux obstacles empêchent les filles de terminer leur scolarité : pression financière de la famille, absence de sécurité, et même des choses aussi fondamentales que l'absence de toilettes adéquates. Mais dans les cas où ces obstacles peuvent être surmontés, les résultats sont très positifs. Les femmes instruites ont moins d'enfants ; elles les ont plus tardivement, et ils sont plus robustes. Ils obtiennent de meilleurs résultats scolaires, essentiellement parce qu'ils tirent avantage de l'instruction de leur mère. L'éducation et l'intégration des filles à la main-d'œuvre offrent donc un moyen de casser le cycle intergénérationnel de la pauvreté. (p. 8)

La Commission a également souligné le rôle des autorités dans le financement de l'éducation :

L'éducation doit bénéficier à juste titre des ressources financières publiques pour au moins deux raisons. Tout d'abord, la Commission estime que la société en tire profit probablement davantage que l'individu. [...] En d'autres termes, les personnes instruites apportent plus à la société qu'elles n'en reçoivent sous forme de rémunération élevée, bien qu'on sache à quel point il est difficile de mesurer le bénéfice pour la société. [...] Ensuite, certaines familles éprouvent des difficultés à emprunter autant qu'elles souhaiteraient pour financer les études, quand bien même le salaire élevé auquel donnerait droit un diplôme ou un titre universitaire permettrait largement de rembourser le prêt. Les dépenses publiques consacrées à l'éducation trouvent ainsi leur justification dans l'efficacité et l'égalité des chances. Elles compensent l'incapacité du marché à allouer suffisamment de ressources à l'éducation et élargissent l'accès de l'éducation à ceux qui ne peuvent se la payer d'avance. (pp. 37-38)

## 2. Pourquoi une nouvelle stratégie sectorielle ?

### Précédentes stratégies pour le secteur de l'éducation

Pour élaborer une nouvelle stratégie de la Banque mondiale pour le secteur de l'éducation, il conviendrait de commencer par examiner les résultats des stratégies antérieures ; une étude préliminaire est prévue à cet effet (voir annexe 1). Aux termes de la stratégie sectorielle actuelle lancée au cours de l'exercice 00 (ESS'00), la mission de la Banque dans le domaine de l'éducation est d'« assurer à chacun une éducation de base de qualité satisfaisante, l'acquisition de compétences de base (lecture, écriture, calcul, raisonnement et sens des relations humaines, comme par exemple le travail en équipe) et la possibilité de se perfectionner tout au long de sa vie dans divers cadres de formation post-élémentaire. » La stratégie actualisée de 2005 (ESSU'05) réintègre l'éducation au programme de développement économique d'une manière plus claire : « Notre objectif stratégique est d'aider les pays à intégrer l'éducation aux stratégies économiques nationales et à mettre en place des systèmes éducatifs intégrés adaptés à leurs besoins socioéconomiques. » Le tableau 1 présente des priorités assez différentes d'une stratégie à l'autre. En parvenant à déterminer avec quel succès et quel impact les priorités du secteur ont évolué entre 2000 et 2005, on pourrait tirer des enseignements utiles à l'élaboration et à la mise en œuvre d'une nouvelle stratégie.

**Tableau 1 Pôles d'intérêt des précédentes stratégies pour le secteur de l'éducation<sup>ii</sup>**

	Stratégie de 2000	Stratégie actualisée de 2005
<b>Vision</b>	Éducation de qualité pour tous	Économies dynamiques fondées sur le savoir et cohésion sociale
<b>Objectif</b>	Éducation pour tous	Éducation pour tous et au service de l'économie du savoir
<b>Priorités ou thèmes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Éducation de base (les plus démunis, les filles)</li> <li>• Interventions rapides (développement du jeune enfant, santé scolaire)</li> <li>• Mécanismes innovants de prestation de services</li> <li>• Réforme systémique</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intégration de l'éducation à une démarche de portée nationale</li> <li>• Adoption d'une approche de portée sectorielle</li> <li>• Accent mis davantage sur les résultats</li> </ul>

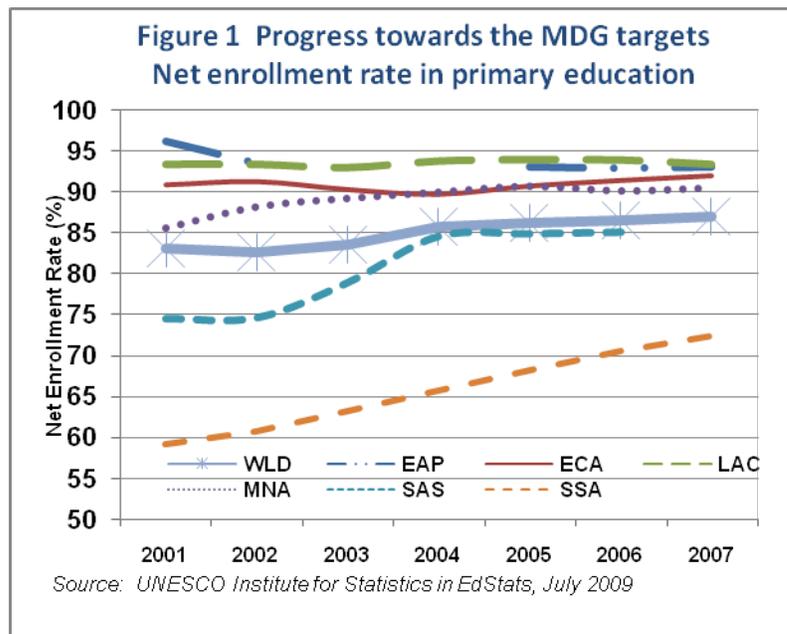
### *Mutations et défis dans le contexte international*

La décennie écoulée a été marquée par des mutations profondes à l'échelle internationale et au sein de la Banque mondiale, qui exigeaient de repenser le fonctionnement du secteur de l'éducation. En outre, un certain nombre de problèmes subsistent depuis plusieurs décennies. Voici quelques-unes des principales mutations et difficultés :

- La mondialisation et les nouvelles technologies de l'information ont transformé le mode de vie et de communication des personnes et les méthodes de travail des entreprises<sup>iii</sup>. Dans les pays en développement, le nombre d'internautes aurait augmenté d'environ 250 millions entre 2000 et 2005, la majorité étant des jeunes (Banque mondiale 2007). Ces mutations contraignent les pays à plus de productivité et de compétitivité, un défi qui se traduit par la demande d'une main-d'œuvre plus qualifiée et plus habile<sup>iv</sup>. Résultat : les systèmes éducatifs ont plus de mal à fournir aux diplômés de l'enseignement post-élémentaire les connaissances et les compétences adaptées à un monde en pleine mutation, une mission rendue encore plus difficile dans les cas où

la croissance de la scolarisation durant ces dernières décennies s'est faite au détriment de la qualité. Il faut des informations fournies de manière plus systématique, qui permettent de déterminer si les TIC dans les écoles peuvent aider à améliorer l'apprentissage et relever les taux d'achèvement des études, et de quelle manière.

- L'ampleur et la gravité de la crise financière mondiale actuelle témoignent du degré accru d'interconnexion des économies. Les pays à revenu intermédiaire ont subi des chocs sur l'emploi et le revenu, surtout dans les secteurs d'exportation. Dans les pays à faible revenu, les perspectives de croissance se sont assombries avec le ralentissement des exportations et la contraction des prix des produits de base à l'exportation (Banque mondiale 2009). La crise aurait grossi de 89 millions le nombre de personnes vivant avec moins de 1,25 dollar par jour et de 120 millions le nombre de personnes vivant avec moins de 2 dollars par jour (Chen et Ravallion 2008). Il s'agit là d'un revers qui va diminuer la capacité des pays à réaliser les ODM. De plus, la croissance au lendemain de la crise devrait être modeste, étant donné que les pays entreprennent de réduire les déséquilibres excessifs de leur compte courant et mettent progressivement fin aux mesures de relance, et que les ménages s'acquittent de leurs dettes et reconstituent leur patrimoine (Brahmbhatt et Pereira da Silva 2009). Ce ralentissement de la croissance pourrait limiter les investissements des gouvernements et des ménages dans l'éducation, alors qu'ils s'efforcent de rattraper toute dégradation de la scolarité ou de la qualité de l'éducation survenue durant la crise<sup>v</sup>.



Les pays en développement, en particulier les plus pauvres, ont accompli des progrès notables dans l'enseignement primaire depuis 1999, surtout en ce qui concerne les filles, mais tous n'atteindront pas l'ODM ayant trait à l'éducation d'ici 2015 (figure 1). Les taux d'achèvement des études primaires restent inférieurs à 60 % dans plus de la moitié des pays de l'Afrique subsaharienne. Le compte à rebours des cinq dernières années avant 2015 commençant cette année, il faut impérativement s'attaquer aux obstacles à la scolarisation dans ces pays.

- Les pays en développement, en particulier les plus pauvres, ont accompli des progrès notables dans l'enseignement primaire depuis 1999, surtout en ce qui concerne les filles, mais tous n'atteindront pas l'ODM ayant trait à l'éducation d'ici 2015 (figure 1). Les taux d'achèvement des études primaires restent inférieurs à 60 % dans plus de la moitié des pays de l'Afrique subsaharienne. Le compte à rebours des cinq dernières années avant 2015 commençant cette année, il faut impérativement s'attaquer aux obstacles à la scolarisation dans ces pays.

- Dans les pays qui ont obtenu de meilleurs résultats, la contrainte est désormais d'élargir l'accès à l'enseignement secondaire et tertiaire afin de doter la population active des compétences qui permettront de soutenir l'innovation et la croissance. L'un des défis cruciaux pour ces pays est de pouvoir améliorer la qualité à tous les niveaux de l'enseignement, mettre en place ou renforcer les systèmes d'assurance de la qualité et offrir des possibilités d'apprentissage même aux jeunes qui ne vont plus à l'école. En outre, des groupes de jeunes défavorisés, dont ceux issus de populations autochtones ou minoritaires, qui restent en marge du système éducatif, ont besoin d'appui tant sur le plan de la scolarisation que de la qualité de l'éducation.

L’immensité de ces défis appelle l’attention sur le rôle du secteur privé dans la satisfaction de la demande à tous les niveaux de l’enseignement<sup>vi</sup>.

Figure 1 Progress towards the MDG targets	Figure 1 Progrès vers la réalisation des ODM
Net enrollment rate in primary education	Taux de scolarisation net au cycle primaire
Net enrollment rate (%)	Taux de scolarisation net (%)
WLD	Monde
EAP	EAP
ECA	ECA
LAC	LAC
MNA	MNA
SAS	SAS
SSA	SSA
Source: UNESCO Institute for Statistics in EdStats, July 2009	Source : Système EdStats de l’Institut de statistique de l’UNESCO, juillet 2009

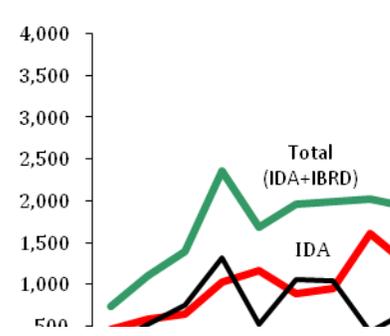
- L’on s’accorde de plus en plus à reconnaître que la quantité de connaissances acquises par un enfant peut avoir un plus grand impact sur sa productivité et sa rémunération futures que le nombre d’années passées à l’école. Sur le plan macroéconomique, des estimations donnent à penser qu’à l’amélioration d’un écart-type des résultats scolaires en lecture et en mathématiques, tels que mesurés par des évaluations internationales, correspond une augmentation de 2 points du taux de croissance annuel du PIB par habitant (Hanushek et Woessmann 2007). Un plus grand nombre de pays participent désormais à des tests internationaux et peuvent ainsi se comparer les uns aux autres. Par exemple, le nombre de pays participant au programme PISA est a progressé de 43 en 2000 à 66 en 2007. Cependant, très peu de pays en développement entreprennent de mesurer les acquis scolaires de manière régulière ou systématique, et, en général, ceux qui le font ne prennent pas en compte les résultats dans les politiques relatives à l’éducation.

- Acteur d’une communauté internationale des donateurs d’aide encore plus grande, la Banque doit établir des partenariats stratégiques fondés sur une vision commune de l’éducation pour optimiser l’impact de ses interventions. En 2002, elle a joué un rôle clé dans la mise en place de l’Initiative pour une mise en œuvre accélérée du programme Éducation pour tous (FTI), un pacte mondial qui vise à aider les pays à faible revenu à atteindre les ODM liés à l’éducation. Depuis 2004, elle prête son concours à un certain nombre de pays par le biais du Fonds catalytique. Il ressort d’une évaluation récente de l’Initiative FTI que cette dernière a aidé à promouvoir l’efficacité de l’aide, conformément aux principes de la Déclaration de Paris et du Plan d’action d’Accra. La même étude recommande toutefois de mettre en œuvre des réformes d’envergure pour atteindre les objectifs visés. La Banque prend des mesures concrètes pour aider à donner suite à cette recommandation. L’élaboration d’une nouvelle stratégie pour l’éducation sera l’occasion de réexaminer la contribution de la Banque à ce partenariat mondial, ainsi que le rôle des autres parties prenantes.

- L’évolution démographique influe sur la demande de services d’instruction scolaire et de formation professionnelle. Par exemple, la diminution des taux de fertilité dans les pays de l’Europe de l’Est continue de faire décroître la population estudiantine. Cette situation, conjuguée à des politiques du travail qui n’autorisent pas des compressions massives du personnel enseignant, pèse lourdement sur le budget des pays. En Afrique, le traitement antirétroviral, qui s’avère efficace pour prolonger la vie des personnes atteintes du VIH/Sida, a

pour corollaire involontaire l'accroissement du nombre d'enfants de femmes infectées qui désormais vivent plus longtemps, et donc du nombre de futurs orphelins qui pourraient avoir besoin d'un soutien particulier.

- Les conflits armés, anciens comme nouveaux, ont compromis les résultats scolaires durant les dix dernières années, et vont probablement continuer de les compromettre, car ils s'accompagnent de la destruction des infrastructures scolaires et entravent directement ou indirectement le fonctionnement des écoles et l'apprentissage. Dans les pays touchés, l'éducation a toutes les chances d'être un outil efficace et économique pour accélérer le relèvement social et économique.

Total (IDA + IBRD)	Total (IDA + BIRD)																												
IDA IBRD	IDA BIRD																												
	<p>Encadré 1. Portefeuille de prêts à l'éducation</p> <p>En 2009, la Banque mondiale a fourni des financements nouveaux d'un montant total de <b>3,4 milliards de dollars</b> à l'appui de projets d'éducation, soit un accroissement substantiel de son aide, comparé à la moyenne annuelle qui était de 2 milliards de dollars les années précédentes. Le montant total du portefeuille de projets d'éducation actifs était de 8,8 milliards de dollars. Selon les prévisions, le volume de prêts devrait augmenter durant l'exercice 10.</p>  <table border="1"> <caption>Data for Encadré 1. Portefeuille de prêts à l'éducation (in billions of dollars)</caption> <thead> <tr> <th>Fiscal Year</th> <th>Total (IDA+IBRD)</th> <th>IDA</th> <th>IBRD</th> </tr> </thead> <tbody> <tr><td>FY00</td><td>~500</td><td>~0</td><td>~500</td></tr> <tr><td>FY02</td><td>~1,200</td><td>~500</td><td>~700</td></tr> <tr><td>FY04</td><td>~2,300</td><td>~1,000</td><td>~1,300</td></tr> <tr><td>FY06</td><td>~1,800</td><td>~800</td><td>~1,000</td></tr> <tr><td>FY08</td><td>~2,000</td><td>~1,000</td><td>~1,000</td></tr> <tr><td>FY10*</td><td>3,400</td><td>1,700</td><td>~1,700</td></tr> </tbody> </table>	Fiscal Year	Total (IDA+IBRD)	IDA	IBRD	FY00	~500	~0	~500	FY02	~1,200	~500	~700	FY04	~2,300	~1,000	~1,300	FY06	~1,800	~800	~1,000	FY08	~2,000	~1,000	~1,000	FY10*	3,400	1,700	~1,700
Fiscal Year	Total (IDA+IBRD)	IDA	IBRD																										
FY00	~500	~0	~500																										
FY02	~1,200	~500	~700																										
FY04	~2,300	~1,000	~1,300																										
FY06	~1,800	~800	~1,000																										
FY08	~2,000	~1,000	~1,000																										
FY10*	3,400	1,700	~1,700																										
FY00	EX 00																												
FY02	EX 02																												
FY04	EX 04																												
FY06	EX 06																												
FY08	EX 08																												
FY10*	EX 10*																												
* FY10 projection as of Nov. 12, 2009.	* Projection pour l'ex 10 au 12 nov. 2009.																												

***Mutations au sein de la Banque mondiale***

- Le cadre d'action au sein de la Banque a considérablement évolué au cours des dix dernières années. Tout d'abord, la Banque a continué de décentraliser son personnel, aussi bien

en affectant du personnel international dans les bureaux des pays qu'en recrutant davantage d'agents locaux. À la fin de l'exercice 09, environ 40 % du personnel travaillant sur l'éducation se trouvaient dans les bureaux extérieurs. Une question qui se pose dès lors est celle de savoir comment cette présence accrue sur le terrain aide la Banque à gérer son portefeuille croissant de prêts à l'appui de l'éducation (encadré 1). Ensuite, le Rapport sur le développement dans le monde 2004, qui était axé sur la prestation de services, et la stratégie de la Banque pour promouvoir la gouvernance et lutter contre la corruption, adoptée en 2007, mettent en lumière l'importance de s'attaquer aux questions de gouvernance pour favoriser une prestation de services efficace.

- Les différents instruments opérationnels utilisés évoluent, en partie pour tenir compte du caractère évolutif du dialogue que l'institution mène avec ses pays clients. Il existe une demande et un intérêt croissants pour les instruments de prêt qui intègrent les formules axées sur les résultats, les financements de portée sectorielle sous forme de d'appui budgétaire direct, les financements parallèles, la mise en commun des financements, les prêts à l'appui de programmes à objectifs de développement à moyen terme, et les mécanismes apportant plus de souplesse à des coûts de transaction réduits. S'agissant de l'assistance technique, un certain nombre de pays à faible revenu utilisent un instrument de prêt remboursable pour mettre à profit l'expertise technique de la Banque dans des domaines bien précis.

- La décennie écoulée a vu croître la demande de politiques publiques basées sur des données concrètes. C'est ainsi que la Banque a aidé à concevoir un bon nombre d'études d'impact rigoureuses, dont plusieurs dans le secteur de l'éducation. La réalisation de ces études donne à la Banque la possibilité de générer un savoir mondial et d'améliorer sans cesse ses opérations et ses services-conseils<sup>vii</sup>.

### 3. Objectifs d'une nouvelle stratégie sectorielle

Au regard des mutations intervenues dans le secteur de l'éducation sur le plan international et au sein de la Banque depuis l'adoption par l'institution de la stratégie de 2000 et de sa version actualisée en 2005, une nouvelle stratégie sectorielle aiderait à :

- a. Encourager la réflexion et le débat au sein de la Banque sur les défis futurs dans le secteur et sur le rôle que devrait jouer la Banque ; aider à bâtir un consensus sur les orientations stratégiques pour relever ces défis, surtout dans le contexte actuel de décentralisation du personnel.
- b. Établir un cadre d'action cohérent qui tienne compte des défis futurs et intègre les indicateurs essentiels de succès et l'impact des opérations de la Banque.
- c. Examiner, avec un large éventail de partenaires et de parties prenantes, les orientations et le rôle futurs de la Banque dans le secteur de l'éducation. Certains partenaires de la Banque ayant entrepris d'élaborer récemment leur propre stratégie pour le secteur de l'éducation ou le faisant actuellement (par exemple la Banque asiatique de développement, la BID et le DFID), la nouvelle stratégie de la Banque pourrait s'inspirer de leurs orientations stratégiques.
- d. Identifier les instruments analytiques et opérationnels qui font défaut et qui seraient essentiels aux solutions stratégiques que la Banque proposerait face aux problèmes à venir ; et
- e. Anticiper les besoins, en termes d'effectifs, de compétences et d'affectation des agents, à satisfaire pour que la Banque s'acquitte de sa mission liée à l'éducation.

#### 4. Thèmes se dégageant d'une nouvelle stratégie

La présente Note conceptuelle constitue la première étape du processus d'élaboration d'une nouvelle stratégie de la Banque mondiale pour le secteur de l'éducation. Étant donné qu'elle ne peut couvrir la panoplie de questions liées à l'élaboration d'une nouvelle stratégie, cette section se limite à présenter quelques thèmes clés qui se sont dégagés des premières consultations entreprises dans le secteur et avec d'autres réseaux et les responsables régionaux. Dans le cadre de l'élaboration de la stratégie, de larges consultations internes et externes, des discussions entre groupes de travail, des études préliminaires, de nouvelles études analytiques et des études documentaires permettront de recenser les aspects et les thèmes pertinents, et de définir les priorités et les formules à adopter dans le secteur. Des questions fondamentales d'ordre général orienteront l'élaboration de la stratégie, à savoir :

1. Quels seront les plus importants défis à relever durant la prochaine décennie pour développer les connaissances et les compétences sociales et professionnelles dans différents contextes nationaux ?
2. Comment la Banque peut-elle aider les pays à accomplir efficacement des progrès équitables et durables en matière d'éducation dans différents contextes nationaux ?
3. Sur le plan de l'éducation, quels sont les résultats pour lesquels la Banque devrait être tenue responsables au cours des dix prochaines années, et comment allons-nous les mesurer ?
4. Comment le secteur devrait-il concilier la nécessité d'adopter une approche stratégique et sélective, dictée par les ressources limitées de la Banque, et celle de satisfaire les exigences des clients ?
5. Quels sont les outils analytiques et opérationnels et les ressources humaines et d'autre nature nécessaires à la mise en œuvre des priorités stratégiques ?

##### *Privilégier l'apprentissage et les compétences*

L'éducation, c'est l'acquisition de connaissances et de compétences, ces dernières englobant les qualités techniques qui rendent des personnes productives et employables et les aptitudes sociales qui leur permettent de mener une vie saine et épanouie. Les compétences de base telles que la capacité à lire et à calculer, mais aussi à communiquer, à travailler en équipe et à résoudre des problèmes, sont toutes nécessaires pour bien se comporter en famille, en communauté ou en milieu professionnel. En plus de cela, des compétences techniques spécifiques relatives à un métier donné sont **recherchées** sur le marché du travail<sup>viii</sup>. Par ailleurs, la capacité à s'adapter à l'évolution des marchés et des technologies est d'une importance vitale.

Un simple diagramme des différentes étapes du cycle d'apprentissage (figure 2) donne un aperçu du large éventail des problèmes qui se posent dans le secteur de l'éducation. D'abord, il faut dire que l'apprentissage ne commence ni ne s'arrête dans une salle de classe. Il commence à la naissance, les parents (tuteurs) et les frères et sœurs étant les premiers enseignants d'un enfant. La négligence, l'ignorance et la pauvreté entravent le développement du jeune enfant et ont des effets néfastes graves et durables sur lui. Entre 6 et 12 ans, l'instruction scolaire devient le principal mode d'apprentissage, surtout lorsque l'éducation de base obligatoire est appliquée avec succès. Dans les pays à revenu intermédiaire, les taux de scolarisation à cette tranche d'âge avoisinent les 100 %, et une proportion croissante d'élèves poursuit les études secondaires ; dans

les pays beaucoup plus pauvres, en raison de l'insuffisance des salles de classe et des enseignants et/ou de la faible demande de services d'enseignement, de nombreux enfants n'entrent pas à l'école ou abandonnent les études trop tôt (jeunes non scolarisés).

<b>Figure 2 Schooling-Learning Cycle</b>	Figure 2 Cycle de scolarisation/apprentissage	
<b>ECD</b>	Dev't jeune enfant	
<b>Formal Schooling</b>	Instruction scolaire	
<b>Training</b>	Formation professionnelle	
<b>% attending school</b>	% d'enfants scolarisés	
<b>age</b>	<b>âge</b>	
<b>Enrollment access gap</b>	Jeunes non scolarisés	
<b>Schooling-learning gap</b>	Écart entre taux de scolarisation et niveau d'instruction réel	
<b>Learning achieved</b>	Connaissances acquises	
<b>Out of school youth &amp; school-to-work transition</b>	Jeunes non scolarisés & jeunes accédant au marché de l'emploi	
<b>% learning goal attained</b>	% objectif d'apprentissage atteint	

La facilité avec laquelle les jeunes passeront de l'école à l'emploi dépend des connaissances et des compétences productives qu'ils apportent sur le marché du travail. Pour ceux qui ont acquis les compétences recherchées, cette transition devrait être relativement plus douce, surtout dans une économie en expansion. Malheureusement, selon les résultats des tests du programme PISA, de nombreux diplômés des pays, quel qu'en soit le revenu, achèvent leurs études secondaires en n'ayant atteint que les niveaux inférieurs des compétences de base attendues d'eux – à cause de la qualité déficiente de l'enseignement et de l'instruction, à laquelle viennent s'ajouter les difficultés dans les foyers. Dans les pays, les disparités dans la qualité étant probablement plus importantes que les disparités dans l'accès, investir dans l'amélioration de l'apprentissage et l'acquisition des compétences est autant une stratégie de réduction de la pauvreté qu'un aspect important de la stratégie de croissance.

### *Utiliser l'avantage comparatif d'une institution mondiale*

Les stratégies sectorielles antérieures étaient en grande partie fondées sur un regroupement géographique des pays. Bien qu'utile, ce regroupement à caractère régional ne tire pas pleinement avantage du champ d'action mondial de la Banque ni de sa capacité à établir des liens entre des pays ayant des niveaux similaires de développement sur le plan économique et éducatif<sup>ix</sup>. Cet avantage comparatif a été évoqué lorsqu'il a été question d'activités de formation Sud-Sud et d'appui mutuel entre membres du personnel, mais on devrait envisager de tirer d'autres avantages analytiques et opérationnels de cette couverture mondiale. Un regroupement des clients en fonction du degré de développement économique et éducationnel, venant se superposer à la situation géographique, déboucherait sur l'établissement par la Banque de priorités plus claires et plus stratégiques. Par exemple, un nouveau mode d'intervention fondé sur ce type de regroupement pourrait-il voir le jour et aider à redoubler d'effort dans les domaines de l'amélioration des effectifs, du partage des connaissances, de l'établissement d'un programme analytique et de la conception de nouveaux instruments opérationnels ? *Principes opérationnels*

Les interventions dans le secteur de l'éducation obéiraient à six principes opérationnels fondés sur une approche pansectorielle et multisectorielle, des systèmes, la gouvernance, les données concrètes, l'impact et les partenariats.

- Adopter une approche pansectorielle et multisectorielle pour atteindre les objectifs liés à l'éducation. Si les activités opérationnelles de la Banque se veulent stratégiques et sélectives, ses interventions dans un pays doivent être sous-tendues par une bonne compréhension de l'ensemble du secteur (connaissances techniques dont le pays a besoin pour prendre de l'essor et lutter contre la pauvreté, niveau d'accès des services publics et privés, problèmes de gouvernance, etc.) et de ses liens avec les autres secteurs. L'acquisition de connaissances et de compétences n'est pas conditionnée par l'éducation et la formation uniquement, mais aussi par d'autres facteurs tels que la santé, la nutrition, la main-d'œuvre et l'emploi, et le développement du secteur privé. Les enfants doivent être en bonne santé et bien nourris pour être physiquement à même d'aller à l'école et de s'instruire. Les jeunes tiennent compte des emplois nationaux ou internationaux auxquels ils peuvent avoir accès pour décider du niveau d'instruction qu'ils souhaitent avoir. Telle est la raison pour laquelle une stratégie pour le secteur de l'éducation appelle une approche multisectorielle, qui servirait non seulement de microscope pour analyser le rôle du secteur mais aussi de mode d'intervention pour concevoir les programmes et les politiques. Le défi à ce jour a été de pouvoir traduire cette idée dans la réalité et de fournir aux agents de la Banque les incitations, les outils et les compétences pour intervenir d'un secteur à l'autre.

- Mettre l'accent sur les systèmes. Le terme « système éducatif » renvoie à un grand nombre de prestataires (publics et privés), d'usagers, de communautés, mais aussi d'échelons administratifs, et aux relations contractuelles et non contractuelles entretenues au sein de ce groupe de parties prenantes pour fournir des services d'éducation. Ces relations existent au sein d'un mécanisme ou d'un organisme qui produit des services d'enseignement et d'apprentissage. Le mécanisme ou l'organisme en question englobe des éléments tels que le recrutement et l'embauche d'enseignants, leur formation et leur gestion, l'élaboration de programmes scolaires et l'établissement de normes, la production de supports d'apprentissage, les examens scolaires, l'accréditation et la supervision des institutions d'enseignement, et l'informatique de gestion. Le terme « système éducatif » est souvent utilisé pour désigner aussi bien les relations dans l'organisation des services que le mécanisme ou l'organisme qui les produit. Ce qu'il faut retenir c'est que l'efficacité de tout investissement ou de toute réforme dans le secteur de l'éducation est tributaire de l'efficacité du système éducatif, considéré dans ses deux acceptions. À titre d'exemple, le gouvernement ne peut faire respecter les normes applicables aux services fournis par des prestataires que s'il dispose d'un système adéquat d'information et de contrôle des performances.

- Comprendre les problèmes de gouvernance dans le système éducatif et s'y attaquer. Pour entreprendre des réformes durables dans le secteur de l'éducation, les acteurs concernés doivent soutenir les réformes institutionnelles qui visent à améliorer la gouvernance et l'éthique de responsabilité dans la prestation de services, en particulier ceux destinés aux pauvres. Cela rejoint également un aspect de l'économie politique qui consiste à mettre en œuvre un changement systémique qui peut provoquer le succès ou l'échec des réformes profondes.

- Soutenir la génération et la diffusion de données concrètes (renseignements, résultats d'analyses, enseignements tirés des interventions sur le terrain) sur le secteur de l'éducation dans le monde en développement<sup>x</sup> : Le champ d'action et l'expérience de portée mondiale de la Banque la placent à l'avant-garde du développement des biens publics mondiaux à l'appui de

l'éducation dans le monde en développement, tels que les instruments de mesure comparables sur le plan international et l'évaluation de l'impact des programmes et politiques clés, actuels et à venir. Il existe également une demande pour une quantité plus importante de données sur l'éducation qui soient opportunes et comparables<sup>xi</sup>. Les données sur la scolarisation ont été considérablement améliorées au cours des deux dernières décennies. Un plus large accès à une plus grande quantité de données d'enquêtes sur les ménages permet des analyses qui aident à établir des liens entre les antécédents familiaux et les traits individuels d'une part et les résultats scolaires d'autre part. De plus en plus, les pays mesurent les compétences en lecture et en mathématiques — et ils devraient être plus nombreux à le faire durant la prochaine décennie. Des échantillons de données sur des compétences importantes, telles que la capacité à résoudre des problèmes, à travailler en équipe et à communiquer, également acquises à l'école, demeurent remarquablement absentes. Des données nationales de qualité et des analyses fiables, des études empiriques et la recherche évaluative constituent, pour les pays, une base solide d'élaboration de politiques d'éducation plus efficaces.

- Mesurer les résultats et l'impact. Pour améliorer l'efficacité de l'aide, une culture du suivi et de l'évaluation des résultats doit s'installer dans le secteur. Lorsque les ressources budgétaires et les effectifs sont limités, il est crucial de savoir quelles interventions donnent les résultats escomptés de la manière la plus économique et efficace qui soit. De plus, s'il est vrai que beaucoup plus d'études d'impact sont réalisées dans le secteur qu'il y a dix ans, il reste beaucoup à apprendre sur la manière dont la Banque peut mieux les utiliser dans la collaboration avec ses pays clients.
- Promouvoir des partenariats mondiaux et locaux efficaces. Des relations étroites avec les partenaires, dont les donateurs publics et privés, les institutions techniques locales et mondiales, et les groupes de la société civile, resteront essentielles à la mobilisation des ressources à l'appui de l'éducation et à l'élaboration des politiques au sein des pays.

## **5. Étapes de la préparation d'une nouvelle stratégie sectorielle**

### ***Réaliser des analyses préliminaires***

La réalisation des études préliminaires sera l'occasion d'examiner, entre autres, les problèmes futurs dans le secteur de l'éducation dans les pays clients, les programmes qui ont aidé à augmenter la couverture et la qualité de l'éducation, et les implications des conclusions des travaux de recherche sur les facteurs déterminants d'une éducation et d'une formation efficaces. Ces études ont pour objet d'éclairer l'établissement des plans de mise en œuvre et de suivi de la nouvelle stratégie. La liste des études préliminaires envisagées est fournie en annexe 1. Outre les études préliminaires, les enseignements tirés des études économiques et sectorielles, des activités d'analyse et de conseil et des travaux de recherche réalisés par la Banque sur toute une panoplie de thèmes pertinents, tels que la gouvernance dans la prestation de services, les partenariats public-privé, les TIC et la parité entre les filles et les garçons dans l'enseignement, viendront alimenter la nouvelle stratégie.

### ***Mener de larges consultations à l'intérieur et à l'extérieur de la Banque***

L'élaboration d'une nouvelle stratégie donnant lieu à une occasion unique en une décennie de consulter les services et les partenaires de l'institution sur des questions générales relatives au secteur, on utilisera diverses formules — combinant entretiens directs, larges réunions de parties prenantes, groupes de travail sur des thèmes spécifiques, séminaires et d'ateliers, approches

faisant intervenir des outils électroniques et l’Internet — pour toucher différents acteurs concernés. De plus amples indications sur le plan de consultation sont fournies à l’annexe 2 ; la mise à jour du plan pourra être consultée sur un site web conçu spécialement à cette fin.

***Concevoir des plans de mise en œuvre et de suivi et identifier les ressources nécessaires***

Les réflexions sur la stratégie déboucheront sur l’établissement de plans de mise en œuvre, de mobilisation des ressources et de suivi. Les services travaillant sur les pays et les pays clients participeront à l’élaboration des plans régionaux de mise en œuvre ; en outre, le regroupement envisagé des pays en fonction du niveau de développement économique et éducationnel requiert également un plan de mise en œuvre qui tirera parti des similitudes au sein des groupes qui auront été constitués. Un plan d’action des 3 à 5 premières années, basé sur le plan de mise en œuvre, sera plus clairement fondé sur les ressources financières et humaines effectivement disponibles dans le secteur.

***Élaborer un plan de publication et de communication***

Outre la publication du document de stratégie sous sa forme imprimée et électronique, une approche multimédia permettra de communiquer la stratégie au personnel, aux clients internes, aux autorités et groupes de la société civile et aux partenaires mondiaux. Les objectifs visés sont les suivants : présenter un message clair sur la manière dont la Banque intervient dans le secteur de l’éducation ; renforcer la collaboration de la Banque avec un large éventail de parties prenantes aux niveaux national et international ; et influencer sur l’orientation des programmes nationaux.

**6. Calendrier**

Les principales étapes de l’élaboration de la stratégie sont présentées ci-dessous. Les consultations internes avec les services sectoriels et non sectoriels et la direction on démarré en novembre 2009, les consultations externes quant à elles devant commencer à l’issue de l’examen de la Note conceptuelle. Les deux types de consultation se poursuivront jusqu’en août 2010 (voir annexe 2).

<b>Activité</b>	<b>Date</b>
Examen de la Note conceptuelle par le CODE	27 janvier 2010
Examen par les vice-présidents opérationnels du projet de stratégie et des conclusions des consultations	Juillet 2010
Examen par le CODE de la version intégrale de la stratégie et des conclusions des consultations	Septembre 2010
Examen par le Conseil de la stratégie finale	Octobre 2010
Publication, lancement et diffusion	Novembre 2010-juin 2011

**7. Équipe**

La stratégie pour le secteur de l’éducation est élaborée par la Commission technique de l’éducation (EdBoard), composée de Svava Bjarnason (IFC), Amit Dar (SAS), Mourad Ezzine

(MNA), Deon Filmer (DEC), Robin Horn (HDN), Kurt Larsen (WBI), Chingboon Lee (LAC), Mamta Murthi (ECA), Riikka de Reumann (HRS), Christopher Thomas (AFR), Eduardo Velez (EAP), et de leurs suppléants, et de Elizabeth King (directrice sectorielle). Les membres de la Commission dirigeront les discussions avec les services et d'autres parties prenantes afin d'analyser les problèmes qui se posent dans le secteur de l'éducation, débattre des questions et des solutions, bâtir un consensus et soutenir le rôle de la Banque au cours des 10 prochaines années, et élaborer les plans de mise en œuvre. Bien que l'IEG soit représenté au sein de la Commission, sa contribution à l'élaboration de la stratégie consistera à examiner les résultats du portefeuille actuel des opérations menées dans le secteur. Une équipe de base restreinte (composée de Felipe Barrera, Hilary Spencer et Christel Vermeersch (HDNED) animée par la directrice sectorielle fournira l'appui technique et logistique voulu à la Commission ; le département des relations extérieures (EXT) fournit également un appui à l'élaboration des plans de consultation et de communication. Un comité consultatif composé d'experts non sectoriels de la Banque aidera à orienter la préparation de la stratégie sectorielle.

## Bibliographie

- Autor, D., F. Levy, et R. Murnane. (2003) "The Skill Content of Recent Technological Change: An empirical exploration," *Quarterly Journal of Economics* 118 (4): 1279-1333
- Banerjee, A., R. Banerji, E. Duflo, R. Glennester et S. Khemani. (2008) "Pitfalls of Participatory Programs: Evidence from a Randomized Evaluation in Education in India," Policy Research Papers No. 4584, Banque mondiale, Washington
- Banque mondiale. (1999) *Stratégie pour le secteur de l'éducation*. (Juillet, 1999) Washington
- Banque mondiale. (2005) "Education Sector Strategy Update. Achieving Education for All, Broadening Our Perspective, Maximizing our Effectiveness." Projet final, novembre, 2005.
- Banque mondiale. (2007) *Rapport sur le développement dans le monde 2007. Le développement et la prochaine génération*. Washington
- Banque mondiale. Programme de promotion de la gouvernance et de lutte contre la corruption.
- Banque mondiale. (2009) *Rapport de suivi mondial 2009: Une crise du développement*. Washington
- Barrera-Osorio, F., T. Fasih et H. Patrinos. (2009) *Decentralized Decision-Making in Schools*, Banque mondiale, Washington
- Brahmbhatt, M. et L. Pereira da Silva. (2009) "The Global Financial Crisis: Comparisons with the Great Depression and Scenarios for Recovery," PREM Note 141, Banque mondiale, Washington
- Chen, S. et M. Ravallion. (2008). "New Global Poverty Estimates," *World Bank Research Digest* 3 (1, Fall): 4
- Commission sur la croissance et le développement. (2008) *The Growth Report: Strategies for Sustained Growth and Inclusive Development*. Banque mondiale, Washington
- Fiszbein, A. et N. Schady. (2009) *Conditional Cash Transfers: Reduction Present and Future Poverty*, Rapport sur les politiques de développement, Banque mondiale, Washington
- Hanushek, E. et L. Woessmann. 2008. "The Role of Cognitive Skills in Economic Development," *Journal of Economic Literature* 46(3): 607-668
- Haugh, D. et A. Redonda. (2009) "Pedal to the Metal: Structural Reforms to Boost Long-Term Growth in Mexico and Spur Recovery from the Crisis," Document de travail du département

d'économie n°. 733, Organisation pour la coopération et le développement économiques, Paris

Lavy, V. (2007) "Using Performance-Based Pay to Improve the Quality of Teachers," *Future of Children* 17 (1, Spring)

Organisation pour la coopération et le développement économiques (OCDE) (2009) *Economic Policy Reforms. Going for Growth*. Paris

Patrinos, H., F. Barrera-Osorio et J. Guaqueta. (2009) *The Role and Impact of Public-Private Partnerships in Education*. Banque mondiale, Washington

Thomas, D., K. Beegle, E. Frankenberg, B. Sikoki, J. Strauss, et G. Teruel. (2003) "Education in a Crisis," *Journal of Development Economics* 74(1): 53-85

## Annexe 1. Études préliminaires

L'élaboration de la stratégie sectorielle sera sous-tendue par plusieurs études préliminaires. Ces études contribueront de façon cruciale à déterminer les actions concrètes à mener — et les ressources nécessaires — dans la phase de mise en œuvre de la stratégie. Il s'agira pour la grande majorité de notes brèves, mais quelques-unes seront des études exhaustives. Elles seront préparées par les services de la Banque et/ou des consultants ; certaines seront préparées par des groupes de travail composés d'agents invités à le faire.

1. Examen des deux dernières stratégies. Il convient de partir d'un examen des résultats des précédentes stratégies pour le secteur de l'éducation pour préparer la nouvelle. Les examens annuels des opérations et produits du savoir utilisés dans le secteur, réalisés chaque année par le service de coordination compétent, représenteraient quelques-unes des premières contributions utiles à cette note.
2. Performance du portefeuille des opérations sectorielles. La performance du secteur de l'éducation se situe généralement à un niveau équivalent ou supérieur à la note moyenne attribuée par l'IEG aux projets de la Banque au terme de leur exécution, bien que des évaluations récentes aient mis en lumière des insuffisances dans la détermination des résultats à atteindre sur le plan du développement, le centrage des interventions sur les résultats et la mise en œuvre. Dans son rapport de 2006 sur l'éducation de base, l'IEG recommandait d'investir dans l'amélioration de la gestion du secteur pour renforcer les acquis scolaires, accordant une attention particulière aux facteurs déterminants de la qualité de l'éducation que sont les incitations, l'éthique de responsabilité et les systèmes de contrôle. Cette étude préliminaire permettra de déterminer si le secteur a suivi ces recommandations (et celles formulées dans d'autres évaluations) pour améliorer sa performance et axer davantage ses interventions sur les résultats. La note de référence comprendra une étude documentaire, de même qu'une analyse des données sur les opérations et des entretiens avec des agents de la Banque. Elle va éclairer l'élaboration d'un plan d'action pour améliorer le portefeuille sectoriel. Elle reprendra et complètera plusieurs points du nouvel examen du portefeuille sectoriel réalisé par l'IEG.
3. Perspectives d'éducation dans les pays à faible revenu. L'année 2015 est une échéance clé pour l'éducation de base. Les analyses existantes indiquent d'ores et déjà qu'un certain nombre de pays ne sont pas en voie d'atteindre les ODM liés à l'éducation. Au regard de l'évolution démographique, des perspectives de croissance et de la capacité du système éducatif dans ces pays, quels sont les problèmes liés à l'éducation auxquels ils seront confrontés ces 10 prochaines années ? Comment est-ce que la Banque devrait les aider à s'attaquer à ces problèmes ? De quels résultats la Banque devrait-elle rendre compte ? Comment pouvons-nous accroître l'efficacité de la Banque dans ce processus ? Quels sont les outils et les ressources humaines et financières nécessaires ? Cette étude de base sera l'occasion d'analyser les modèles et les tendances à partir des données concernant ces pays, mais aussi de passer en revue les activités analytiques qui s'y rapportent, y compris les études d'impact. L'analyse sera réalisée sous l'angle tant de la population générale ciblée (individus de 0 à un peu plus de 20 ans) que des groupes marginalisés (familles démunies, zones rurales, minorités, filles, etc.). Elle aidera aussi à identifier les connaissances à combler pour bien comprendre les problèmes liés à l'éducation dans ces pays, et leurs solutions.

4. Perspectives d'éducation dans les pays à revenu intermédiaire. Les objectifs dans les pays à revenu intermédiaire pourraient différer de ceux de la plupart des pays à faible revenu, bien que des similarités existent aussi entre ces derniers et les pays où le développement de l'éducation accuse du retard, compte tenu du niveau de revenu moyen. Au regard de l'évolution démographique, des perspectives de croissance et de la capacité du système éducatif dans ces pays, quels sont les problèmes liés à l'éducation auxquels ils seront confrontés ces 10 prochaines années ? Comment est-ce que la Banque devrait les aider à s'attaquer à ces problèmes ? De quels résultats la Banque devrait-elle rendre compte ? Comment pouvons-nous accroître l'efficacité de la Banque dans ce processus ? Quels sont les outils et les ressources humaines et financières nécessaires ? Cette étude de base sera l'occasion d'analyser les modèles et les tendances à partir des données concernant ces pays, mais aussi de passer en revue les activités analytiques qui s'y rapportent, y compris les études d'impact. L'analyse sera réalisée sous l'angle tant de la population générale ciblée (individus de 0 à un peu plus de 20 ans) que des groupes marginalisés (familles démunies, zones rurales, minorités, filles, etc.). Elle aidera aussi à identifier les connaissances à combler pour bien comprendre les problèmes liés à l'éducation dans ces pays, et leurs solutions. Cette note accordera une attention particulière aux populations marginalisées, telles que les groupes autochtones et les groupes défavorisés.
5. Perspectives d'éducation dans les États touchés par un conflit ou en situation précaire. Les systèmes éducatifs dans ces pays subissent une pression supplémentaire résultant d'une instabilité politique ou sociale due à un conflit armé, passé ou actuel. Venant souvent s'ajouter à l'extrême pauvreté, aux inégalités et à des systèmes éducatifs très affaiblis, cette situation de précarité fait qu'il soit particulièrement difficile de trouver des solutions toutes trouvées ou ayant fait leurs preuves ailleurs. Si ces États abritent plus du cinquième de la population totale des pays admis à emprunter à l'IDA, ils représentent aussi plus du tiers des populations vivant dans l'extrême pauvreté et des enfants de 12 ans qui n'avaient pas achevé le cycle primaire en 2005. Au regard de l'évolution démographique, des perspectives de croissance et de la capacité du système éducatif dans ces pays, quels sont les problèmes liés à l'éducation auxquels ils seront confrontés ces 10 prochaines années ? Comment est-ce que la Banque devrait les aider à s'attaquer à ces problèmes ? De quels résultats la Banque devrait-elle rendre compte ? Comment pouvons-nous accroître l'efficacité de la Banque dans ce processus ? Quels sont les outils et les ressources humaines et financières nécessaires ? Cette étude de base sera l'occasion d'analyser les modèles et les tendances à partir des données concernant ces pays, mais aussi de passer en revue les activités analytiques qui s'y rapportent, y compris les études d'impact. L'analyse sera réalisée sous l'angle tant de la population générale ciblée (individus de 0 à un peu plus de 20 ans) que des groupes marginalisés (familles démunies, zones rurales, minorités, filles, etc.). Elle aidera aussi à identifier les connaissances à combler pour bien comprendre les problèmes liés à l'éducation dans ces pays, et leurs solutions. Elle va se servir des connaissances du département du développement social sur les États fragiles, en particulier pour traiter des inégalités auxquelles sont plus spécialement confrontés les groupes marginalisés et les jeunes exclus du système éducatif formel.
6. Éducation dans un environnement multisectoriel. Quels sont les avantages d'une approche multisectorielle des interventions dans le secteur de l'éducation ? Ces opérations correspondent-elles au savoir et à l'expérience accumulés dans les autres secteurs — et les interventions dans les autres secteurs correspondent-elles au savoir et à l'expérience

accumulés dans le secteur de l'éducation ? Cette étude préliminaire permettra de compiler des données concrètes et de recenser les produits concernant les résultats de l'approche multisectorielle et les obstacles à son application, l'objectif étant d'identifier les mesures pour faire en sorte que le cadre d'intervention multisectoriel de la Banque l'aide à améliorer l'impact de ses opérations dans le secteur de l'éducation. L'élaboration de la stratégie sera l'occasion de travailler en étroite collaboration avec d'autres services, notamment Développement social, Réseau Lutte contre la pauvreté et gestion économique (PREM), Santé, nutrition et population (HNP) et Protection sociale. Elle permettra aussi de collaborer étroitement avec les groupes chargés d'élaborer d'autres stratégies.

7. Économie politique des réformes du secteur de l'éducation. La conception et la mise en œuvre de réformes dans le secteur de l'éducation sont souvent limitées par des contraintes politiques telles que l'opposition des syndicats d'enseignants et des fonctionnaires en poste dans des organismes publics sectoriels, le rythme élevé de remplacement des ministres de l'éducation, et le manque de volonté des plus hauts responsables de supporter les coûts immédiats des réformes, surtout en période électorale. Une meilleure compréhension de ces contraintes (économico-) politiques et du niveau de risque qu'elles entraînent pourrait aider les agents travaillant sur l'éducation à être plus stratégiques, plus innovants et plus proactifs dans l'effort de promotion des réformes. Au-delà de tout ceci, il faut pouvoir, grâce à cette compréhension, identifier les possibilités stratégiques qui s'offrent de mener des réformes.
8. Enseignement multilingue. Les services d'éducation n'atteignent pas les groupes marginalisés, même dans les pays en développement qui sont parvenus à accroître les taux de scolarisation au cycle primaire au cours des deux dernières décennies. La langue est l'une des causes de cette marginalisation. Les enfants dont la première langue n'est ni la langue principale ni la langue officielle du pays sont sérieusement désavantagés lorsque les supports d'apprentissage et l'instruction ne sont pas dans leur langue maternelle et que le soutien familial est limité du fait des différences linguistiques. De nombreux pays sont tiraillés entre le besoin d'imposer une langue nationale d'instruction et la prise en compte d'une multitude de langues autochtones. Comment un système éducatif peut-il fournir un enseignement efficace à des élèves marginalisés du fait des différences linguistiques tout en soutenant les efforts menés pour préparer l'ensemble des élèves à une société et à une économie mondiales plus interconnectées ?
9. Financement de l'éducation. L'éducation est l'un des plus principaux postes de dépense publique dans de nombreux de pays. Cette note analysera, entre autres, les aspects concernant les contraintes financières, l'efficacité de la dépense, les formules de financement, la répartition des crédits budgétaires entre les différents échelons administratifs, le rôle des financements privés et publics, et l'usage des frais de scolarité, tenant compte des problèmes à venir dans le secteur. Cette note examinera aussi le rôle de l'aide extérieure et l'efficacité de l'aide dans le financement de l'éducation.
10. Effectifs sectoriels et perfectionnement du personnel. Le succès du secteur repose, et pas qu'un peu, sur les talents et les ressources mises à la disposition du personnel et sur la capacité de ces agents à concilier les exigences contradictoires de leur travail. Les effectifs du secteur de l'éducation au sein de la Banque ont diminué de 228 en 1999 à environ 185 en 2005, en raison du départ en retraite d'un nombre considérable de cadres, et cette tendance n'a pas été redressée depuis lors. En 2005, la mise en œuvre de la stratégie sectorielle actualisée devait se faire sans augmentation nette des effectifs. Mais la répartition des effectifs qui prévoit 58 % de spécialistes de l'éducation, 22 % d'économistes et 20 % de

chargés d'opérations est-elle indiquée pour les interventions futures dans le secteur ? Les mesures de renforcement des capacités sont-elles adaptées pour préparer les agents à leur travail et à leur perfectionnement continu, surtout dans une Banque largement décentralisée ? La note comprendra une analyse des données sur les effectifs et la formation des agents, et des entretiens avec des membres du personnel et de la direction. Une attention particulière sera accordée au personnel hors siège.

11. Production et partage des données et connaissances sur l'éducation. Lors de la préparation de la stratégie, l'équipe va évaluer l'accès aux données sur les systèmes éducatifs et les résultats obtenus dans le secteur. L'examen portera aussi sur le champ d'application et le pôle d'intérêt des divers produits du savoir de la Banque et sur l'évolution des données durant la décennie écoulée, du point de vue de la fréquence, des centres d'intérêt et de l'usage. La stratégie permettra aussi de déterminer à quelle fréquence et avec quelle efficacité les enseignements sont tirés des opérations de prêt (projets pilotes et études d'impact).
12. Étude sur les partenariats. Cette étude présentera une vue d'ensemble des partenaires établis dans le secteur au cours de la décennie écoulée, par région et par regroupement de pays. Elle examinera l'envergure, les thèmes centraux et les instruments opérationnels de ces partenariats. Une étude de cas de quelques pays (éventuellement cinq) s'intéressera de plus près à la nature, aux enjeux et aux résultats des partenariats. Un autre aspect important de cette étude de base sera un examen du rôle de la Banque dans le partenariat mondial en faveur de l'Initiative pour une mise en œuvre accélérée du programme Éducation pour tous (FTI-EPT) et du rôle de ce partenariat dans la mission de la Banque en matière d'éducation. Cet examen se fondera sur des évaluations récentes dudit partenariat.
13. Instruments de prêt et ressources financières de la Banque. L'élaboration de la stratégie permettra d'examiner l'utilisation des instruments de prêt de la Banque entre 2005 et 2009, par région, par niveau d'avancement du portefeuille de projets d'éducation et par objectif de développement des projets. En outre, elle permettra d'examiner le recours au décaissement basé sur les résultats dans le cadre de ce portefeuille, et d'évaluera les succès et les difficultés associés à l'intégration de cette formule aux différents instruments de prêt. Elle aidera à analyser les atouts et les inconvénients des divers instruments de prêts, et en collaboration avec la vice-présidence Politique opérationnelle et services aux pays (OPCS), à fournir des orientations sur leur utilisation en fonction du niveau de développement du pays et de l'objectif de développement du projet.

## **Annexe 2. Plan de consultation**

L'élaboration de la nouvelle stratégie va reposer sur un large processus de consultation interne et externe faisant intervenir une association de plusieurs formules. À ce jour, nous avons consulté des représentants de toutes les régions géographiques (cadres dirigeants et services), d'autres réseaux (Lutte contre la pauvreté et gestion économique (PREM), Santé, nutrition et population (HNP), Groupe indépendant d'évaluation (IEG) et développement durable (SD)), des agents du secteur de l'éducation — dans le cadre de retraites régionales, de consultations par la Commission technique de l'éducation, et de toute une série d'exposés et de débats dans d'autres forums — bien que des consultations plus élargies et plus approfondies restent à venir.

1. Agents de la Banque. La stratégie va tirer parti de l'expérience des agents sectoriels (et non sectoriels), de leur expertise, et des enseignements tirés de leur travail. Les consultations comprendront des entretiens, des exposés et des séminaires sur des thèmes généraux, des consultations et des échanges par voie électronique, des groupes de travail thématiques (par exemple sur les États fragiles, les compétences, et la formation du personnel).
2. Parties prenantes internes. L'éducation est fondamentalement liée à d'autres secteurs ; la stratégie sectorielle devrait tenir compte de cette donnée, prenant en considération les enseignements tirés d'évaluations de l'efficacité du secteur, et rechercher des complémentarités avec d'autres stratégies en cours d'élaboration (par exemple pour les TIC, la gouvernance dans le secteur public, les enfants et les jeunes, l'environnement, les villes et les collectivités territoriales, et le monde arabe).
3. Pays clients. La pertinence de la stratégie dépend en partie de la connaissance de ce que les pays attendent et apprécient de la Banque. Dans le cadre de la consultation, les responsables sectoriels régionaux animeront des réunions avec les équipes-pays, organiseront des manifestations réunissant plusieurs parties prenantes dans 2 ou 3 pays de chaque région, inviteront les autorités, les bailleurs de fonds, les partenaires et les groupes de la société civile à y participer afin de recueillir un large éventail de points de vue, et créeront un site web externe. Le calendrier de la préparation de la stratégie étant serré, le choix des pays sera fonction de l'existence de manifestations connexes prévues à l'avance et auxquelles une session de consultation ou une manifestation parallèle pourra être greffée. Il sera également dicté par la disponibilité d'agents sur le terrain qui peuvent aider à organiser une consultation.
4. Partenaires mondiaux. Au niveau mondial, les consultations comprendront des réunions avec des bailleurs de fonds bilatéraux partenaires et des organismes internationaux pour examiner les liens de coopération et les orientations sectorielles futures, avec des ONG internationales telles que celles représentant les syndicats d'enseignants et les groupes de jeunes, et avec des groupes du secteur privé, tels que les fondations privées opérant dans le secteur et les organisations patronales.

<sup>i</sup> Le rapport de la Commission recueille les avis de 19 dirigeants, essentiellement de pays en développement, et d'universitaires de renommée internationale, et il se fonde sur les discussions menées dans des ateliers où plus de 300 éminents universitaires ont présenté des exposés.

<sup>ii</sup> Source : Banque mondiale (2005)

<sup>iii</sup> Autor, Levy et Murnane (2003) concluent que dans les secteurs d'activité aux États-Unis, l'informatisation est corrélée à une réduction de la consommation des tâches manuelles et cognitives routinières et à une augmentation de la consommation des tâches cognitives non routinières.

<sup>iv</sup> L'appel est le même dans les pays de l'OCDE (OECD, *Objectif croissance*, 2009) : « L'enseignement élémentaire aide à élargir les possibilités et à stimuler l'apprentissage ultérieur, tandis que l'enseignement secondaire et tertiaire améliorent les compétences techniques et accroît la capacité d'absorption. ... Les politiques destinées à améliorer les résultats et le rendement dans l'enseignement supérieur sont une priorité pour l'Allemagne, l'Autriche, la Finlande, la France, la Grèce, la Hongrie, l'Irlande, l'Italie, la Pologne, la République slovaque, la République tchèque, la Suède, la Suisse et la Turquie. »

<sup>v</sup> Les pauvres sont moins à même de maintenir leur consommation en cas de choc sur le revenu. Par exemple, pendant la crise qui a sévi en Asie de l'Est à la fin de la décennie 1990, les ménages pauvres en Indonésie ont dû retirer leurs enfants du système scolaire (Thomas et al. 2003).

<sup>vi</sup> Les taux de scolarisation dans le privé et les investissements privés dans l'éducation sont assez élevés dans nombre de pays (environ 1/4 des dépenses d'éducation dans les pays en développement) (Patrinos, Barrera-Osorio, Guaqueta 2009).

<sup>vii</sup> Il s'agit par exemple des interventions par action sur la demande, tels que les transferts conditionnels de fonds, menées essentiellement dans des pays à revenu intermédiaire avec pour but de toucher les enfants non scolarisés, mais aussi de faire en sorte que ceux qui vont à l'école poursuivent leurs études. Ce type d'intervention gagne également du terrain dans les pays à faible revenu (Fiszbein et Schady 2009). S'agissant des interventions par action sur l'offre, on citera par exemple les partenariats public-privé (Patrinos et al. 2009), les réformes de la gestion des établissements scolaires (Barrera-Osorio et al. 2009), la fourniture aux parents ou à la communauté des enseignements sur la qualité des institutions (Duflo et al. 2008), et diverses mesures incitatives au profit des enseignants (Lavy 2007).

<sup>viii</sup> « La connaissance ... inclut le savoir codifié qui peut être présenté dans des ouvrages, des schémas et des manuels, mais aussi le savoir-faire tacite acquis grâce à l'expérience. ... Elle part des idées abstraites, telles que des formules scientifiques, à des idées on ne peut plus pratiques, telles que un carrefour giratoire ou un rond-point. ... La connaissance, ce n'est pas seulement des idées pour fabriquer un plus grand nombre d'objets, des objets peu coûteux ou de nouveaux objets. C'est la sagesse accumulée de l'expérience humaine et sociale — telle qu'interprétée et réinterprétée par les historiens et les sociologues. Par exemple, l'« invention » de la séparation entre les trois pouvoirs, et l'équilibre qu'elle assure entre eux, sont probablement l'une des innovations les créatives et les plus influentes de ces derniers siècles. Beaucoup d'autres innovations institutionnelles ont été éprouvées et perfectionnées à force d'essais et d'erreurs, et ont aidé à atteindre des objectifs économiques et sociaux de manière plus efficace et juste. (Commission sur la croissance et le développement, 2008, 41)

<sup>ix</sup> Depuis 2000, la Société financière internationale (IFC), du Groupe de la Banque mondiale, se pose comme un investisseur de plus en plus solide dans le secteur de l'enseignement privé. La collaboration avec IFC à l'identification de projets conjoints et de possibilités d'établir des partenariats public-privé offrent de nouvelles perspectives de réaliser les objectifs nationaux en matière d'éducation.

<sup>x</sup> À cet égard, une âpre critique à l'endroit du secteur est formulée dans le rapport de la Commission sur la croissance et le développement en ces termes : « Les chercheurs dans ce domaine ont retenu les « années de scolarisation » comme indicateur sommaire convenable de l'éducation. C'est cette mesure qu'ils citent souvent dans des débats, et qui leur est enviée par leurs homologues qui s'occupent des politiques de santé, à qui une mesure « vulgaire » unique (pour employer leur terme) fait défaut dans leur domaine. ... Mais les années de scolarisation ne sont qu'un intrant de l'éducation. L'extrait — connaissance, capacités cognitives, et probablement sens des relations humaines et autres compétences non cognitives — est souvent laissé de côté. Lorsqu'il est mesuré, les résultats sont souvent assez préoccupants. ... Nous avons encore beaucoup à apprendre sur l'éducation — comment tirer le meilleur parti du budget de l'État, et comment obtenir les meilleurs résultats des enseignants et de leurs élèves. Nous recommandons que ces questions soient considérées comme des priorités dans les recherches sur les politiques. La

---

mesure en serait un bon point de départ. Les aptitudes des élèves —capacité à lire, à écrire et à calculer— doivent être jaugées davantage à travers le monde. » (Commission sur la croissance et le développement 2008, p.38, 40)

<sup>xi</sup> Par exemple, durant l'exercice 09, le site de EdStats a compté au total 82 394 visiteurs — soit une augmentation de plus de 500 % comparé à l'exercice précédent. Ce site a été actualisé, d'autres données comme les renseignements sur la dépense publique tirés de documents sur l'Examen des dépenses publiques (PER) y ayant été ajoutées, et des données sur le financement de l'éducation compilées par les services de la Banque mondiale et analysées durant des années de recherche y étant désormais accessibles.