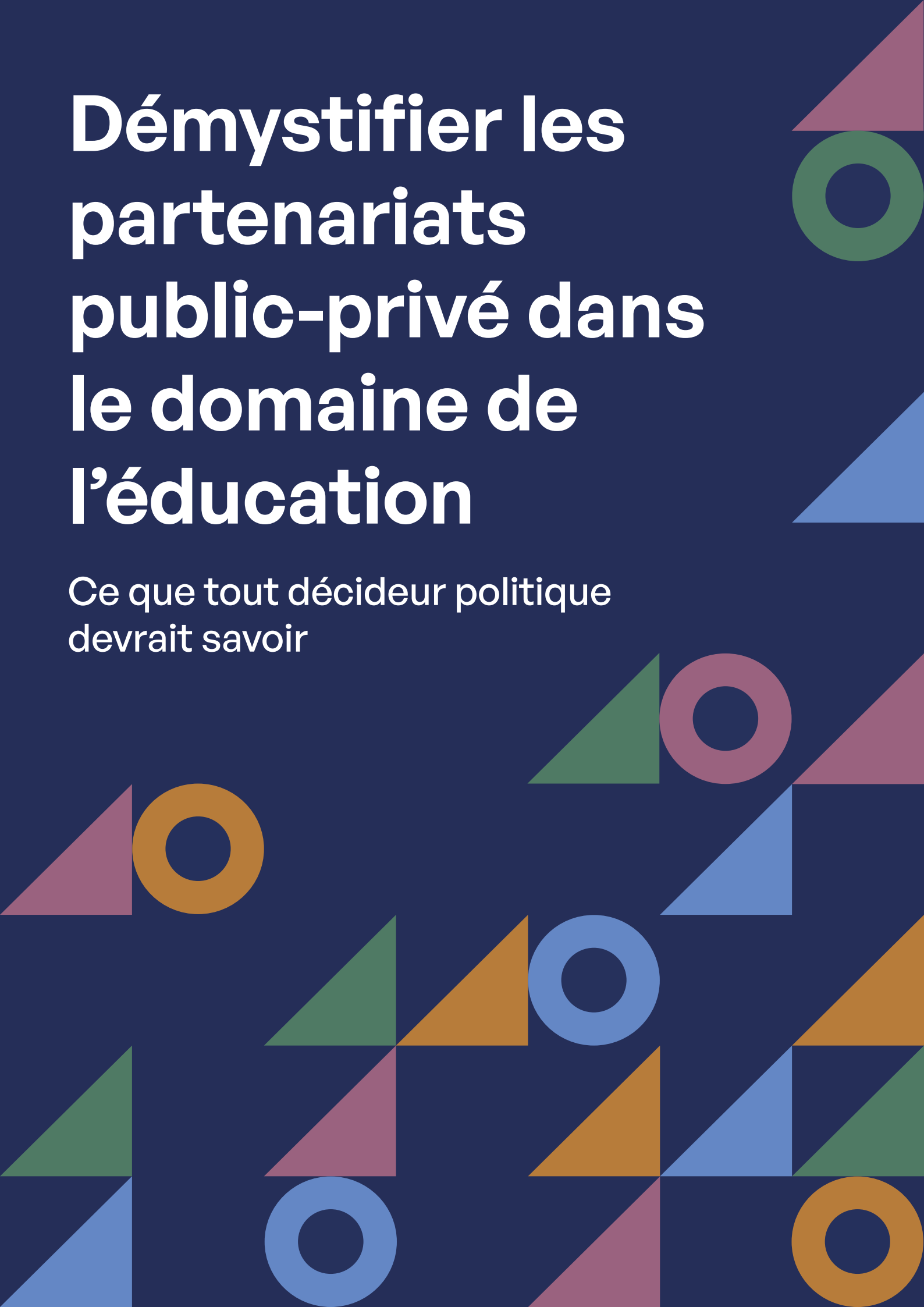


Démystifier les partenariats public-privé dans le domaine de l'éducation

Ce que tout décideur politique
devrait savoir



Organisations soutenant

act:onaïd

tancefa
Education For All

KOALICIONI PER ARSIMIN NË SHQIPËRI
Albanian Coalition for Education - ACE

ASPBAE
Asia South Pacific Association
for Basic and Adult Education

aler

adi
associazione dottorandi
e dottori di ricerca in Italia

AOEA
Arab Campaign for Education for All
الحركة العربية للتعليم للجميع - اكا

**العريضة للتربية
الشعبية**

**BRAZILIAN
CAMPAIGN RIGHT TO
EDUCATION**

CEFAN
Coalition for Education For All Network

**CAMPAÑA ARGENTINA POR EL
DERECHO A LA EDUCACIÓN**
Por una nueva igualdad

**Campana
Latinoamericana
por el Derecho
a la Educación**

**CENTER for
ECONOMIC and
SOCIAL RIGHTS**

CEPO - ONG

**CIVIL SOCIETY ACTION COALITION
CSACEAN
EDUCATION FOR ALL**

**Coalition Colombienne pour el
DERECHO A LA EDUCACIÓN**

**COALITION
ÉDUCATION**

COSYDEP
Sénégal

conamept
COALITION NATIONALE MALAGACHE POUR L'ÉDUCATION POUR TOUS

**COALITION NATIONALE TOGOLAISE
POUR L'ÉDUCATION POUR TOUS**

**COALITION FOR TRANSPARENCY AND ACCOUNTABILITY IN EDUCATION
COTAE**
"Quality Education for Nation Building"

COTAE
Coalition for Transparency and Accountability in Education
"Quality Education for Nation Building"

CAPPA
Corporate
Accountability &
Public
Participation
Africa

EACHRights
The East African Centre for Human Rights

**Education For All Coalition
Sierra Leone (EFAC-SL)**

**Education International
Internationale de l'Éducation
Internacional de la Educación
Bildungsinternationale**

**www.enetphil.org.ph
E-Net Philippines**

**EQUAL
EDUCATION**

EELC EQUAL
EDUCATION
LAW CENTRE

euromed
european network on
debt and development

**fi
CEMEA**
FEDERATION INTERNATIONALE DES CEMEA

**FORO VENEZOLANO
POR EL DERECHO
A LA EDUCACIÓN**

**GLOBAL CAMPAIGN FOR
EDUCATION**
www.campaignforeducation.org

**GLOBAL CAMPAIGN FOR
EDUCATION
UNITED STATES**
www.gce-us.org

**Global Initiative
for Economic, Social
& Cultural Rights**

**GLOBAL
STUDENT
FORUM**

**GOVERNMENT TEACHERS' UNION
MAURITIUS**

HALLEY MOVEMENT
NGO IN MAURITIUS

ISER
Facilitating Social Justice
INITIATIVE FOR SOCIAL AND ECONOMIC RIGHTS

ITPI IN THE PUBLIC
INTEREST

MIDH
MOUVEMENT IVOIRIEN
DES DROITS HUMAINS

**NATIONAL CAMPAIGN FOR EDUCATION
NEPAL 2012**
**NCE
NEPAL**

OXFAM

**PAKISTAN COALITION FOR EDUCATION
PCE**
20 YEARS
of leading policy & community voices

PEX Public Education Exchange
Réseau d'échange sur
l'éducation publique

PSI PUBLIC SERVICES
INTERNATIONAL

REPT
Regroupement
Éducation Pour Toutes et Tous
Regroupement Education Pour Toutes et Tous

results

**RIP
EPI**

**re
FORUM**

Right to Education

+SECTION27
catalysts for social justice

**Solidarité
Laïque**

TEACHERS, Inc.
TEACHERS AND EMPLOYEES
ASSOCIATION FOR CHANGE,
EDUCATION REFORMS
AND SOLIDARITY, INC.

WAYNPEED
WORTH-HELP EDUCATION FOR ECONOMIC DEVELOPMENT

OMEP
Organisation Mondiale pour l'Éducation Préscolaire
World Organization for Early Childhood Education
Organización Mundial para la Educación Preescolar

Introduction	4
Scénario 1 : Les gouvernements envisagent de conclure un PPP	6
Scénario 2 : Que faire lorsqu'un PPP ne fonctionne pas	12
Scénario 3 : Ce que les décideurs politiques devraient faire à la place des PPP	15
Conclusion	17

Organisations soutenant

1. ActionAid
2. Africa Network Campaign on Education For All
3. Albanian Coalition for Education
4. Asia South Pacific Association for Basic and Adult Education
5. Asociación Latinoamericana de Educación y Comunicación Popular
6. Associazione Dottorandi e Dottori di Ricerca in Italia
7. Arab Campaign for Education for All
8. Arab Network Popular Education
9. Brazilian Campaign for the Right to Education
10. Cameroon Education For All Network
11. Campaña Argentina por el Derecho a la Educación
12. Campaña Latinoamericana por el Derecho a la Educación
13. Center for Economic and Social Rights
14. Centre d'encadrement des personnes opprimées-RDC
15. Civil Society Action Coalition On Education for All-Nigeria
16. Coalición Colombiana por el Derecho a la Educación
17. Coalition Éducation
18. Coalition des Organisations en Synergie pour la Défense de l'Éducation Publique-Sénégal
19. Coalition nationale de Madagascar pour L'éducation pour tous
20. Coalition Nationale Togolaise pour l'Éducation Pour Tous
21. Coalition Nigérienne pour une Éducation de Qualité pour Tous
22. Coalition for Transparency and Accountability in Education
23. Corporate Accountability and Public Participation Africa
24. East African Centre for Human Rights
25. Education For All Coalition-Sierra Leone
26. Education International
27. E-Net Philippines
28. Equal Education
29. Equal Education Law Centre
30. European Network on Debt and Development
31. Fédération internationale des Centres d'Entraînement aux Méthodes d'Éducation Active
32. Foro venezolano por el derecho a la educación
33. Global Campaign for Education
34. Global Campaign for Education-United States
35. Global Initiative for Economic, Social and Cultural Rights
36. Global Student Forum
37. Government Teachers' Union Mauritius
38. Halley Movement Coalition- Republic of Mauritius
39. Initiative for Social and Economic Rights
40. In the Public Interest
41. Mouvement Ivoirien des Droits Humains
42. National Campaign for Education Nepal
43. Oxfam
44. Pakistan Coalition for Education
45. Public Education Exchange
46. Public Services International
47. Regroupement Education Pour Toutes et Tous
48. Results UK
49. Réseau Ivoirien pour la Promotion de l'Éducation Pour Tous-Côte d'Ivoire
50. Right to Education Forum-India
51. Right to Education Initiative
52. Section 27
53. Solidarité Laïque
54. Teachers & Employees Association for Change, Education Reforms & Solidarity, Inc.
55. Union Syndicale pour une Éducation de Qualité
56. West Africa Youth Network for Peace Education and Economic Development Sierra Leone
57. World Organization for Early Childhood Education

Cette note de politique est issue d'une collaboration entre plusieurs membres du Privatisation in Education and Human Rights Consortium (PEHRC)

Auteurs: Frank Adamson, California State University, Sacramento, et Anjela Taneja, Oxfam International

Citation suggérée: Adamson, F. & Taneja, A. (2025). *Démystifier les partenariats public-privé dans le domaine de l'éducation: ce que tout décideur politique devrait savoir* (Note de Politique). Privatisation in Education and Human Rights Consortium. https://www.educationbeforeprofit.org/wp-content/uploads/2025/03/FR_Demystifier-les-partenariats-public-privé-dans-le-domaine-de-leducation_-ce-que-tout-decideur-politique-devrait-savoir_Note-de-Politique_FR.pdf



Introduction

L'objectif de développement durable 4 (ODD 4) de l'Organisation des Nations unies pose l'ambition de garantir à tous les apprenants un enseignement primaire et secondaire gratuit, équitable et de qualité.¹ Selon le droit relatif aux droits humains, les États sont les premiers responsables de la pleine réalisation du droit à l'éducation, comme le soulignent les Principes d'Abidjan sur les obligations des États en matière de droits de l'homme. Cette responsabilité comprend la fourniture d'une éducation publique et la réglementation de l'implication du secteur privé dans l'éducation.²

Cependant, à mi-chemin de la mise en œuvre des ODD, 250 millions d'enfants et de jeunes ne sont toujours pas scolarisés, le pourcentage d'enseignants formés stagne et les institutions ne cessent d'alerter sur la « crise mondiale de l'apprentissage ». ³ Pour résoudre ces problèmes, il faut investir massivement dans l'amélioration de la qualité et l'élargissement de l'accès à l'éducation, tout en veillant à ce que les systèmes soient plus équitables et inclusifs.

Pourtant, le monde a un déficit de financement annuel moyen de 97 milliards de dollars par an pour les pays à revenu faible et moyen inférieur afin d'atteindre leurs objectifs nationaux de l'ODD 4.⁴ Pour combler ce déficit, un nombre croissant d'acteurs internationaux encouragent les gouvernements à se tourner vers le secteur privé pour alléger le fardeau des systèmes scolaires publics défaillants ou pour aider à les réparer. De puissants acteurs du développement comme la Banque mondiale, le Fonds monétaire international et d'autres donateurs ont soutenu cette tendance à la privatisation.

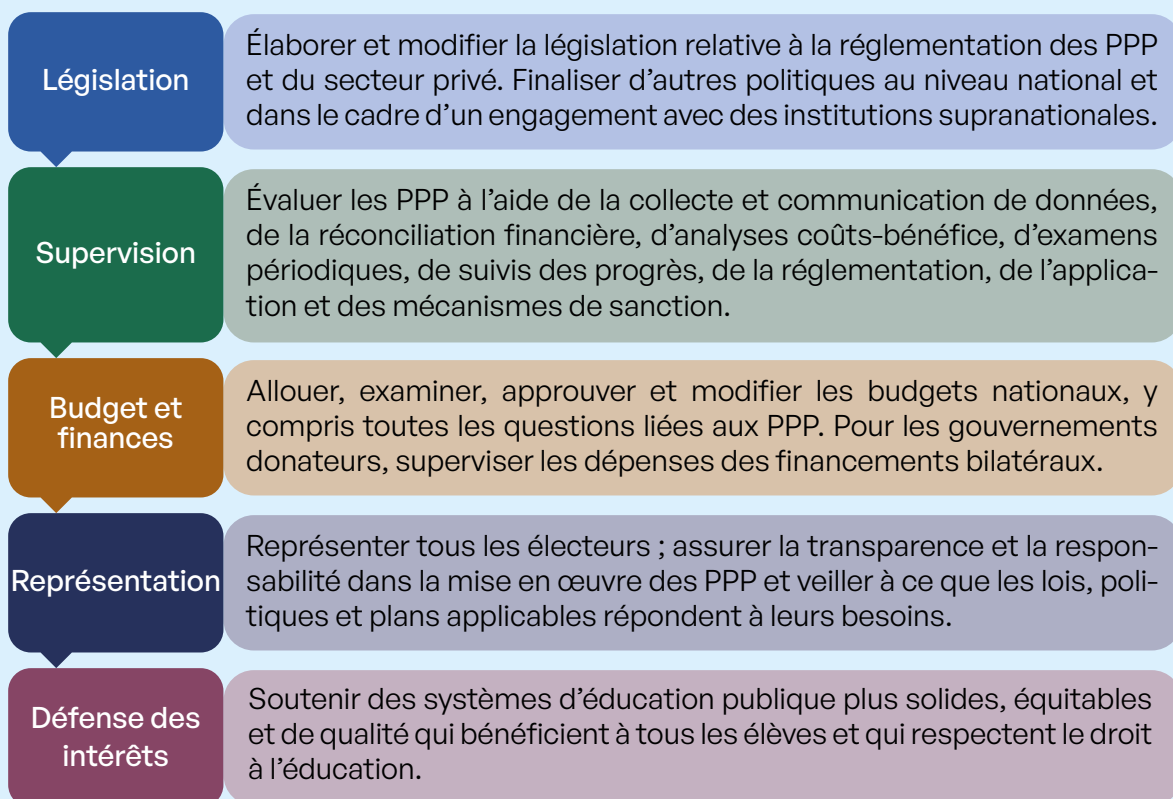
Cette note examine les performances d'une des principales manifestations de cette tendance : la croissance des partenariats public-privé (PPP) dans le secteur de l'éducation. Les PPP sont des accords contractuels à long terme dans le cadre desquels le secteur privé fournit des infrastructures, des actifs et/ou des services traditionnellement financés et gérés directement par les gouvernements. Ils prévoient souvent une forme de partage des risques entre le secteur public et le secteur privé.⁵



« Un nombre croissant d'acteurs internationaux encouragent les gouvernements à se tourner vers le secteur privé pour alléger le fardeau des systèmes scolaires publics défaillants ou pour aider à les réparer. »

Les décideurs politiques se retrouvent à la pointe des pressions financières et politiques qui les poussent à s'associer à des acteurs privés, tout en devant s'acquitter de la responsabilité qui incombe à l'État de fournir une éducation publique de qualité. Les décisions des responsables politiques sont encore plus compliquées lorsqu'elles sont ciblées par des conseillers, de prétendus experts et des groupes de réflexion qui peuvent filtrer et encadrer les preuves de manière sélective pour défendre les PPP.⁶ La Figure 1 illustre les différentes responsabilités des décideurs en matière de prise de décision.

Figure 1.
*Responsabilités
des décideurs
politiques en
matière de PPP*



Cette note, ainsi que le document ⁷ plus détaillé qui l'accompagne, publiée par le Partenariat international pour l'étude de la privatisation de l'éducation,⁸ fournit aux décideurs politiques des éléments permettant de prendre des décisions éclairées sur les PPP, notamment en opposant les affirmations de leurs partisans et la réalité de leur mise en œuvre. Ce document vise à favoriser une prise de décision plus éclairée et stratégique concernant les PPP, à protéger les ressources publiques, à améliorer la mise en œuvre des politiques et à renforcer l'obligation de rendre des comptes.

Elle envisage trois scénarios et tente de répondre aux besoins d'information des décideurs pour chacun d'entre eux. Le premier scénario concerne les décideurs qui envisagent de conclure un PPP. Le deuxième propose aux décideurs politiques des stratégies pour atténuer les préjudices qui peuvent être causés par des PPP éducatifs problématiques. Le dernier scénario explore des alternatives aux PPP, pertinentes pour les deux groupes de décideurs.



Scénario 1 : Les gouvernements envisagent de conclure un PPP

Les raisons qui poussent les décideurs à conclure un PPP varient en fonction du contexte, du service fourni par le PPP et de ses éléments de conception spécifiques. Les gouvernements considèrent les PPP éducatifs comme une solution aux contraintes budgétaires, à l'amélioration de la qualité et à l'innovation, souvent sans comprendre clairement comment atteindre ces résultats.⁹ Cette section permet aux décideurs politiques de comprendre les données relatives au fonctionnement des PPP avant de conclure des contrats avec des acteurs privés.

Quelles sont les raisons invoquées par les décideurs politiques pour justifier les PPP ?

Argument #1

Les défenseurs des PPP affirment que l'approche plus économe du secteur privé permet d'en faire plus avec les mêmes ressources, offrant ainsi un meilleur rapport qualité-prix. Les défenseurs des PPP affirment également que les entités du secteur privé apportent une expertise technique et une capacité opérationnelle que les gouvernements peuvent utiliser.

Réalité #1

les PPP ne sont pas une panacée pour les budgets limités car ils:

- **ont des intérêts et des incitations mal alignés.** L'objectif principal des partenaires du secteur privé est généralement le profit,¹⁰ alors que l'objectif du secteur public est de fournir une éducation publique de haute qualité à tous les étudiants.¹¹ Le désir de maintenir les coûts au plus bas risque de déclencher des mesures de réduction des coûts, pédagogiquement douteuses, qui peuvent avoir un impact négatif sur les résultats éducatifs. Les PPP accroissent en fait le rôle de l'État puisqu'il doit renforcer ses capacités en matière de passation de marchés, de suivi et d'évaluation, de gouvernance et de réglementation. En effet, le Rapport sur le développement dans le monde de 2018 publiée par la Banque mondiale conclut que les gouvernements peuvent juger plus « simple » (c'est-à-dire plus efficace) de fournir une éducation de qualité que de « réglementer un ensemble disparate de prestataires qui n'ont pas forcément les mêmes objectifs ».¹²
- **coûtent souvent plus cher tout en compromettant la viabilité budgétaire, en particulier lorsque les gouvernements ignorent ou ne sont pas conscients de leurs coûts différés et des risques budgétaires associés.** Dans tous les secteurs, les PPP ont tendance à être plus coûteux que les marchés publics.¹³ Les estimations montrent que les coûts de transaction totaux de tous les types de PPP peuvent atteindre 20 % de la valeur du projet.¹⁴

- **sont difficiles et longs à négocier lorsqu'il s'agit de protéger les intérêts de l'éducation, et obligent souvent les gouvernements à absorber les risques en cas d'échec des projets.** Les contrats de PPP sont beaucoup plus complexes que la fourniture directe par le gouvernement, car ils doivent prendre en compte toutes les éventualités susceptibles d'être rencontrées pendant la durée du contrat. Les PPP mal gérés peuvent entraîner des inefficacités, des dépassements de coûts et des échecs de projets, exacerbant ainsi les pressions budgétaires.¹⁵ Lorsque les partenariats échouent, les États doivent intervenir pour remplir les objectifs et les responsabilités non atteints, un coût qui n'est pas pris en compte dans la plupart des analyses coûts-bénéfices des PPP. Les PPP peuvent également créer une dépendance insoutenable à l'égard de financements et d'expertises externes.
- **ne réduisent pas la charge de l'État car la politique du PPP peut devenir un défi.** Les PPP sont perçus publiquement comme des entités appartenant à la partie privée, ce qui peut réduire le soutien politique.¹⁶
- **peuvent réduire le financement disponible pour les écoles publiques afin de respecter les obligations contractuelles résultant d'un PPP.** Par exemple, aux États-Unis, alors que l'Arizona a augmenté ses dépenses pour les programmes de bons d'achat de 270 % entre 2008 et 2019, l'État a diminué de 5,7 % le financement par élève de l'enseignement public au cours de cette période.¹⁷
- **peuvent introduire dans le système public les faiblesses associées au secteur privé,** notamment en supprimant les obligations sociales envers les étudiants, en renforçant la culture de la gestion d'entreprise au détriment de l'éducation transformatrice et en diminuant la responsabilité publique.
- **impliquent toujours un paiement direct ou indirect par les contribuables et/ou les étudiants.** Le gouvernement paie les coûts du PPP par l'impôt pour un service que le système public pourrait fournir. Si le PPP autorise le prélèvement de frais auprès des étudiants, le service n'est toujours pas gratuit ; les coûts sont directement répercutés sur les familles des étudiants au lieu d'être financés par les budgets publics.

Argument #2

Les gouvernements peinent à fournir suffisamment d'écoles, c'est pourquoi les écoles privées doivent s'ouvrir pour répondre à ce besoin.

Réalité #2

Les PPP nuisent à l'équité en matière d'éducation et exacerbent les inégalités.

- **Les PPP nuisent à l'équité.** Ils recrutent souvent les élèves « les moins chers à éduquer », tout en discriminant ceux qui ont des besoins éducatifs supplémentaires. La plupart des recherches sur les PPP dans le domaine de l'éducation révèlent des effets négatifs sur l'équité et une ségrégation

scolaire accrue, en particulier dans les partenariats avec des entités à but lucratif.¹⁸ Le programme de bon d'achat fournis par l'Etat pour payer les frais de scolarité du Chili, le plus important au monde, a entraîné une forte inégalité et ségrégation dans l'éducation, les élèves les plus pauvres étant généralement concentrés dans des écoles publiques négligées et peu performantes.¹⁹ Les PPP ont un impact particulièrement néfaste sur les élèves issus de milieux marginalisés. Une étude portant sur 17 pays a révélé que « dans une majorité de pays, [les écoles PPP] renforcent les disparités sociales en desservant de manière disproportionnée les élèves des quintiles de revenus supérieurs ».²⁰ De même, les femmes et les filles courent un plus grand risque de marginalisation.

- **Les PPP laissent aux écoles publiques le soin d'éduquer ceux qui ont les besoins éducatifs les plus élevés, ce qui** soumet les écoles publiques à une pression encore plus forte compte tenu de la réorientation des ressources vers les PPP.
- **Souvent, les PPP ne parviennent pas à attirer de nouveaux élèves dans l'enseignement, mais plutôt à déplacer des élèves d'autres écoles.** Une étude menée au Punjab, au Pakistan, montre que l'augmentation des inscriptions dans un PPP semble provenir de l'attraction d'élèves d'autres écoles privées.²¹ Dans un autre cas, la création d'une nouvelle école PPP a réduit de 3 % le nombre d'inscriptions dans les écoles publiques du quartier.²²

Argument #3

Les PPP peuvent résoudre la crise de l'apprentissage en innovant et en « perturbant » le « statu quo » des systèmes éducatifs financés, entretenus et gérés par l'État.

Réalité #3

Les PPP ne donnent pas nécessairement de meilleurs résultats.

- **Les écoles privées ne sont pas forcément plus performantes que les écoles publiques et les différences éventuelles ne se répercutent pas sur les PPP.** Toute différence dans la qualité de l'éducation entre les PPP et les écoles publiques est marginale, disparaît souvent après avoir pris en compte le contexte socio-économique des élèves et découle de l'adoption de stratégies organisationnelles, telles que des journées scolaires plus longues, et de pratiques pédagogiques davantage axées sur la discipline, le regroupement des aptitudes et la préparation aux tests externes.²³ Une analyse du Programme international pour le suivi des acquis des élèves (PISA) de l'Organisation de coopération et de développement économiques dans 17 pays à revenu élevé ou intermédiaire n'a révélé aucun avantage en termes de résultats dans les écoles PPP après prise en compte de la sélection des élèves et de l'effet de groupe, et a conclu que « les écoles PPP semblent surpasser les écoles publiques non pas grâce à des pratiques supérieures ou innovantes, mais plutôt par l'écroulement des élèves les plus compétents vers le secteur privé ».²⁴

- **Les PPP réduisent les coûts en diminuant la profession d'enseignant.**

Les « gains d'efficacité des PPP se font généralement au prix d'une détérioration des conditions de travail des enseignants », ce qui a des répercussions à long terme sur la qualité de l'enseignement et de l'apprentissage.²⁵ Ce faisant, nous ignorons le rôle essentiel que jouent les enseignants dans l'amélioration de la qualité.²⁶ Souvent, les PPP ne mettent pas suffisamment l'accent sur la formation et le développement professionnel des enseignants, optant plutôt pour des investissements accrus dans la technologie.²⁷

- **Les prestataires privés des PPP ont tendance à privilégier les approches traditionnelles de l'éducation au détriment de l'expérimentation.**

Leur innovation se concentre souvent sur des aspects symboliques, tels que le marketing scolaire et les pratiques de gestion, mais pas nécessairement sur la pédagogie et les pratiques en classe.²⁸ La logique de marché des PPP les oblige à maintenir une orientation à court terme, en donnant la priorité à des retours financiers rapides plutôt qu'à des résultats éducatifs à plus long terme.²⁹

Argument #4

Les PPP sont rapidement extensibles parce que les prestataires privés peuvent théoriquement réagir plus rapidement et avec plus de souplesse que le système public « plus lent ». Ils peuvent contourner les restrictions existantes (comme la syndicalisation ou les lois sur l'emploi) ainsi que la politisation et la corruption inhérentes au système public.

Réalité #4

La recherche d'une mise à l'échelle rapide crée de multiples problèmes pour le système éducatif.

- **Les PPP sont rarement mis à l'échelle.** Si des projets pilotes ou des interventions à petite échelle peuvent être couronnés de succès, l'extension de ces initiatives en vue d'un impact national significatif pose de sérieux problèmes de logistique et de planification auxquels les gouvernements sont déjà confrontés dans le cadre du système public. La construction de nouvelles installations, le recrutement de personnel qualifié et la mise en place de systèmes administratifs solides nécessitent des investissements initiaux plus importants et prennent du temps, ce qui fait que la mise en œuvre des PPP à une échelle limitée n'atteint pas la population plus large touchée par la crise de l'apprentissage et de l'accès à l'éducation.

- **Les PPP manquent également de consultation et d'appropriation de la part des communautés** (parents, apprenants, enseignants, etc.). Lorsque les PPP conçoivent et mettent en œuvre des programmes sans consulter ni impliquer les acteurs locaux, ils risquent de ne pas répondre aux besoins et défis spécifiques ou de susciter une résistance au changement et un manque de confiance.³⁰ Si l'on ne parvient pas à obtenir un soutien pour

une « réforme » donnée, le PPP risque de se transformer en une sorte d'usine à gaz que les acteurs finissent par délaisser, empêchant ainsi toute possibilité d'amélioration réelle de l'éducation.³¹

- **Les PPP éprouvent des difficultés à maintenir la qualité tout en passant à l'échelle supérieure.** Une expansion rapide peut compromettre la qualité si des mesures de contrôle adéquates ne sont pas prises et reste limitée par la disponibilité d'enseignants et de personnel administratif qualifiés qui sont difficiles à trouver, à former et à retenir. Ainsi, au Pendjab, au Pakistan, l'augmentation des inscriptions dans les écoles PPP s'est accompagnée d'une baisse rapide des résultats aux tests.³²

Argument #5

Les écoles privées sont davantage redevables puisqu'elles répondent directement aux parents qui paient des frais. En outre, les parents choisissent activement les écoles privées et les gouvernements doivent respecter et soutenir cette préférence.

Réalité #5

Les PPP peuvent conduire à une privatisation accrue et l'introduction d'un « choix » n'améliore pas la redevabilité.

- **Les écoles privées et les PPP ne sont pas intrinsèquement plus redevables.** L'espace pour l'engagement des citoyens dans les écoles privées peut être assez limité. Une étude rigoureuse du Département du développement international du Royaume-Uni a trouvé quelques preuves limitées de l'engagement des parents dans la prise de décision dans les écoles privées à bas prix, mais aucune preuve que les utilisateurs aient réellement quitté les écoles en raison de problèmes de qualité.³³ En outre, l'accent mis sur le choix ignore le contrefactuel ; les parents peuvent exercer une responsabilité directe dans les écoles privées en renforçant les associations de parents d'élèves et plus généralement en amplifiant la voix des parents.³⁴
- **Le choix des parents est limité et ne repose souvent pas sur un sens objectif de la qualité.** L'argument du « choix » repose sur l'hypothèse que les parents ont un accès (égal) à l'information ; cependant, ils manquent souvent d'informations ou valorisent des aspects différents d'un établissement d'enseignement par rapport à ce que les décideurs en matière d'éducation pourraient attendre. Les parents économiquement marginalisés peuvent manquer d'alphabétisation, de temps et/ou de capacité à absorber l'information et à agir en conséquence (étant donné leur manque de pouvoir politique) par rapport aux parents de la classe moyenne, ce qui fait qu'il est peu probable que tous les parents disposent des mêmes informations ou de la même capacité à choisir une école. En outre, les parents ont souvent diverses raisons de choisir les écoles, comme le fait que les camarades de leurs enfants aient le statut social auquel ils aspirent, des possibilités extrascolaires différentes, des programmes spécialisés, etc.³⁵ Enfin,

les choix éducatifs des parents peuvent aller à l'encontre de la recherche sur l'impact de la qualité. Ainsi, comme le souligne le Rapport sur le développement dans le monde de 2018, « les familles ne sont pas nécessairement éduquées sur la pédagogie », ce qui permet aux écoles privées de les inciter à faire des choix qui ralentissent l'apprentissage des élèves, par exemple en décourageant l'enseignement dans la langue maternelle.³⁶

Figure 2.
Résumé des arguments
en faveur des PPP et de
leur réalité

Argument	Réalité
Les PPP sont plus efficaces et permettent d'économiser les ressources publiques.	Les PPP ont mal aligné les incitations, fait des économies, augmenté les coûts et risquent de créer des obligations à long terme.
Les PPP peuvent atteindre des zones géographiques et des étudiants que l'État ne peut pas atteindre.	Les PPP nuisent à l'équité en matière d'éducation et exacerbent les inégalités.
Les PPP sont innovants et peuvent répondre à la crise de l'apprentissage.	Les PPP ne donnent pas nécessairement de meilleurs résultats; au contraire, ils négligent des questions de qualité essentielles et découragent l'innovation pédagogique.
Les PPP sont rapidement extensibles	La recherche d'une mise à l'échelle rapide crée de multiples problèmes pour le système éducatif.
Les PPP reflètent le choix des citoyens et offrent une large place à la responsabilité.	Les PPP peuvent être un cheval de Troie pour la privatisation et l'introduction d'un « choix » n'améliore pas la responsabilité.



Scénario 2 : Que faire lorsqu'un PPP ne fonctionne pas

Les PPP doivent avoir des conditions contractuelles claires, une répartition équitable des risques, être axés sur la demande, se concentrer sur les besoins des bénéficiaires et avoir une viabilité financière et politique. Les principes d'Abidjan peuvent fournir un cadre des droits de l'Homme pour évaluer l'efficacité des PPP dans le domaine de l'éducation.³⁷ Dans le cadre des PPP, les gouvernements doivent prendre en compte les cinq questions clés suivantes :

1

Impact sur l'équité : sélection, choix des étudiants et « écrémage ». Les gouvernements doivent veiller à ce que les PPP puissent :

- a. minimiser les possibilités de sélection des élèves par les écoles (pour réduire l'écrémage) et mettre en place des systèmes de soutien aux élèves issus de milieux marginalisés, veiller à ce que les enseignants soient préparés à aider les élèves ayant des besoins d'apprentissage divers et à ce que le programme d'études, le matériel pédagogique et les méthodes d'enseignement soient adaptés à la culture et à la langue. Il est particulièrement important de suivre les cas de discrimination explicite et la composition du corps étudiant (à la fois au moment de l'admission et au fil du temps) pour faire face aux risques de ségrégation.
- b. lutter contre les profits et réglementer les redevances et autres frais (en particulier la possibilité de percevoir des redevances supplémentaires et des frais informels). Le fait d'autoriser des prestataires à but lucratif à participer à des projets de PPP tend à aggraver les inégalités.³⁸
- c. s'assurer que les nouveaux étudiants soient vraiment de nouveaux étudiants et qu'ils ne soient pas déplacés d'autres écoles.

2

Réduire les coûts sans rogner sur les moyens. Les gouvernements doivent veiller à ce que les PPP aient la capacité de :

- a. respecter toutes les lois nationales/locales applicables et autres exigences (programme d'études, qualité, qualifications des enseignants, droit du travail, infrastructures et installations, sécurité, réglementation des frais, participation des parents et autres dimensions pertinentes) et veiller à ce que les enseignants soient soutenus en tant que déterminants les plus importants de la qualité.
- b. saisir toutes les dimensions pertinentes de l'intervention (y compris les paramètres de qualité qui vont au-delà des résultats d'apprentissage étroitement définis) avec des données désagrégées pour saisir l'impact sur les communautés marginalisées, et veiller à ce que ces données soient accessibles au public. Déterminer dans quelle mesure les résultats positifs rapportés par les PPP sont dus à l'introduction de ressources su-

pplémentaires par rapport à l'offre publique ou aux pratiques d'exclusion par une école : par exemple, une école dans le cadre d'un PPP pourrait utiliser des mécanismes pour que les élèves les moins performants n'entrent pas ou quittent l'école.

- c. entreprendre une analyse coûts-avantages appropriée du PPP (en tenant compte de l'ensemble des coûts encourus par le gouvernement pendant toute la durée du projet et en incluant les coûts des stratégies d'atténuation à adopter par le gouvernement). La Banque européenne d'investissement a constaté que les « coûts de transaction » des PPP facturés par les sociétés de conseil « n'ont pas fait l'objet d'une grande attention », alors qu'ils représentent « bien plus de 10 % de la valeur totale du capital du projet »³⁹.
- d. les PPP sont évalués par une partie indépendante afin d'examiner et de valider les dispositions financières et les résultats en matière de performance. Les gouvernements doivent entreprendre des audits de performance et des examens indépendants des PPP afin de fournir une vérification indépendante des affirmations faites par la partie privée. Les comportements inappropriés potentiels comprennent le non-respect des objectifs, le non-respect des conditions d'octroi des subventions, l'utilisation des fonds à des fins non soutenues par le gouvernement et le détournement ou la mauvaise utilisation des fonds.⁴⁰

3

Améliorer la redevabilité. La mise en œuvre des PPP nécessite des systèmes financiers et administratifs solides ainsi qu'un contrôle rigoureux. Les gouvernements devraient :

- a. introduire des mécanismes de responsabilité clairs dans le protocole d'accord pour les projets individuels, qui définissent clairement les responsabilités et les sanctions en cas de non-respect, et garantir la consultation des communautés locales et d'autres parties prenantes directes dans la conception et la mise en œuvre des PPP. Tous les PPP, et pas seulement les projets individuels, sont rendus redevables par la mise en place de mécanismes tels que la présentation de rapports au gouvernement. Le gouvernement devrait avoir le pouvoir de suspendre ou de modifier l'accord en cas d'urgence, par exemple en cas de pandémie.
- b. institutionnaliser des mécanismes de recours indépendants, transparents et clairement définis, donner aux parents, et aux citoyens en général, la possibilité de s'exprimer sur la conception et l'administration des PPP, et vulgariser les dispositions relatives à la dénonciation des malversations. En Ouzbékistan, 73 % des employés du secteur public concernés ignoraient l'existence de sanctions en cas de violation des règles d'intégrité dans les processus de sélection des PPP.⁴¹
- c. garantir une capacité gouvernementale adéquate (y compris des mécanismes et des effectifs clairs) pour suivre et soutenir les projets individuels et les PPP en général.

4

Assurer la transparence. Les gouvernements doivent veiller à ce que les contrats, dans le cadre desquels le PPP est exploité, soient rendus publics ainsi que les paramètres et le processus d'évaluation des performances, la base et le processus de renouvellement du projet, le financement et les données relatives aux performances (y compris les données de référence, les rapports d'avancement et les évaluations), et les conséquences de la non-conformité et toutes autres informations pertinentes.

5

Réaligner les asymétries de pouvoir. Historiquement, diverses parties prenantes défendent et promeuvent les PPP (parfois avec des conflits d'intérêts), notamment les institutions financières de développement (IFD), le secteur privé, les organisations philanthropiques et les ONG liées au secteur privé. Les gouvernements devraient nouer des alliances avec les groupes qui questionnent les PPP, s'engager dans l'apprentissage par les pairs avec d'autres pays sur la gestion réussie des asymétries de pouvoir, et impliquer les organisations de la société civile, les syndicats d'enseignants, les associations de parents d'élèves et les groupes communautaires dans les processus de prises de décision.

Dans certains cas, les décideurs politiques peuvent envisager de se retirer d'un PPP. Le gouvernement devra peut-être consulter des juristes et d'autres experts avant de le faire, afin de comprendre les obligations contractuelles existantes.



« Les PPP doivent avoir des conditions contractuelles claires, une répartition équitable des risques, être axés sur la demande, se concentrer sur les besoins des bénéficiaires et avoir une viabilité financière et politique. »



Scénario 3 : Ce que les décideurs politiques devraient faire à la place des PPP

Les décideurs politiques devraient envisager l'alternative publique. Donner du pouvoir aux institutions publiques, renforcer l'éducation publique et garantir un investissement adéquat dans les écoles publiques constitueront une alternative solide à la dépendance vis-à-vis des partenariats public-privé.

Les services publics offrent une plus grande flexibilité, un meilleur contrôle et une plus grande efficacité et devraient être préférés aux PPP, en particulier ceux qui font appel à des acteurs commerciaux ou lucratifs.

Un examen récent d'exemples d'éducation publique dans les pays à revenu faible et intermédiaire montre que, contrairement aux idées largement répandues (et non validées empiriquement), l'éducation publique peut être très efficace, efficiente et transformatrice. L'étude a identifié cinq exemples qui fournissent des leçons précieuses pour le renforcement des systèmes publics.⁴²

Figure 3.
Cinq exemples de bons résultats en matière d'éducation du public

1

Les principes du Buen Vivir appliqués aux systèmes éducatifs de l'Équateur et de la Bolivie montrent comment l'éducation est considérée comme un outil permettant de concevoir et de construire une nouvelle société. Ils illustrent un raisonnement alternatif autochtone/non occidental appliqué à l'éducation pour promouvoir une nouvelle forme de « développement durable ».

2

Les écoles du Mouvement des travailleurs ruraux sans terre (MST) du Brésil sont un exemple d'amélioration de l'accès à l'éducation et de la qualité de l'enseignement pour les populations rurales grâce au travail des mouvements sociaux avec le gouvernement. Ce cas illustre également le travail d'une gouvernance participative qui s'inspire d'une approche critique, ou pédagogie freirienne.

3

Le système éducatif cubain est un exemple de la place centrale qu'occupent les enseignants dans la promotion d'une éducation de haute qualité et équitable, qui repose sur une formation et un soutien intensifs dans les écoles.

4

La réforme de l'éducation en Namibie, qui s'est concentrée sur la réforme de la formation des enseignants, illustre comment l'éducation peut être considérée comme un outil de changement social et comment les enseignants peuvent, et doivent, être un élément central de cet effort.

5

Le système éducatif vietnamien est un exemple de performance remarquable centrée sur les enseignants. Ce cas se concentre sur la façon dont la responsabilité peut être encadrée d'une manière développementale pour encourager le professionnalisme des enseignants, au lieu de la performance.

Les gouvernements qui dispensent l'éducation devraient :

- **renforcer la capacité du système public à offrir un enseignement universel et gratuit du pré-primaire au secondaire, ainsi que des politiques susceptibles d'assurer la qualité de l'enseignement pour tous.** Ils devraient consacrer le maximum de ressources disponibles à l'enseignement public, afin de garantir des écoles publiques adéquates et équitablement financées. Ils doivent éviter de détourner les ressources publiques limitées et l'attention de la tâche essentielle qui consiste à construire des écoles publiques inclusives de bonne qualité, gratuites et accessibles à tous les élèves. Les dépenses publiques doivent corriger les désavantages de manière proactive, notamment en adoptant des approches de financement équitable pour remédier aux désavantages historiques subis par les groupes les plus pauvres.
- **investir dans les enseignants**, un facteur clé pour parvenir à une éducation de qualité. Cela signifie garantir les droits du travail et assurer de bonnes conditions de travail, des charges de travail formalisées et maîtrisables, et des salaires compétitifs pour les enseignants et les travailleurs de l'éducation. Cela signifie également valoriser et respecter les enseignants et faire confiance à leur expertise pédagogique.
- **veiller à ce que les réglementations respectent les normes en matière de droits de l'Homme.** Ils doivent veiller à ce que les prestataires d'enseignement privé, en particulier les écoles commerciales, soient soumis à une réglementation adéquate afin de garantir le respect des normes et de la qualité de l'enseignement.
- **concevoir, recruter, ressource et mettre en œuvre une véritable application de la réglementation** afin d'en assurer la pleine mise en œuvre.
- **présenter des évidences sur les alternatives à l'austérité** qui pourraient aider à transformer le financement de l'éducation. Ces alternatives comprennent l'extension des réformes fiscales progressives, la réduction ou l'élimination de la dette et l'élimination des flux financiers illicites, de la corruption et du gaspillage dans les dépenses publiques.

Les Institutions de financement du développement/donateurs/bailleurs devraient :

- cesser la promotion et le financement des PPP éducatifs axés sur le marché.
- s'engager à exclure les services sociaux, y compris l'éducation, des approches centrées sur la mobilisation et la subvention de financements et de prestataires privés.
- Redoubler d'efforts pour aider les gouvernements à renforcer l'enseignement public, en particulier la Banque mondiale (Banque internationale pour la reconstruction et le développement et Association internationale de développement)
- cesser de financer les écoles privées commerciales au niveau de base (K-12) par le biais d'investissements intermédiés.

Tous les donateurs/bailleurs devraient :

- augmenter substantiellement leurs engagements en matière d'aide à l'éducation, en particulier à l'éducation de base et dans les pays où les besoins sont les plus importants, afin de garantir que les pays puissent consacrer des ressources suffisantes à la mise en place d'un enseignement public de qualité.
- cesser de financer et de promouvoir les PPP axés sur le marché, en particulier ceux qui soutiennent les écoles privées commerciales et à bas prix. Cesser de financer directement les écoles privées commerciales par l'intermédiaire de leurs organismes de financement privés.
- soutenir l'amélioration et l'expansion de l'enseignement public et cesser de soutenir les PPP fondés sur le marché, les écoles privées à bas prix et les écoles privées commerciales.



Conclusion

Cette note politique met en lumière les défis et les pièges importants associés aux PPP. Elle montre qu'ils exacerbent souvent les inégalités en matière d'éducation, entraînent des coûts cachés et compromettent la viabilité à long terme. Les motivations lucratives des entités privées peuvent entrer en conflit avec l'intérêt public, ce qui les conduit à prendre des raccourcis et à se concentrer sur les gains à court terme plutôt que sur des résultats éducatifs holistiques.

Les décideurs politiques doivent procéder à une évaluation critique de la mise en œuvre des PPP, en s'assurant de la solidité des mécanismes de responsabilité et de redevabilité, de la capacité administrative à faire respecter les contrats, de l'accès équitable des étudiants et de la viabilité des modèles financiers. L'offre publique permet un meilleur contrôle, une plus grande flexibilité et une plus grande efficacité dans la fourniture d'une éducation universelle de qualité et dans la réalisation du droit à l'éducation pour tous. Cette note appelle à une augmentation des investissements dans l'éducation publique et à un examen prudent des PPP, en particulier ceux qui impliquent des acteurs lucratifs. Elle encourage également les bailleurs de fonds internationaux et les institutions de financement du développement à soutenir les systèmes d'éducation publique plutôt que les modèles de PPP axés sur le marché.



« L'offre publique permet un meilleur contrôle, une plus grande flexibilité et une plus grande efficacité dans la fourniture d'une éducation universelle de qualité et dans la réalisation du droit à l'éducation pour tous. »

Notes de fin d'ouvrage

- ¹ UNESCO. (2015). Sustainable Development Goal 4 (SDG4). UNESCO. <https://www.unesco.org/sdg4education2030/en/sdg4>
- ² Abidjan Principles (AP). (2019). *Guiding Principles on the human rights obligations of States to provide public education and to regulate private involvement in education*. <https://www.abidjanprinciples.org/>
- ³ Global Education Monitoring Report (GEMR). (2023). *SDG 4 mid-term progress review: Progress since 2015 has been far too slow*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000386852/>; UNESCO, & UNICEF. (2024). *Global report on early childhood care and education: The right to a strong foundation*. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000390215/>
- ⁴ UNESCO. (n.d.). Education financing. <https://www.unesco.org/sdg4education2030/en/knowledge-hub/education-financing/>
- ⁵ Lethbridge, J., & Gallop, P. (2020). *Why public-private partnerships (PPPs) are still not delivering?* EPSU & Eurodad. https://www.epsu.org/sites/default/files/article/files/PPPs_EN.pdf
- ⁶ Robertson, S. L., & Verger, A. (2012). *Governing education through public private partnerships*. University of Bristol. <https://doi.org/10.4337/9780857930699.00009>
- ⁷ Adamson, F., Tanega, A., & Walker, J. (2025). *Demystifying education public-private partnerships: What every policy-maker should know*. International Partnership for the Study of Educational Privatization, National Education Policy Center. <http://nepc.colorado.edu/publication/ipsep-working-paper-2>
- ⁸ National Education Policy Center, International Partnership for the Study of Educational Privatization. <https://nepc.colorado.edu/initiative/ipsep/>
- ⁹ Education International. (2009). *Public-private partnerships in education* (Education International report). <https://download.ei-ie.org/Docs/WebDepot/PUBLIC%20PRIVATE%20PARTNERSHIP.PDF>
- ¹⁰ Tilak, J. B. G. (2016). *Public-private partnerships in education* (The Head Foundation Discussion Paper Series No. 3/2016). https://headfoundation.org/wp-content/uploads/2020/11/thf-papers_Public_Private_Partnership_in_Education.pdf
- ¹¹ Abidjan Principles (AP). (2019). *Guiding Principles on the human rights obligations of States to provide public education and to regulate private involvement in education*. <https://www.abidjanprinciples.org/>
- ¹² World Bank. (2018). *The World Development Report 2018: Learning to realize education's promise*. Washington, DC: The World Bank. <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2018>
- ¹³ Jomo, K. S., Chowdhury, A., Sharma, K., & Platz, D. (2016). *Public-private partnerships and the 2030 agenda for sustainable development: Fit for purpose?* DESA Working Paper No. 148, ST/ESA/2016/DWP/148. United Nations. https://www.un.org/esa/desa/papers/2016/wp148_2016.pdf
- ¹⁴ Hall, D. (2015). *Why public-private partnerships don't work: The many advantages of the public alternative*. https://www.world-psi.org/sites/default/files/rapport_eng_56pages_a4_lr.pdf
- ¹⁵ Coalition for Transparency and Accountability in Education (COTAE) & Global Initiative for Economic, Social and Cultural Rights (GI-ESCR). (2023). *Report on the implementation of the Liberia Education Advancement Program (LEAP) 2017-2022*. <https://gi-escr.org/en/resources/publications/the-liberian-education-advancement-program/>
- ¹⁶ Crawford, L., Hares, S., & Todd, R. (2023). The impact of private schools, school chains and PPPs in developing countries. *World Bank Research Observer*. <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/17d4b07c-7c58-406b-a7c6-8b061911cdd5/content/>
- ¹⁷ Abrams, S. E., & Koutsavlis, S. J. (2023). *The fiscal consequences of private school vouchers* (PFPS Report). SPLC & ELC Education Law Centre. <https://www.splccenter.org/sites/default/files/2023-splc-pfps-report.pdf>
- ¹⁸ Verger, A., Moschetti, M., & Fontdevila, C. (2020). How and why policy design matters: Understanding the diverging effects of public-private partnerships in education. *Comparative Education*, 56(4), 1-26. https://www.researchgate.net/publication/340283684_How_and_why_policy_design_matters_understanding_the_diverging_effects_of_public-private_partnerships_in_education/

- ¹⁹ Mizala, A., & Torche, F. (2010). Bringing the schools back in: The stratification of educational achievement in the Chilean voucher system. *International Journal of Education Development*, 32(1), 132–144. <https://www.sciencedirect.com/science/article/pii/S0738059310001367>
- ²⁰ Baum, D. (2018). The effectiveness and equity of public-private partnerships in education: A quasi-experimental evaluation of 17 countries. *Education Policy Analysis Archives*, 26(105). <https://epaa.asu.edu/index.php/epaa/article/view/3436>
- ²¹ Das, J. (2022). Comment: You can't regulate what you can't provide: The weakening case for education PPPs. In J. Sandefur (Ed.), *Schooling for All: Feasible strategies to achieve Universal Education*. (pp. 122-129). Center for Global Development. <https://www.cgdev.org/sites/default/files/schooling-for-all-feasible-strategies-universal-education.pdf#page=128>
- ²² Ansari, A. H. (2021). Collaboration or competition? Evaluating the impact of public-private partnerships (PPPs) on public school enrolment. *International Journal of Educational Research*, 107, 101745. <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S088303552100015X>
- ²³ Crawford, L., Hares, S., & Todd, R. (2023). The impact of private schools, school chains and PPPs in developing countries. *World Bank Research Observer*. <https://openknowledge.worldbank.org/server/api/core/bitstreams/17d4b07c-7c58-406b-a7c6-8b061911cdd5/content>; Verger, A., Moschetti, M., & Fontdevila, C. (2020). How and why policy design matters: Understanding the diverging effects of public-private partnerships in education. *Comparative Education*, 56(4), 1-26. https://www.researchgate.net/publication/340283684_How_and_why_policy_design_matters_understanding_the_diverging_effects_of_public-private_partnerships_in_education; World Bank. (2018). *The World Development Report 2018: Learning to realize education's promise*. Washington, DC: The World Bank. <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2018>
- ²⁴ Baum, D. (2018). The effectiveness and equity of public-private partnerships in education: A quasi-experimental evaluation of 17 countries. *Education Policy Analysis Archives*, 26(105). <https://epaa.asu.edu/index.php/epaa/article/view/3436>
- ²⁵ Verger, A., & Moschetti, M. (2017). Public-private partnerships as an education policy approach: Multiple meanings, risks, and challenges. *UNESCO Education Research and Foresight Working Papers*, ED-2017/WP/1. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000247327>
- ²⁶ United Nations (UN). (2024). United Nations Secretary-General's High-Level Panel on the Teaching Profession: Recommendations and summary of deliberations transforming the teaching profession. https://www.ilo.org/sites/default/files/wcmsp5/groups/public/@ed_dialogue/@sector/documents/publication/wcms_912921.pdf
- ²⁷ Spreen, C. A., & Kamat, S. (2018). From billionaires to the bottom billion: Who's making education policy for the poor in emerging economies? In G. Steiner-Khamisi & A. Draxler (Eds.), *The state, business and education* (pp. 106-130). Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781788970334.00012>
- ²⁸ Verger, A., & Moschetti, M. (2017). Public-private partnerships as an education policy approach: Multiple meanings, risks, and challenges. *UNESCO Education Research and Foresight Working Papers*, ED-2017/WP/1. <https://unesdoc.unesco.org/ark:/48223/pf0000247327>; Moschetti, M. C., & Snaider, C. (2019). Speaking cooperation, acting competition: Supply-side subsidies and private schools in socioeconomically disadvantaged contexts in Buenos Aires. *Education Policy Analysis Archives*, 27(131), 1–31. <https://doi.org/10.14507/epaa.27.4330>; Lubienski, C. (2003). Innovation in education markets: Theory and evidence on the impact of competition and choice in charter schools. *American Educational Research Journal*, 40(2), 395–443. <https://doi.org/10.3102/00028312040002395>
- ²⁹ Adamson, F., & Darling-Hammond, L. (2016). The critical choice in American education: Privatization or public investment? In F. Adamson, B. Astrand, & L. Darling-Hammond (Eds.), *Global education reform* (pp. 131–168). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9781315680361-6>
- ³⁰ Adamson, F., Cook-Harvey, C., & Darling-Hammond, L. (2015). *Whose choice?: Student experiences and outcomes in the New Orleans school marketplace*. Stanford Center for Opportunity Policy in Education. <https://htv-prod-media.s3.amazonaws.com/files/stanford-study-1644255283.pdf>
- ³¹ Tyack, D. B., & Cuban, L. (1997). *Tinkering toward utopia: A century of public school reform*. Harvard University Press. <https://doi.org/10.4159/9780674044524>
- ³² Crawford, L., & Alam, A. (2022). Contracting out schools at scale: Evidence from Pakistan. *Education Economics*, 31(5), 555–571. <https://doi.org/10.1080/09645292.2022.2113859>

- ³³ Day Ashley, L., Mcloughlin, C., Aslam, M., Engel, J., Wales, J., Rawal, S., Batley, R., Kingdon, G., Nicolai, S., & Rose, P. (2014). *The role and impact of private schools in developing countries: A rigorous review of the evidence* (Final report). Education Rigorous Literature Review, Department for International Development. <https://odi.cdn.ngo/media/documents/10145.pdf>
- ³⁴ Vyas, A., Taneja, A., & Noopur. (2022). *Building blocks for a comprehensive model regulatory framework for private schools in India*. Oxfam India Working Paper. <https://www.oxfamindia.org/knowledgehub/workingpaper/building-blocks-comprehensive-model-regulatory-framework-private-schools-india>
- ³⁵ Adamson, F., Cook-Harvey, C., & Darling-Hammond, L. (2015). *Whose choice?: Student experiences and outcomes in the New Orleans school marketplace*. Stanford Center for Opportunity Policy in Education. <https://htv-prod-media.s3.amazonaws.com/files/stanford-study-1644255283.pdf>
- ³⁶ World Bank. (2018). *The World Development Report 2018: Learning to realize education's promise*. Washington, DC: The World Bank. <https://www.worldbank.org/en/publication/wdr2018>
- ³⁷ Unterhalter, E., Balsera, M. R., & Dorsi, D. (2020). What can be done? The Abidjan Principles as a human rights framework to evaluate PPPs in education. In J. Gideon & E. Unterhalter (Eds.), *Critical reflections on public private partnerships* (pp. 157-188). Routledge. https://www.researchgate.net/publication/346718427_What_Can_Be_Done_The_Abidjan_Principles_as_a_Human_Rights_framework_to_Evaluate_PPPs_in_Education
- ³⁸ Verger, A., & Moschetti, M. (2016). *Public-private partnerships in education: Exploring different models and policy options*. OSF Paper. https://ddd.uab.cat/pub/worpaper/2016/174585/pubpripar_a2016.pdf
- ³⁹ Dudkin, G., & Väililä, T. (2005). Transaction Costs in Public-Private Partnerships: A First Look at the Evidence, European Investment Bank Economic and Financial Report 2005/03. https://www.eib.org/attachments/efs/efr_2005_v03_en.pdf
- ⁴⁰ Asian Development Bank. (2017). *Innovative strategies for accelerated human resource development in South Asia: Public-private partnerships for education and training with special focus on Bangladesh, Nepal, and Sri Lanka*. <https://www.adb.org/sites/default/files/publication/385661/ppp-education-sa.pdf>
- ⁴¹ Gafurov, K., & Staishunaite, L. (2023). *Corruption risks in the organization of preschool education institutions based on PPP*. Regional Dialogue. <https://regionaldialogue.org/article/corruption-risks-in-the-organization-of-preschool-educational-institutions-based-on-ppp/>
- ⁴² Avelar, M., & Adamson, F. (2021). *Public education works: Lessons from five case studies in low- and middle-income countries* (Research Brief). Education Before Profit. https://www.educationbeforeprofit.org/wp-content/uploads/2022/06/ResearchBrief_PubliceducationworksFinal3.pdf
- ⁴³ Ibid.