

# PRINCIPES POUR DES GROUPES LOCAUX DES PARTENAIRES DE L'ÉDUCATION EFFICACES

Avril 2020

## Table des matières

|   |            |
|---|------------|
| <b>Remerciements.....</b>   | <b>iii</b> |
| <b>Introduction.....</b>  | <b>1</b>   |
| <b>I : La valeur des GLPE dans le cadre du dialogue sectoriel.....</b>                      | <b>5</b>   |
| Favoriser l'élaboration du plan, sa mise en œuvre et son suivi.....                         | 5          |
| Examiner le financement de l'éducation et l'emploi des ressources .....                     | 6          |
| Promouvoir l'harmonisation et l'alignement.....   | 7          |
| Encourager la responsabilité mutuelle .....   | 8          |
| <b>II : Les raisons pour lesquelles les GLPE ne sont pas toujours efficaces.....</b>        | <b>10</b>  |
| Enjeux et défis communs .....   | 10         |
| <b>III : Les principes des GLPE.....</b>  | <b>15</b>  |
| 1  Le mandat, les fonctions et les objectifs sont clairs.....                               | 15         |
| 2  Le cadre de partenariat du GLPE favorise l'inclusion et la participation .....           | 16         |
| 3  Il existe une structure de gouvernance claire pour la coordination sectorielle .....     | 17         |
| 4  Les modalités de fonctionnement sont flexibles, adaptées et bien communiquées.....       | 18         |
| 5  Un suivi régulier contribue à l'apprentissage et à l'amélioration des performances ..... | 19         |
| 6  Le leadership et l'appropriation existent dans la pratique .....                         | 20         |
| 7  Les parties prenantes contribuent à une dynamique de partenariat constructive .....      | 21         |

## Remerciements

***Les Principes pour des Groupes locaux des partenaires de l'éducation (GLPE) efficaces*** ont été développés sous la supervision de Raphaëlle Martinez et la coordination de Janne Kjaersgaard Perrier. Ils sont le résultat d'un effort consultatif mené en deux phases et constituent le fondement des [outils des GLPE](#).

Phase 1 : Elaboration des principes et révisions par le groupe d'examen par les pairs

Phase 2 : Mise au point et finalisation à la lumière de l'étude pour un partenariat efficace

Nous tenons à remercier Carmela Salzano pour nous avoir accompagné avec diligence sur ce projet et ses différentes phases qui nous ont permis de tirer parti des analyses liées aux GLPE, y compris des évaluations au niveau des pays et des consultations menées dans le cadre de l'étude pour un partenariat efficace. Nous remercions Christophe Deconinck pour avoir écrit le document de travail « *Quels enseignements tirer pour les GLPE des mécanismes de coordination et de partenariat efficaces ?* » - ce document a servi de base à l'élaboration des principes.

Nous adressons nos remerciements au groupe d'examen par les pairs constitué qui a été consulté lors de la phase 1. Ce groupe, composé de participants occupant différentes fonctions au sein des GLPE, a façonné les premières ébauches de ce document, grâce à l'expérience et aux orientations de ses membres : Allah Bakhsh Malik (Pakistan), Lazarus Dakora (Zimbabwe), Earnest Wesley-Otoo (Ghana), Tulashi Thapaliya (Népal), Peter De Vries (siège de l'UNICEF), Celina Lafoucriere (UNICEF-Burundi), Yayoi Segi-Vltchek (UNESCO), Marina Bassi (Banque mondiale), Valerie Liechti (Suisse-Bénin), Al-Rafaei Sawsan (ACEA) et Jefferson Pessi (IE).

Nous remercions également les membres du Comité des stratégies et de l'impact du PME pour leurs commentaires au cours de la phase de l'élaboration des principes. Nous tenons enfin à remercier les collègues du Secrétariat du PME : Sudha Kanikicharla pour son soutien, Sven Baeten pour ses contributions, ainsi que Margarita Focas Licht pour son examen attentif des principes et son orientation générale.

*Les partenariats multipartites sont considérés comme efficaces lorsqu'ils démontrent leur « valeur ajoutée » ou leur « avantage collaboratif », c'est-à-dire ce qui peut être réalisé grâce à la complémentarité de leurs membres, et qui ne pourrait pas l'être par des acteurs agissant à titre individuel.*

« Quels enseignements tirer pour les GLPE des mécanismes de coordination et de partenariat efficaces ?  
- Principaux enseignements », PME 2019

## Introduction

### L'éducation est une responsabilité collective<sup>1</sup>

Dans le domaine de l'éducation, il est rare que les résultats obtenus soient liés aux actions menées à titre individuel par des acteurs et des organisations. Ils sont plutôt le résultat d'interactions complexes entre les autorités nationales et les diverses parties prenantes travaillant au niveau des pays. Les résultats reposent sur des actions coordonnées, le respect des responsabilités convenues et des partenariats efficaces et efficaces.

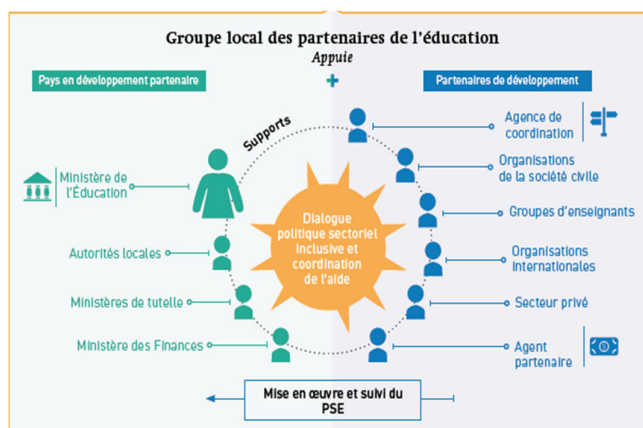
Les partenariats multipartites dans le secteur de l'éducation sont portés par les autorités nationales et nécessitent une volonté et un engagement réels de tous les partenaires à travailler ensemble pour faire avancer les objectifs éducatifs du pays, avec une responsabilité mutuelle pour les résultats obtenus. Compte tenu des différents défis auxquels les partenariats pour le développement sont confrontés de manière plus générale, il est nécessaire de prévoir des stratégies réalistes pour surmonter les obstacles à la coopération.

L'un des objectifs fondamentaux du travail du Partenariat mondial pour l'éducation (PME) est de favoriser un dialogue sectoriel inclusif et fondé sur des données probantes visant à appuyer les systèmes éducatifs, grâce à la participation des autorités nationales, des bailleurs de fonds, de la société civile, des enseignants, de la philanthropie et du secteur privé.

Cette concertation peut se faire par l'intermédiaire d'un Groupe local des partenaires de l'éducation (GLPE), défini dans la Charte du PME comme « *un forum de concertation destiné à promouvoir le dialogue sur les politiques du secteur de l'éducation sous la direction des gouvernements, dans le cadre duquel sont organisées les principales consultations entre une autorité nationale et ses partenaires* ». Toutefois, il ne s'agit là que d'un nom, ou d'un terme générique, pour décrire les dispositions prises par les pays

pour la gouvernance du dialogue sur les politiques du secteur de l'éducation. Les Groupes de partenaires du secteur de l'éducation ayant des fonctions de concertation sont connus sous différents noms, par exemple groupe de coordination de l'éducation, groupe consultatif de l'éducation, comité de développement du secteur de l'éducation et groupe de travail conjoint du secteur de l'éducation.

**Graphique 1 : Groupe local des partenaires de l'éducation**



<sup>1</sup> Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO), *Rendre des comptes en matière d'éducation : tenir nos engagements ; Rapport mondial de suivi sur l'éducation 2017/2018* (UNESCO, 2017).

## Comprendre les raisons du succès d'un partenariat

L'importance de partenariats multipartites efficaces et efficaces pour soutenir les résultats sectoriels est largement reconnue. Néanmoins, la performance des GLPE (et de leurs sous-groupes) dans différents contextes nationaux est caractérisée par des résultats très mitigés. Jusqu'à récemment, peu de réflexions ont été menées sur les conditions ayant une influence sur l'efficacité du dialogue sur les politiques éducatives. Afin de mieux comprendre le fonctionnement des GLPE, le Secrétariat du PME a mené un travail de recherche pour analyser les facteurs qui contribuent à l'efficacité de la coordination et des partenariats multipartites, menées dans différentes disciplines et domaines d'application<sup>2</sup>. Ce travail a guidé l'élaboration de ces principes directeurs pour améliorer le fonctionnement des GLPE.

Les principes énoncés dans le présent document sont l'un des résultats de cet examen. Ces principes ne constituent *pas* des « normes minimales ». Ces principes formulent *les fondements* d'un mécanisme de dialogue sectoriel et de coordination qui fonctionne bien.

### Qu'entend-on par « efficacité » ?



Les Groupes locaux des partenaires de l'éducation sont considérés comme étant *stratégiquement efficaces* lorsque le dialogue sectoriel dirigé par le pays contribue à accélérer les progrès accomplis en matière de planification, de mise en œuvre et de suivi d'un plan sectoriel de l'éducation développé par le pays. Les membres sont en mesure de progresser vers la réalisation des objectifs convenus du dialogue sectoriel lorsque des *capacités organisationnelles et de collaboration* suffisantes sont en place ou sont en train d'être constituées.

Plus précisément, la notion d'efficacité comprend les éléments suivants :

- **L'efficacité stratégique** porte sur les performances du GLPE dans la réalisation de ses *fonctions de dialogue sectoriel* dans le cadre des objectifs nationaux de l'éducation *tout au long du cycle des politiques publiques* (diagnostic sectoriel, la conception des politiques, planification stratégique et opérationnelle, suivi et évaluation de la mise en œuvre) contribuant ainsi à l'amélioration des résultats de l'éducation. Cela comprend sa capacité à générer des synergies et à harmoniser les activités d'appui au secteur et la responsabilité mutuelle des partenaires.

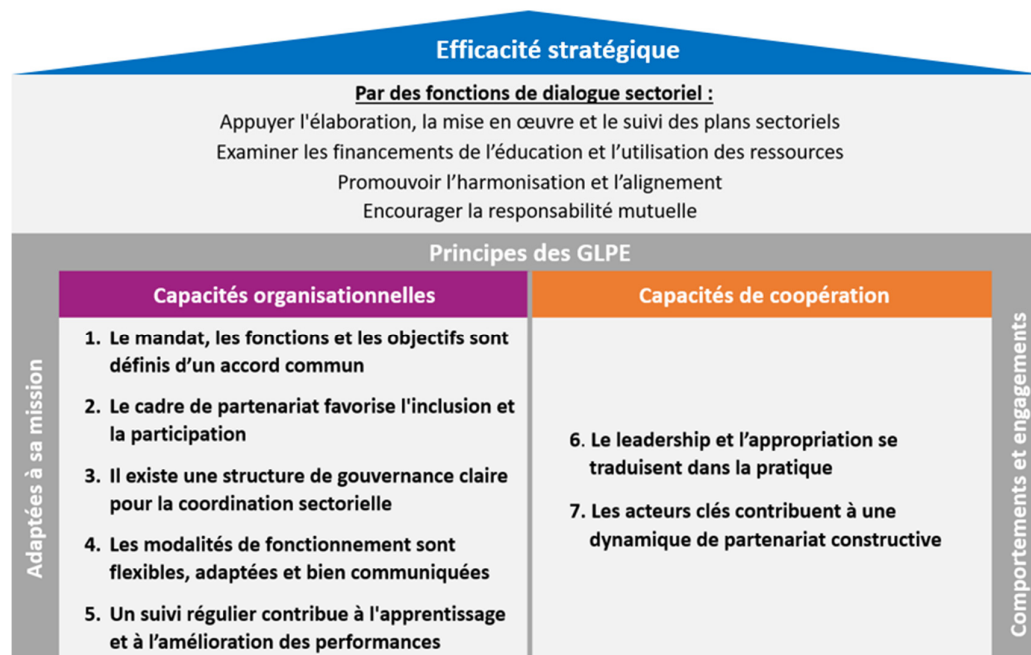
La réussite des fonctions de dialogue sur les politiques éducatives est tributaire de *l'efficacité opérationnelle* qui résulte des capacités suivantes :

- **Les capacités organisationnelles** comprennent les stratégies, les ressources et les actions que le GLPE mobilise pour exercer et remplir efficacement ses fonctions, lui permettant ainsi d'être *adapté à sa mission*. Ces déterminants comprennent : (i) un mandat clair et des objectifs définis d'un commun accord ; (ii) un groupe inclusif et représentatif de parties prenantes engagées de manière significative tout au long du cycle des politiques publiques ; (iii) une bonne gouvernance et des modalités de fonctionnement clairs ; et (iv) un examen régulier des performances du GLPE. Le renforcement des capacités organisationnelles, et notamment des modalités de fonctionnement et des communications externes, contribue au renforcement du système.

<sup>2</sup> Quels enseignements tirer pour les Groupes locaux des partenaires de l'éducation des mécanismes de coordination et de partenariat efficaces ? Document de travail interne (PME, 2019). Les enseignements seront disponibles prochainement.

- **Les capacités de collaboration** portent sur les *comportements, les valeurs et les engagements* des parties prenantes et sur la manière dont elles travaillent ensemble, tant du point de vue du leadership du pays que de l'établissement d'une dynamique de partenariat constructive. Afin de parvenir à la cohésion et au succès du GLPE, il faut que les dirigeants soient engagés et que la culture de travail du GLPE optimise la contribution potentielle de toutes les parties prenantes du secteur de l'éducation. Néanmoins, chaque partenaire a la responsabilité de contribuer à maintenir un environnement propice à la collaboration, en voyant au-delà de ses propres intérêts et priorités et en respectant les valeurs fondamentales du partenariat telles que l'équité dans la représentation et la responsabilité mutuelle.

**Graphique 2 : Principes d'efficacité des GLPE**



## Objectif

Ce document a été conçu pour faciliter la réflexion et guider les pays afin d'optimiser le potentiel de leurs mécanismes de dialogue sur les politiques éducatives et de coordination sectorielle. Il présente les **fonctions essentielles** possibles des GLPE (partie I), les **enjeux et défis** communs à relever pour remplir ces fonctions (partie II) et les **principes directeurs** pour établir un dialogue sectoriel efficace (partie III).

Il est complété par deux **outils** et **d'orientations pratiques** qui peuvent être utilisés pour rendre opérationnels les principes d'un partenariat efficace (voir graphique 3)<sup>3</sup>.

Ce document s'adresse particulièrement aux parties prenantes qui dirigent et coordonnent un groupe de dialogue sur la politique du secteur de l'éducation ou qui sont intéressées par un tel groupe, notamment les fonctionnaires, les agences de coordination/chef de file<sup>4</sup>, les partenaires de développement multilatéraux et bilatéraux, les organisations et coalitions de la société civile, les

<sup>3</sup> Outils des GLPE : Outils d'auto-évaluation et de retour d'information sur les performances seront mis à l'essai par des pays volontaires de novembre 2019 à avril 2020. Des notes pratiques sur les GLPE seront élaborées au cours de ce projet pilote.

<sup>4</sup> Il est important de remarquer que, s'il existe des attentes particulières de l'agence de coordination concernant les processus propres au PME, sa mission est avant tout de soutenir une concertation efficace et harmonisée entre les partenaires de développement et les pouvoirs publics à propos du cycle stratégique national, tout en encourageant l'inclusion d'acteurs clés comme la société civile et les enseignants dans le dialogue politique. Les agences de coordination sont appelées à agir à cet effet en leur propre qualité de partenaire du pays et de contributeur ou partie prenante du secteur et, le cas échéant, de membre du PME (*mandat des agences de coordination*, PME 2019).

représentants des enseignants, les professionnels du secteur de l'éducation et les prestataires de services éducatifs communautaires, ainsi que le secteur privé<sup>5</sup> et les fondations.

Les principes et les documents y afférents ont été élaborés par le Secrétariat du PME en consultation avec les représentants d'organisations nationales et internationales afin de renforcer le partenariat au niveau des pays. Ils peuvent être utilisés indépendamment ou conjointement, et sont destinés à :

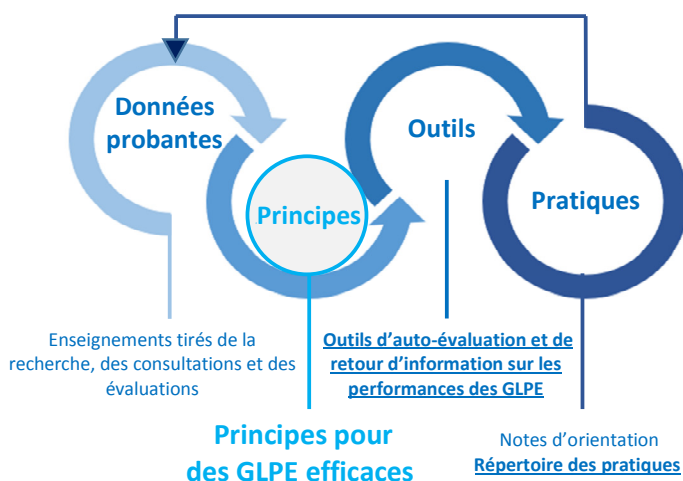
*Faciliter la réflexion des membres des GLPE sur les objectifs du dialogue sectoriel en cours au sein de leur GLPE, les principaux défis et les éléments fondamentaux pour en renforcer l'efficacité.*

Ils devraient en outre permettre aux parties prenantes de :

- Discuter des fonctions de dialogue sur les politiques éducatives des GLPE de manière structurée et ciblée.
- Réfléchir sur les capacités organisationnelles et le développement de leur forum de dialogue et de leur partenariat.
- Identifier les domaines potentiels pour la consolidation des parties prenantes et le renforcement du partenariat.

La manière dont les GLPE se structurent et fonctionnent reste propre à chaque pays. Bien que les principes d'efficacité visent à soutenir un dialogue sur les politiques éducatives plus inclusif et axé sur les résultats, **ce document n'implique pas** que les partenaires doivent investir simultanément dans toutes les fonctions de dialogue sur les politiques éducatives et dans toutes les stratégies de renforcement des capacités. Il appartient aux parties prenantes de chaque pays de se concentrer sur les questions qui nécessitent une attention particulière en fonction de l'ordre des priorités, des ressources et des capacités disponibles à cette fin.

**Graphique 3 : Liens vers les ressources\***



\* Certaines de ces ressources sont en cours de préparation. Dès qu'elles seront disponibles, leurs liens seront activés.

<sup>5</sup> Le PME définit le « secteur privé » comme : (1) les sociétés qui exercent leur activité à l'échelle nationale et internationale et dont le cœur de métier se situe principalement en dehors de l'éducation, (2) les associations membres du secteur privé (associations commerciales/affiliations/chambres de commerce) opérant au niveau national et international, et (3) les prestataires de services d'enseignement auxiliaire.

## I. La valeur des GLPE pour le dialogue sectoriel

|                        |                       |  |
|------------------------|-----------------------|--|
| Efficacité stratégique | Fonctions de dialogue | Appuyer l'élaboration du plan, sa mise en œuvre et son suivi           |
|                        |                       | Examiner le financement de l'éducation et l'utilisation des ressources |
|                        |                       | Promouvoir l'harmonisation et l'alignement                             |
|                        |                       | Encourager la responsabilité mutuelle                                  |



Les GLPE peuvent exercer un certain nombre de **fonctions** potentielles de dialogue sur les politiques éducatives qui ont des effets positifs sur le développement du secteur, lorsque de bonnes conditions sont en place. L'importance de la concertation entre les parties prenantes réside dans la possibilité de prendre en compte diverses perspectives à des moments clés du cycle des politiques publiques, de recueillir un ensemble plus large de contributions et d'informations pour le suivi, et de répondre aux besoins émergents.

### Appuyer l'élaboration du plan sectoriel, sa mise en œuvre et son suivi

Les mécanismes de dialogue sectoriel multipartite ont été reconnus comme une composante essentielle de la structure de gouvernance dans les efforts de développement des pays et comme un élément clé du processus d'élaboration des politiques publiques.

*Plusieurs partenaires de développement considèrent qu'un GLPE efficace a la capacité de faire évoluer le secteur de l'éducation.*

*« Quels enseignements tirer pour les GLPE des mécanismes de coordination et de partenariat efficaces ? - Principaux enseignements », PME 2019*

Un dialogue régulier bien organisé permet de recueillir des données et des informations sur les réussites et les obstacles rencontrés, et notamment sur les décisions en matière de programmation et de dépenses qui se sont avérées efficaces pour répondre à des défis complexes au niveau local. Ce processus de concertation permet également de mieux appréhender les facteurs institutionnels et techniques susceptibles d'expliquer le niveau de mise en œuvre des réformes en cours et contribue à renforcer la responsabilité mutuelle de tous les acteurs.

En tant que forum multipartite, les GLPE sont bien placés pour :

- i. **Participer à la planification, à l'endossement et aux revues conjointes des plans sectoriels** ainsi que des plans d'action au cours du cycle des politiques publiques. Cela comprend : l'identification des priorités des politiques éducatives sur la base d'éléments probants et de l'apprentissage, par exemple en ce qui concerne les objectifs de qualité et d'équité, la prise en compte de la dimension de genre et la réponse aux besoins des groupes de population vulnérables et aux disparités régionales. Cela peut également inclure les stratégies de mise en œuvre basées sur les systèmes nationaux, la conception d'outils de suivi et d'exercices conjoints de suivi sectoriel, la révision des hypothèses de planification et des stratégies de mise en œuvre, et l'examen des modalités de financement (voir ci-dessous).
- ii. **Discuter de difficultés spécifiques de mise en œuvre** signalées par la communauté des parties prenantes. En fonction de l'expérience des parties prenantes, les partenaires discutent de la portée, des besoins en capacités techniques et opérationnelles des politiques sous-sectorielles ;



des projets et programmes dans le cadre du plan sectoriel national ; des domaines dans lesquels des investissements supplémentaires sont nécessaires ; et des sources potentielles d'appui financier et technique.

- iii. **Promouvoir la production et la mobilisation de connaissances** en vue d'améliorer la qualité des contributions au développement et à la mise en œuvre des programmes, notamment par le biais de données probantes, d'analyses, d'études thématiques et de données recueillies auprès des parties prenantes et d'éléments sur les bonnes pratiques et l'innovation au niveau systémique et des écoles. Cela inclut également les résultats des évaluations rapides dans les pays touchés par les crises et les situations d'urgence. Les GLPE peuvent également participer au partage des connaissances et aux échanges entre pays, en examinant tout particulièrement la manière dont les défis et les contraintes persistantes en matière d'éducation sont traités dans différents contextes.
- iv. **Évaluer les possibilités de partenariats** avec des acteurs non gouvernementaux, de la société civile et du secteur privé pour atteindre les objectifs de qualité, d'équité et d'égalité des genres dans le secteur de l'éducation et veiller à ce que les actions des partenaires soient alignées sur les priorités sectorielles.

### Examiner le financement de l'éducation et l'utilisation des ressources

La capacité à mobiliser des ressources financières est fréquemment citée comme étant une caractéristique de l'efficacité stratégique des partenariats multipartites. Le plaidoyer exercé par des groupes d'intérêt spécifiques peut influencer la mobilisation et l'utilisation des ressources nationales autour de stratégies d'éducation plus équitables, plus respectueuses de l'égalité des genres et plus durables aux niveaux sectoriel et sous-sectoriel. Les GLPE jouent également un rôle important dans le renforcement des capacités à formuler des plans sectoriels de l'éducation qui sont financièrement réalistes et qui sont intégrés dans les budgets annuels et les cadres de dépenses à moyen terme.

*La capacité à mobiliser des ressources est l'une des qualités [clés] d'un partenariat multipartite efficace... et un résultat attendu d'une meilleure coordination. Cela inclut les ressources nationales et va au-delà de l'aide traditionnelle des bailleurs de fonds.*

*« Quels enseignements tirer des mécanismes de coordination et de partenariat efficaces ? - Principaux enseignements », PME 2019*

Dans l'ensemble, des plans sectoriels de bonne qualité et des actions de plaidoyer contribuent à une plus grande priorisation du financement de l'éducation dans les budgets nationaux, conformément aux recommandations internationales (15 à 20 % des dépenses publiques et au moins 4 à 6 % du produit intérieur brut<sup>6</sup>), ainsi qu'à une augmentation de la part des fonds consacrés à l'éducation dans les programmes d'aide humanitaire.

La tenue régulière de réunions du GLPE permet aux partenaires de :

- i. **Conseiller les ministères de l'Éducation sur une bonne planification financière et son suivi.** Lorsque les partenaires du GLPE ont accès à des données fiables fournissant des informations sur les décaissements et les coûts réels plutôt que sur les coûts prévisionnels, ils sont plus aptes à contribuer au suivi de la mise en œuvre du budget. Cela inclut une analyse des engagements des autorités nationales et des bailleurs de fonds portant sur les dépenses de fonctionnement et d'investissement et sur les éventuels déficits de financement.

<sup>6</sup> Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO), *Éducation 2030 : Déclaration d'Incheon et Cadre d'action pour la mise en œuvre du quatrième objectif de développement durable* (UNESCO, 2016).

- ii. **Identifier les affectations les plus stratégiques du financement *intérieur et extérieur*** en fonction des résultats du suivi et de l'évaluation du secteur et des données probantes sur la mise en œuvre communiquées par les parties prenantes. Le GLPE recueille différents points de vue sur la manière d'accroître l'efficacité des ressources et de la mise en œuvre par une meilleure utilisation des ressources financières et de l'appui technique, la réduction des gaspillages de fonds et la transposition à plus grande échelle des projets pilotes performants.
- iii. **Identifier de nouvelles sources de financement** du plan sectoriel provenant des budgets nationaux, des bailleurs de fonds pour la scolarité dans l'enseignement supérieur, ainsi que des financement « mixtes » pouvant inclure la participation du secteur privé. Dans les situations d'urgence, cela comprend les fonds affectés au secteur de l'éducation dans le cadre des plans d'intervention humanitaire.

### Promouvoir l'harmonisation et l'alignement

La concertation et la collaboration au sein des GLPE sont étroitement liées aux principes internationaux d'efficacité de l'aide. Ces principes favorisent l'alignement et la cohérence entre différentes sources de financement extérieur du développement et les priorités sectorielles des pays, et un appui collectif à un processus unique dirigé par le pays qui renforce les stratégies nationales d'éducation, tout en encourageant la responsabilité mutuelle pour les résultats.

Afin de répondre à des situations de fragmentation, où les coûts de transaction des programmes des partenaires sont élevés et où il existe un manque d'efficacité des ressources en raison de la duplication des programmes, les gouvernements et ses partenaires peuvent avoir intérêt à favoriser l'harmonisation et l'alignement de façon plus explicite et déterminée. La fragmentation de l'appui technique et de l'aide financière génère des coûts de transaction plus élevés pour les autorités nationales à cause des multiples relations à gérer avec les bailleurs de fonds. Cela comprend entre autres un nombre important de missions et des lignes hiérarchiques requises et une plus grande diversité des règles et procédures des bailleurs de fonds en matière de gestion des projets et des programmes d'éducation.

Des circonstances particulières, telles que les crises humanitaires et les situations d'urgence, entraînent des besoins d'harmonisation et d'alignement spécifiques. L'urgence d'une réponse rapide à une crise humanitaire peut conduire à une multiplicité d'actions de la part des bailleurs de fonds en appui au secteur et à des populations spécifiques, qui se recoupent les unes les autres. Si le dialogue sectoriel n'est pas aligné sur le cluster éducation (s'il est activé) et sur les efforts humanitaires en général, cela peut conduire à une fragmentation des stratégies d'interventions. Un tel alignement est nécessaire pour assurer que les programmes d'éducation mis en place rapidement ne compromettent pas les résultats obtenus et qu'ils tiennent compte les aspects d'appropriation, de leadership, de renforcement des capacités et de coordination.

La concertation au sein du GLPE permet de renforcer l'harmonisation en offrant à toutes les parties prenantes un cadre pour :

*Lorsque les « accords de partenariat » contribuent à mieux aligner et harmoniser les pratiques, ils se traduisent souvent par des outils opérationnels tels que des accords de financement conjoints, des évaluations conjointes de la gestion financière ou des cadres communs de présentation de rapports et de résultats.*

« Quels enseignements tirer pour les GLPE des mécanismes de coordination et de partenariat efficaces ? - Principaux enseignements », PME 2019

- i. **Discuter de la manière dont leurs plans, investissements et engagements respectifs** contribuent à un processus unique dirigé par le pays pour renforcer les stratégies nationales d'éducation et la responsabilité mutuelle pour les résultats, notamment à travers l'élaboration de normes et de calendriers pour l'élaboration des rapports.
- ii. **Discuter de la manière dont ils peuvent mieux aligner et harmoniser l'aide extérieure**, ou au moins partager des informations sur les priorités et les approches de programmation. Cela est également important dans les contextes à faible capacité où la fragmentation de l'aide peut être élevée, ainsi que dans les situations d'urgence et de post-crise où diverses organisations et acteurs peuvent fournir une assistance et influencer la prise de décision par le biais du cluster éducation et d'autres structures de coordination humanitaire.
- iii. **Discuter de la portée des nouveaux projets et programmes**, et de la possibilité d'adopter des approches conjointes pour la programmation et/ou la mise en œuvre d'activités liées au plan sectoriel de l'éducation qui reposent sur les systèmes nationaux et les capacités existantes.
- iv. **Discuter de la cohérence entre tous les flux d'aide au secteur**, en considérant les différents choix des modalités opérationnelles et de financement les plus appropriées aux différents domaines du plan sectoriel de l'éducation (y compris le financement du PME et d'autres ressources extérieures). De cette manière, la concertation contribue à déterminer les modalités de programmation et de financement au niveau sectoriel (c'est-à-dire soit l'aide budgétaire, le fonds commun ou le cofinancement de projets), conformément aux calendriers et aux décisions budgétaires du pays.

## Encourager la responsabilité mutuelle

Les GLPE font partie des accords de politique sectorielle, de planification et de modalités de suivi que les autorités nationales et les partenaires de développement instaurent entre eux. Le cadre de collaboration identifie les rôles et responsabilités des différents acteurs dans la planification et la réalisation des progrès en vue d'atteindre les objectifs de développement convenus. De plus, le cadre fournit des éléments de réflexion sur la manière de favoriser une collaboration plus efficace et convient de mécanismes de suivi collectif des progrès réalisés en vue d'obtenir des résultats.

*Les partenariats ont besoin de plusieurs structures de responsabilisation, telles que la responsabilité professionnelle entre pairs, la responsabilité liée à la réputation, la responsabilité du marché et la responsabilité financière/fiscale.*

« Quels enseignements tirer pour les GLPE des mécanismes de coordination et de partenariat efficaces ? - Principaux enseignements », PME 2019

Dans ce contexte, la responsabilité mutuelle est au cœur du GLPE, et souligne la nécessité d'examiner régulièrement la manière dont toutes les parties prenantes ont respecté leurs engagements, rôles et responsabilités respectifs dans le cadre de l'appui à la mise en œuvre du plan sectoriel de l'éducation. Les revues sectorielles conjointes, ou autres processus de revue sectorielle, basés sur un calendrier établi entre les autorités nationales et ses partenaires de développement et qui s'inscrivent dans le cycle de planification opérationnelle, constituent un moyen concret pour permettre aux parties prenantes de participer au suivi des progrès réalisés. Les acteurs du GLPE adhèrent au principe de responsabilité mutuelle lorsqu'ils :

- i. **Partagent les informations portant sur les activités suivantes en toute transparence :**
  - Les progrès réalisés dans le cadre des engagements et des activités sectoriels ou thématiques, y compris les résultats des exercices de suivi contribuant à l'établissement de rapports réguliers de performance, alignés sur les priorités et les objectifs du plan sectoriel de l'éducation.
  - Le partage d'informations financières sur les dépenses d'éducation (par rapport aux montants prévisionnels) et les résultats des exercices d'examen budgétaire.
  - Les discussions portant sur les actions menées par les partenaires ayant des responsabilités spécifiques pour concrétiser et mettre en œuvre les recommandations et le suivi de la revue sectorielle conjointe.
- ii. **Participent à l'organisation d'exercices de suivi conjoints** pour faire circuler l'information entre les membres du GLPE à des fins de suivi régulier et de responsabilisation mutuelle. Ainsi, le GLPE apporte un mécanisme complémentaire aux dispositifs existants en matière de *responsabilité institutionnelle* (responsabilités des ministères et des services) et de *responsabilité au niveau national* (responsabilités des ministères, des bailleurs de fonds et des acteurs de l'éducation).
- iii. **Sont disposés à s'engager dans le suivi régulier des performances du dialogue sectoriel**, y compris dans le suivi de la dynamique du partenariat et l'évaluation de la mesure dans laquelle les parties prenantes remplissent leurs rôles et responsabilités (voir III.5).

## II. Les raisons pour lesquelles les GLPE ne sont pas toujours efficaces

|                           |   |
|---------------------------|---|
| Défis communs à surmonter | Confusion sur le mandat et les fonctions du GLPE                            |
|                           | Obstacles à la qualité du dialogue sur les politiques éducatives            |
|                           | Lacunes dans la participation et les possibilités d'engagement significatif |
|                           | La complexité des modalités de gouvernance et de coordination               |
|                           | Des communications et des modalités de fonctionnement insuffisantes         |
|                           | Absence de suivi et de rapports réguliers                                   |
|                           | Difficultés à maintenir le leadership des autorités nationales              |
|                           | Influences diverses sur les dynamiques de partenariat                       |

L'efficacité stratégique du GLPE au cours du cycle des politiques éducatives peut être affectée par un certain nombre de facteurs. Les défis rencontrés dans les différents contextes nationaux ne peuvent pas être généralisés à toutes les situations<sup>7</sup>. Cependant, les expériences des pays nous ont permis d'identifier des difficultés fréquemment rencontrées. Ces dernières découlent souvent de la différence entre la théorie et la pratique des GLPE. Il s'agit notamment de la confusion autour du mandat du GLPE, de ses objectifs fonctionnels, de la gouvernance et des modalités organisationnelles, des capacités de leadership et de partenariat.

La prise en compte de l'interaction et de l'impact de ces différents défis a guidé la formulation des principes directeurs présentés dans la partie III de ce document et des éléments fondamentaux proposés pour y répondre. Les principaux défis sont présentés ci-dessous.

### Enjeux et défis communs

*Les GLPE sont confrontés à un paradoxe : tout en étant impliqués dans la problématique de l'action collective à laquelle ils tentent de répondre - c'est-à-dire comment travailler ensemble efficacement ? - ils peuvent être considérés comme un symptôme de cette même problématique lorsque, par exemple, ils peinent à aligner les priorités des parties prenantes, génèrent des coûts de transaction plus élevés ou améliorent la coordination pour un nombre limité de parties prenantes. La mise en place de GLPE efficaces nécessite une compréhension mutuelle du type de résultats que les GLPE peuvent obtenir en fonction de leur valeur ajoutée et la mise en place des conditions indispensables pour y parvenir.*

« Quels enseignements tirer pour les GLPE des mécanismes de coordination et de partenariat efficaces ?  
- Principaux enseignements », PME 2019

#### Confusion sur le mandat et les fonctions du GLPE

Comme pour les partenariats multipartites dans d'autres secteurs, *les parties prenantes du secteur de l'éducation ont parfois une perception différente du mandat, des fonctions et des objectifs principaux du GLPE*. Tandis que l'action des GLPE devrait *s'inscrire clairement dans un cadre plus large de collaboration pour le développement du pays*, des questions se posent lorsque le statut du GLPE et ses relations avec la stratégie nationale du secteur de l'éducation et d'autres forums de dialogue sur ne sont pas bien définis. Ce manque de positionnement peut entraîner une confusion auprès des parties prenantes et

<sup>7</sup> *Quels enseignements tirer pour les GLPE des mécanismes de coordination et de partenariat efficaces ?* Document de travail interne (PME, 2019). Les principaux enseignements seront disponibles prochainement.

un chevauchement avec d'autres structures. Les témoignages révèlent également une confusion autour des pouvoirs attribués au GLPE, notamment des tensions entre les partisans qui voient le GLPE comme exerçant un rôle *consultatif* et ceux qui le conçoivent comme un organe *décisionnel*.

De fait, les GLPE coexistent généralement avec d'autres structures de coordination institutionnelles et sous-sectorielles, comme par exemple les mécanismes de coordination du quatrième objectif de développement durable, le cluster éducation si activé, etc. Les GLPE peuvent également fonctionner en parallèle d'autres mécanismes de coordination intersectoriels ou de macro-développement dirigés par le ministère de la planification ou des finances (par exemple, les politiques de réduction de la pauvreté, les réformes des finances publiques, etc.). Par conséquent, les membres du GLPE peuvent être impliqués dans de nombreux mécanismes de concertation. Lorsque les fonctions de dialogue sur les politiques éducatives ne sont pas clairement définies et convenues, que le statut du GLPE n'est pas clarifié, et que les processus propres aux bailleurs de fonds semblent primer sur le rôle de dialogue sectoriel du GLPE au sens large, le mandat du GLPE devient alors difficile à appréhender. Cela se traduit par des opportunités manquées d'aborder et de mobiliser des appuis pour les questions sectorielles et la cohésion du partenariat.

### **Obstacles à la qualité du dialogue sur les politiques éducatives**

La portée et la qualité des discussions sur les politiques éducatives sont compromises lorsque les GLPE ne disposent pas *d'un programme de travail bien équilibré pour aborder les différentes questions sectorielles et sous-sectorielles, et que toutes les parties prenantes des GLPE n'ont pas accès à des informations, des données probantes et des analyses pertinentes et actualisées* pour soutenir leur participation. Cette situation peut être dû en partie à la faible capacité institutionnelle à produire des données quantitatives et qualitatives probantes. Cela est également lié au manque de communications en temps voulu du GLPE, de modalités de fonctionnement et de gestion des connaissances en vue d'appuyer le programme de concertation sur les politiques éducatives.

La qualité de la concertation sur des questions sectorielles spécifiques, telles que le budget, le financement et la mobilisation des ressources, est également limitée *lorsque les fonctionnaires des ministères concernés ne participent pas aux réunions du GLPE*. Cela peut être dû à des priorités concurrentes, ou à des lacunes dans la communication entre le GLPE, les départements du ministère de l'Éducation et les acteurs financiers concernés.

Les différentes expériences recueillies auprès des pays indiquent en outre que *le dialogue sectoriel varie au cours du cycle d'élaboration des politiques éducatives*. Les partenaires du GLPE sont généralement plus actifs pendant la phase de planification et d'élaboration du plan sectoriel qui précède son évaluation et son endossement, et *s'impliquent moins pendant les phases de mise en œuvre et de suivi*. Une explication possible est l'absence de clarté sur le niveau d'engagement attendu des parties prenantes, et sur ce que les différents partenaires entendent par 'endossement du plan', et la rareté des communications pour maintenir la dynamique. Dans ces cas, les activités du GLPE se trouvent réduites aux échanges d'information.

### **Lacunes dans la participation et les possibilités d'engagement significatif**

Les expériences soulignent la difficulté *d'honorer le principe d'un dialogue sectoriel inclusif*. Les groupes de parties prenantes du GLPE ne sont pas toujours représentatifs de la multitude d'acteurs non étatiques actifs dans le secteur. Certains groupes, comme les coalitions nationales de la société civile, peuvent même ne pas être pleinement représentatifs. Dans des environnements politiques complexes et dans des situations où les autorités nationales ont été réticentes à interagir avec les groupes d'intérêt non étatiques et de la société civile, on constate une inclusion purement symbolique des organisations

de la société civile. Ces deux défis peuvent entraîner des lacunes importantes dans la participation et les niveaux de représentation.

Une autre considération importante est que les parties prenantes n'ont pas toujours la capacité de s'engager efficacement au sein des GLPE. Le manque d'expérience en matière de dialogue sectoriel est susceptible de desservir les acteurs de la société civile dans les pays où les possibilités de discussion avec le gouvernement sont limitées et où ils ne sont pas en mesure de s'organiser. *Une mauvaise conception des partenariats fragilise encore davantage l'engagement significatif des membres* lorsque les GLPE deviennent trop grands pour être efficaces ou que seul un faible pourcentage des partenaires y participe activement en raison d'engagements sectoriels plus larges.

Lorsque le dialogue sectoriel est concentré au niveau national, les possibilités d'engagement significatif des parties prenantes au niveau des administrations infranationales peuvent encore être réduites. En outre, cela donne l'impression que le dialogue sur les politiques sectorielles est dissocié des réalités locales et déconnecté des autres niveaux d'administration.

Les situations d'urgence et les crises humanitaires ont leurs propres spécificités. Lorsque les décisions sont prises rapidement, il n'est pas toujours facile de respecter les processus établis pour promouvoir un dialogue sectoriel inclusif et la coordination du développement. Dans les cas extrêmes de conflit, les GLPE peuvent se réunir moins fréquemment ou même à l'extérieur du pays, ce qui limite la participation des acteurs locaux qui ne peuvent pas se déplacer.

### **La complexité des modalités de gouvernance et de coordination**

Les GLPE sont composés de différentes parties prenantes de l'éducation, dont les programmes de travail, les priorités, les pratiques de gestion, les ressources et les capacités diffèrent. Les défis liés à la gouvernance sont dus au *manque de clarté sur le statut du GLPE (comme indiqué ci-dessus) et sur les rôles et les responsabilités des partenaires*. Il n'est pas toujours évident de savoir qui est responsable de la conduite d'une concertation sur une politiques sectorielle et un domaine d'activités spécifiques, ni de savoir exactement quand commencent et où finissent les différents rôles. Lorsque les responsabilités se chevauchent, il peut être difficile d'identifier qui est responsable et redevable de quoi.

De manière encore plus importante, le rôle de leadership du gouvernement et celui de l'organisme chef de file (souvent le président du GLPE et/ou le chef du groupe des bailleurs de fonds) peuvent être flous et interprétés « in situ ». Dans certains pays, une coordination active de la part du gouvernement est attendue, tandis que dans d'autres, l'agence de coordination/le chef de file assume davantage un rôle de direction. Dans des contextes divers, des facteurs tels que *le taux élevé de rotation du personnel, peuvent aussi compromettre les capacités à diriger le GLPE avec un niveau d'engagement régulier*.

Les recherches indiquent par ailleurs que les acteurs nationaux et internationaux peuvent être *réticents à une (trop) grande coordination*. Ce n'est pas tant la formalité ou l'informalité des modalités établies pour la coordination multipartite qui pose problème, mais plutôt l'autorité conférée via ces modalités et les exigences du processus de gouvernance. Les partenaires de l'éducation peuvent y être hostiles s'ils redoutent une perte de souveraineté, d'appropriation ou d'influence sur les processus décisionnels. Les bailleurs de fonds et les partenaires techniques, cherchant à maintenir leur visibilité et à imputer des impacts aux activités qu'ils financent, peuvent également être moins enclins à renoncer à leur contrôle au sein de structures de coordination plus participatives. L'économie politique dans laquelle les Groupes locaux des partenaires de l'éducation sont intégrés peut donc constituer un défi pour les modalités de gouvernance.

### **Des communications et des modalités de fonctionnement insuffisantes**

L'expérience a montré que les GLPE montrent parfois un *manque de clarté et de communication sur la manière dont le dialogue sectoriel est structuré tout au long du cycle des politiques publiques*. Cela signifie que les GLPE peuvent parfois rencontrer des difficultés pour déterminer le sujet qui sera traité par le groupe et à quel moment, et sur la manière dont les parties prenantes peuvent demander et recevoir des informations pour pouvoir contribuer efficacement aux groupes de travail techniques, lorsqu'ils existent.

Ce constat met en évidence *l'absence d'organisation logistique spécifique pour appuyer les modalités de fonctionnement et la communication entre le groupe de travail principal, les groupes de travail techniques et les acteurs gouvernementaux aux niveaux national et infranational*. En conséquence, les participants ne sont pas forcément en mesure de contribuer efficacement à une concertation de qualité.

### **Absence de suivi et de rapports réguliers**

Il existe peu d'éléments documentés permettant de savoir si *les GLPE évaluent leurs propres performances et les progrès réalisés* en vue de l'obtention de résultats (ce qu'ils ont concrètement accompli au cours d'une période donnée) ou le respect des engagements pris par leurs membres. Il est rare que des indicateurs de performance et des cibles de responsabilité soient créés ou fassent l'objet d'examen ou d'auto-évaluation.

Le manque d'éléments probants documentés suggère que *les ressources et les capacités ne sont pas affectées à des activités de suivi et de compte rendu*. En leur absence, il n'existe pas de mécanismes permettant de comprendre si la dynamique du dialogue sectoriel et du partenariat évolue et s'améliore progressivement. Cela nuit en outre à une culture de responsabilité mutuelle, en particulier lorsque la communication et le partage d'informations sont faibles entre le groupe principal et les groupes de travail du GLPE.

### **Difficultés à maintenir le leadership des autorités nationales**

Un autre défi consiste à maintenir le leadership du pays au sein du GLPE bien au-delà de l'élaboration, de l'évaluation et de l'endossement du plan sectoriel. Il peut y avoir plusieurs raisons à cela, notamment des capacités/marges de manœuvre insuffisantes. Les dirigeants du GLPE et les acteurs de la gouvernance ont besoin de *compétences et de ressources pour animer et gérer efficacement les partenariats*. Les acteurs au sein des ministères de l'Éducation et de l'agence de coordination/chef de file (dans un rôle d'appui) peuvent ne pas avoir le temps et les capacités nécessaires pour animer et gérer le partenariat au fil du temps, en vue d'assurer une dynamique de partenariat constructive. D'autres facteurs peuvent impacter cette dynamique, notamment le manque de valorisation portée au dialogue sectoriel inclusif et multipartite, ou encore le fait que le dialogue sectoriel guidé par les programmes des bailleurs de fonds laisse peu de place au leadership gouvernemental.

Dans tous les cas, en l'absence de leadership des autorités nationales, le leadership revient généralement à l'agence de coordination/chef de file, ce qui entraîne le ralentissement des processus du GLPE lorsque l'agence de coordination/chef de file est elle-même débordée ou inactive. En l'absence de leadership, il n'y a pas de véritable orientation du GLPE (en dehors des processus des bailleurs de fonds) ou de responsabilité organisationnelle (en termes de « qui fait quoi »). Dans le pire des cas, les GLPE semblent être dominés par les bailleurs de fonds, en raison d'une influence excessive sur l'agence de coordination/chef de file et un climat politique peu propice à la coordination et à la coopération entre les parties prenantes.



### **Influences diverses sur les dynamiques de partenariat**

Dans le cadre de la réalisation du quatrième objectif de développement durable, il est communément admis que le succès allant vers les jalons fixés dépend de tous les acteurs et de la collaboration entre eux. Toutefois, divers facteurs influent sur la dynamique de l'action collective, les partenaires étant parfois entraînés dans des directions différentes. Dans le cas des GLPE, il ressort des expériences des pays que des influences sont exercées de manière récurrente et affectent leur travail, notamment :

- i) La manière dont les partenaires se regroupent et travaillent ensemble, c'est-à-dire la manière dont le mandat et les fonctions du GLPE ont été convenu et se reflète dans la pratique, ainsi que la promotion d'une atmosphère constructive et d'un programme de dialogue sectoriel équilibré et priorisé permettant une véritable discussion sans craintes ni jugements
- ii) Comportements des parties prenantes - par exemple, les gouvernements ou les partenaires voient, ou ne voient pas, l'intérêt d'un dialogue sectoriel collaboratif, la pression exercée pour présenter des résultats ou décaisser des fonds rapidement, les relations historiques entre un bailleur de fonds et une autorité nationale, le manque d'incitations à coopérer
- iii) Une dynamique de pouvoir inéquitable ayant pour conséquence que certaines catégories de parties prenantes soient sous-représentées au sein du GLPE ou exclues du processus d'adhésion
- iv) Les réunions des GLPE ont un ordre du jour trop vaste pour atteindre un objectif précis.

La confiance est rompue lorsque les parties prenantes estiment que certains partenaires du GLPE jouissent d'un statut plus élevé que d'autres ou ne sont pas redevables au pays partenaire ou au GLPE. Lorsqu'il n'y a pas de code de conduite (informel ou formel) et que la communication et la transparence sont insuffisantes, la confiance dans le GLPE en tant qu'entité est davantage fragilisée.

En raison de différentes dynamiques, les GLPE sont considérés dans certains pays comme des mécanismes de partage d'informations plutôt que comme un lieu de dialogue significatif autour des priorités de la politique sectorielle. Ils peuvent se transformer en forum, moins pour diriger et suivre les progrès et les résultats du secteur que pour veiller à ce qu'il n'y ait pas de duplications dans le travail des différents bailleurs de fonds. Il est donc essentiel de prêter attention aux dynamiques du partenariat pour éviter que les GLPE soient écrasés sous leur poids.

**La confiance ou la méfiance est généralement perçue comme corollaire des défis politiques ou organisationnels : opinions divergentes ou programmes contradictoires entre les partenaires, conflits d'intérêts, définition peu claire des rôles et responsabilités des parties prenantes et/ou structures de gouvernance inadéquates ou non représentatives. Par conséquent, de nombreux articles en déduisent que la confiance se construit à partir de bonnes pratiques en termes de gouvernance et d'organisation, y compris les pratiques de suivi et la transparence**

« Quels enseignements tirer pour les GLPE des mécanismes de coordination et de partenariat efficaces ? - Principaux enseignements », PME 2019

### III. Les principes des GLPE

|  |   |   |
|--|---|---|
| Capacités organisationnelles et de collaboration | 1 | Le mandat, les fonctions et les objectifs sont clairs et définis d'un commun accord |
|  | 2 | Le cadre de partenariat favorise l'inclusion et la participation                    |
|  | 3 | Il existe une structure de gouvernance claire pour la coordination sectorielle      |
|  | 4 | Les modalités de fonctionnement sont flexibles, adaptées et bien communiquées       |
|  | 5 | Un suivi régulier contribue à l'apprentissage et à l'amélioration des performances  |
|  | 6 | Le leadership et l'appropriation existent dans la pratique                          |
|  | 7 | Les parties prenantes contribuent à une dynamique de partenariat constructive       |



Un certain nombre d'actions et de capacités d'appui, caractéristiques des partenariats multipartites efficaces ont été utilisées par les pays pour appuyer les fonctions essentielles de dialogue sectoriel des GLPE. Ces capacités organisationnelles et de collaboration ont été synthétisées sous forme de *principes des GLPE* pour répondre aux difficultés communes identifiées dans la partie II.

Parmi les différents principes, le leadership, la clarté des communications et le renforcement des capacités sont considérés à la fois comme des *intrants* et des *résultats* de l'efficacité des GLPE. Le leadership et la communication sont le ciment qui génère la cohésion, la préparation, la transparence et la confiance dans le processus. Les capacités organisationnelles et de collaboration consistent à mobiliser la bonne association de stratégies, de processus, de compétences et de comportements pour atteindre les objectifs collectifs. Cela implique la capacité de toutes les parties prenantes à participer de manière significative et à remplir leurs rôles au sein du GLPE.

La mise en place d'un GLPE efficace est un processus continu qui contribue au renforcement des systèmes et se renforce par un apprentissage continu. Compte tenu de la grande diversité des défis, les principes suivants sont simplement *indicatifs*. Il appartient à chaque pays d'identifier ses propres priorités opérationnelles pour renforcer la portée, la qualité et les modalités de fonctionnement du dialogue sectoriel. *Les outils et conseils pratiques des GLPE* qui complètent ces principes sont destinés à les accompagner dans cette démarche<sup>8</sup>.

#### 1. Le mandat, les fonctions et les objectifs sont clairs et définis d'un commun accord

La pratique montre l'importance d'une bonne compréhension et d'une bonne communication sur le mandat ou la « raison d'être » du GLPE. Le mandat clair est appuyé par des fonctions et objectifs de concertation définis de manière réaliste, et qui sont ciblés, convaincants et alignés sur les priorités définies dans le plan sectoriel de l'éducation et dans son plan d'action annuel/pluriannuel. Cette définition du mandat, des fonctions et des objectifs doit être étayée par une évaluation du contexte de développement dans lequel le GLPE s'inscrit.

La recherche d'un consensus sur le mandat et l'examen régulier de ses fonctions et de ses objectifs doivent être un processus dirigé et facilité par les pays. Le mandat peut être officialisé par des termes

<sup>8</sup> [Outils des GLPE](#). Des notes d'orientation seront élaborées dans le cadre du projet pilote sur les outils d'auto-évaluation et de retour d'information sur les performances des GLPE.

de référence, un protocole d'accord ou tout autre accord de partenariat qui contribue à ancrer l'appropriation par le pays et à identifier les domaines dans lesquels le GLPE peut apporter une réelle valeur ajoutée et les rôles et les responsabilités potentiels des partenaires.

Éléments directeurs :

- Le gouvernement confère officiellement un mandat au GLPE, en établissant un consensus pour clarifier à la fois le mandat et les fonctions de concertation du GLPE pendant tout le cycle d'élaboration des politiques publiques.
- Un cadre de partenariat formel (TdR, protocole, charte ou autre) décrit et explique à la communauté élargie du secteur de l'éducation ce que fait le GLPE (mandat et fonctions), sa place dans le paysage institutionnel, ses modalités de gouvernance et de fonctionnement, ses rôles et responsabilités et ses « règles de fonctionnement ». Ce cadre peut également décrire les engagements, les valeurs et les comportements attendus des partenaires, ainsi que des dispositions sur le suivi du groupe et ses performances.
- Des communications spécifiques expliquent clairement les avantages de l'approche collaborative du GLPE dans la concertation sur les politiques sectorielles et les liens avec le travail d'autres organes de coordination tels que les ministères de la planification et des finances et les organes de coordination du secteur de l'éducation aux niveaux décentralisés.
- Un calendrier pour la concertation sur les questions fondamentales et thématiques/techniques qui est bien communiqué aux participants du GLPE et à la communauté au sens large, est utilisé pour faciliter le dialogue sectoriel. Le calendrier assure un équilibre dans les questions traitées, réduisant ainsi la confusion et la disparité entre la théorie et la pratique sur ce que le GLPE a convenu de faire.
- Les partenaires des GLPE s'inspirent des bonnes pratiques des forums de coordination dans le secteur de l'éducation dans d'autres pays pour renforcer les processus de concertation.
- Les fonctions et les objectifs du partenariat sont régulièrement examinés par les parties prenantes pour tenir compte de l'évolution du contexte dans le secteur de l'éducation.

*S'il est fondamental de fixer des objectifs et des stratégies clairs pour le partenariat en tant que tel, il est également utile de comparer le partenariat avec d'autres groupes, réseaux ou organismes qui pourraient être en concurrence avec le mandat du partenariat multipartite. De plus, un accord plus large sur le mandat permet d'exposer les avantages comparatifs du partenariat.*

« Quels enseignements tirer pour les GLPE des mécanismes de coordination et de partenariat efficaces ? - Principaux enseignements », PME 2019

## **2. Le cadre de partenariat favorise l'inclusion et la participation**

Le cadre de partenariat et la structure opérationnelle du GLPE mettent l'accent sur l'importance de l'inclusion et de la participation significative des parties prenantes aux moments clés du cycle des politiques éducatives. En effet, la qualité de la concertation sur des questions sectorielles dépend en grande partie de la mesure dans laquelle les expériences et l'expertise des parties prenantes sont recueillies afin de faire valoir différents points de vue, d'élargir la base de données probantes et de nourrir les échanges. L'inclusion renforce la légitimité et la crédibilité du partenariat vis-à-vis des parties prenantes nationales et du public en ce qui concerne l'application de la fonction essentielle du GLPE, à savoir la responsabilité mutuelle pour les résultats.

Dans cette perspective, une bonne conception du partenariat joue un rôle essentiel pour : (i) définir les principales catégories de parties prenantes à engager dans la concertation à différents niveaux, (ii) veiller à ce que des plans d'engagement des parties prenantes soient élaborés et que le nombre de partenaires du GLPE reste gérable et ciblé, et (iii) trouver la combinaison optimale de partenaires pour les différents rôles et responsabilités liés à la gouvernance et aux modalités de fonctionnement du GLPE.

*La spécificité des partenariats multipartites est leur capacité à relier différentes catégories de parties prenantes et des problématiques variées. Toutefois, l'inclusion d'un large nombre de parties prenantes n'est pas suffisante : une représentation équitable des diverses parties prenantes et une implication et une participation significatives sont deux conditions qui rendent les partenariats et les mécanismes de coordination véritablement inclusifs. Une véritable inclusion doit se traduire par des procédures équitables et éviter toute forme de participation symbolique.*

*Quels enseignements tirer pour les GLPE des mécanismes de coordination et de partenariat efficaces ? - Principaux enseignements, PME 2019*

#### Eléments directeurs :

- Des critères d'adhésion définissent les principales catégories de parties prenantes et au sein de chacune d'entre elles, les types de membres pour les différents niveaux de représentation - y compris au niveau national, régional et local. Dans des environnements complexes, il peut être nécessaire que les partenaires de développement engagent un plaidoyer sur la valeur ajoutée de la participation des parties prenantes à la concertation.
- Le ministère des Finances est une entité gouvernementale essentielle pour les fonctions de dialogue sectoriel du GLPE tout au long du cycle de planification des politiques publiques et de leur opérationnalisation et il est donc important de l'inclure dans le GLPE.
- En ce qui concerne les fonctions d'appui à la politique stratégique, toutes les parties prenantes et tous les groupes constitutifs connaissent leur rôle aux différents moments du cycle d'élaboration des politiques publiques (III.4).
- Le gouvernement et les partenaires de développement apportent un appui financier et logistique aux groupes de parties prenantes qui, autrement, ne pourraient pas participer au GLPE. Pour accroître l'efficacité, les partenaires du GLPE sont soutenus pour s'organiser et faire la synthèse de leurs contributions et de leurs positions sur les politiques éducatives en fonction de leurs domaines de pratique spécifiques et de leurs expériences de mise en œuvre.
- L'essentiel du processus de concertation est conduit dans un environnement qui stimule la discussion et le débat, et qui ne se résume pas simplement à fournir des informations et des mises à jour.
- Tous les acteurs devant pouvoir s'exprimer dans les discussions politiques, les principes d'égalité, de diversité et d'équilibre entre les genres sont inclus dans les « règles de fonctionnement » du dialogue sectoriel de manière formelle ou informelle (III.7).

### **3. Il existe une structure de gouvernance claire pour la coordination sectorielle**

Le cadre de gouvernance devrait établir clairement la compétence de chaque structure dans les différents domaines de concertation et de prise de décisions dans le secteur en vue de la réalisation des fonctions du GLPE. Cela comprend les relations du GLPE avec les autres organes de concertation et de coordination du secteur et les partenaires nationaux et internationaux. La gouvernance comprend également la clarification des rôles et des responsabilités des dirigeants et peut inclure des mécanismes de suivi des progrès et de documentation des défis dans la mise en œuvre des rôles et des activités de gouvernance convenus. Une telle transparence dans les pratiques de gestion contribue à encourager l'efficacité, la confiance et des actions responsables au sein du GLPE. Tous ces éléments peuvent être formalisés dans des termes de référence, un protocole d'accord ou un accord de partenariat formalisé couvrant à la fois le groupe principal du GLPE et les groupes de travail techniques.

#### Eléments directeurs :

- Il peut y avoir plusieurs ministères de l'éducation, ou un ministère de la planification ou une autre entité gouvernementale forte, qui déterminent comment la coordination sectorielle est organisée. Néanmoins, dans tous les cas, le gouvernement décide de la structure générale de gouvernance du GLPE en fonction du contexte du pays et à la lumière des différents niveaux d'engagement des parties prenantes et de leurs capacités à assumer des rôles en matière de gouvernance.
- Les présidents des GLPE, quelle que soit leur modalité de nomination, sont compétents pour faire le suivi du processus décisionnel et des recommandations. En fonction des changements prévus et des capacités des partenaires, d'autres rôles en matière de gouvernance sont définis, le cas échéant.
- La gouvernance du GLPE est formellement énoncée dans le cadre de partenariat (III.1) qui : (i) clarifie les rôles de leadership et de gestion attendus du président/coprésident et de l'agence de coordination, (ii) définit les lignes de responsabilité et les relations entre les différents acteurs de la gouvernance et (iii) assure une souveraineté et une appropriation nationale adéquates.
- Il existe une certaine souplesse dans toutes les modalités et contextes de gouvernance des GLPE, en particulier dans ceux où les mécanismes de dialogue participatif commencent tout juste à fonctionner.
- Les principaux acteurs de la gouvernance reçoivent un appui, en fonction de leurs besoins, pour remplir leurs rôles attendus en ce qui concerne la présidence, la coordination et la garantie d'une dynamique de partenariat constructive.
- Des communications et un partage d'informations réguliers garantissent la transparence de tous les processus décisionnels, y compris la transparence financière.

*La coordination est une question d'équilibre. La question principale n'est pas de savoir comment accroître la coordination, mais dans quelle mesure une coordination accrue est bénéfique dans le contexte spécifique. Trouver le bon équilibre pour les mécanismes de coordination consiste à aligner les priorités et les valeurs des parties prenantes et augmenter la cohérence, tout en laissant de la place à la diversité.*

« Quels enseignements tirer pour les GLPE des mécanismes de coordination et de partenariat efficaces ? - Principaux enseignements », PME 2019

#### 4. Les modalités de fonctionnement sont flexibles, adaptées et bien communiquées

*Le flux de communication est essentiel à la qualité et à l'efficacité des activités du GLPE, grâce à la communication et au partage des connaissances entre les différents GLPE au niveau des provinces... pour que les discussions soient fructueuses, les GLPE ont également besoin que les réunions soient bien préparées, structurées, suivies et gérées correctement.*

« Quels enseignements tirer pour les GLPE des mécanismes de coordination et de partenariat efficaces ? - Principaux enseignements », PME 2019

La structure organisationnelle et les modalités de fonctionnement du GLPE et de ses groupes de travail techniques aux niveaux national et infranational sont essentielles à la qualité du dialogue sur les politiques éducatives. Les modalités de fonctionnement doivent découler d'un programme d'action commun aux partenaires.

La communication tant horizontale que verticale permet de tenir les membres informés du plan de travail et des modalités de fonctionnement du GLPE ainsi que sur les attentes quant à leur participation. Les acteurs qui supervisent la logistique pour les sous-groupes du GLPE sont également guidés sur la manière de garantir

la qualité et la cohérence de la préparation, de la structuration des réunions, de la convocation et du suivi tout au long du cycle de planification.

#### Eléments directeurs :

- Les modalités de fonctionnement comprennent un plan de travail visant à garantir que les objectifs de concertation convenus d'un commun accord sont mis en œuvre selon un calendrier convenu (c'est-à-dire les questions à traiter, le moment pour le faire et le niveau de représentation).
- Le plan de travail est accompagné de communications régulières visant à assurer que le programme de concertation soit connu de toutes les parties prenantes, en prévoyant suffisamment de temps pour recueillir et intégrer les contributions nécessaires à une concertation de qualité. Le partage régulier d'informations permet de préparer les acteurs à participer tant aux travaux du groupe principal qu'aux groupes techniques, ainsi qu'aux dispositifs de suivi et de contrôle, le cas échéant.
- Le plan de travail est également assorti d'un plan d'engagement des parties prenantes dont les responsabilités et les attentes en matière de participation ont été convenues d'un commun accord, telles que précisées dans le cadre de partenariat.
- Les responsabilités liées aux modalités de fonctionnement du GLPE sont établies de manière échelonnée dans le temps par rapport au plan sectoriel de l'éducation, en tenant compte de la nécessité d'une supervision de la préparation des activités du groupe principal et des sous-groupes thématiques/techniques à différents moments. Dans la mesure du possible, les modalités de fonctionnement s'appuient sur le travail des structures de coordination existantes pour renforcer les systèmes de coopération, optimiser l'utilisation des ressources et éviter toute duplication des efforts.
- Les réunions du GLPE sont clairement structurées avec des processus solides de préparation, de suivi et de gestion efficace afin de générer une concertation constructive.
- Les contextes nationaux sont pris en compte - par exemple, dans les situations de fragilité/crise, dans lesquelles les gouvernements peuvent ne pas être en mesure de consulter de manière approfondie un grand nombre de parties prenantes du secteur de l'éducation faute de temps.
- Dans la mesure du possible, les parties prenantes ayant moins d'expérience et de ressources reçoivent un appui financier (ou un appui au développement des capacités) pour assumer les rôles attendus.

## **5. Un suivi régulier contribue à l'apprentissage et à l'amélioration des performances**

Des jalons précisant la contribution que le GLPE entend apporter en termes d'objectifs spécifiques, ainsi que le suivi de sa performance opérationnelle et de son adhésion aux principes de partenariat convenus, aident les parties prenantes à comprendre dans quelle mesure le GLPE progresse, évolue, et apporte une réelle valeur ajoutée aux efforts du secteur. Un suivi régulier peut également avoir un impact immédiat sur la responsabilité mutuelle pour les résultats lorsqu'il s'accompagne d'une

communication au sein du GLPE et avec le public en général. Le suivi contribue également au maintien de la crédibilité et de la légitimité du GLPE auprès de ses parties prenantes. L'évolution à long terme du GLPE au niveau de la planification, de la mise en œuvre et du suivi du plan sectoriel de l'éducation dépendra de la collecte de ces informations et de leur utilisation pour l'apprentissage organisationnel.

*Outre les réalisations ou les résultats du partenariat, le suivi et l'évaluation devraient porter sur le fonctionnement du partenariat en tant que tel. Cela comprend à la fois l'évaluation du partenariat dans son ensemble et la performance des partenaires. En ce qui concerne l'évaluation du partenariat dans son ensemble, le suivi et l'évaluation doivent se concentrer sur l'identification des principaux déterminants du succès... Tous les travaux de suivi et d'évaluation pourraient converger vers une plate-forme ou un processus unique, souvent assimilable à la revue sectorielle conjointe.*

« Quels enseignements tirer pour les GLPE des mécanismes de coordination et de partenariat efficaces ? - Principaux enseignements », PME 2019

Toutefois, la nécessité et la viabilité d'un mécanisme de suivi du GLPE doivent être évaluées en fonction du contexte du pays, de l'intérêt des parties prenantes pour le suivi, des gains à court et à long terme et des coûts de transaction pour les partenaires du GLPE.

#### Éléments directeurs :

- Les partenaires du GLPE discutent ensemble des attentes et des avantages du suivi du GLPE - y compris de la manière dont le suivi pourrait se dérouler et de la façon d'utiliser les résultats des exercices de suivi.
- Les jalons et les indicateurs de performance, et les rôles et les responsabilités en matière de suivi sont convenus.
- Les résultats du suivi sont documentés et font l'objet de rapports réguliers (soit lors d'une revue sectorielle conjointe annuelle, soit à un moment précis déterminé par les autorités nationales ou convenu collectivement par les partenaires du GLPE).
- Le suivi de la performance du GLPE peut se faire par une auto-évaluation du GLPE une fois par an ou tous les deux ans, en utilisant les outils disponibles, adaptés de manière appropriée au contexte. L'outil d'auto-évaluation du GLPE vise à inciter à une *réflexion collective* sur l'efficacité du GLPE, et l'outil de retour d'information sur les performances à *fournir un retour d'information sur les performances des parties prenantes par rapport à leur rôle attendu au sein du partenariat*<sup>9</sup>.
- Si une entité de coordination ou un secrétariat du GLPE a été créé, ses ressources devraient permettre de prendre les dispositions nécessaires pour mener une (auto-) évaluation et un suivi régulier du GLPE, en prévoyant par exemple une affectation à cet effet dans le budget du secteur de l'éducation. Des ressources peuvent aussi être affectées à la fonction de coordination du GLPE, qui peut être exercée par l'agence de coordination/le chef de file.

## 6. Le leadership et l'appropriation existent dans la pratique

Des GLPE efficaces ont besoin d'un leadership dont la portée va au-delà de l'engagement politique de haut niveau et de la gouvernance. Les dirigeants et les personnes représentant le GLPE (les « champions ») doivent se montrer disposés à soutenir une culture de concertation participative et communiquer clairement sur le niveau de participation attendu des différentes catégories de parties prenantes tout au long du cycle politique.

Il est prouvé que, lorsque le leadership existe et se traduit *dans la pratique*, les parties prenantes sont plus engagées dans leur participation ainsi que dans leurs rôles et responsabilités. Le leadership, en donnant l'exemple au plus haut niveau, favorise donc la participation des parties prenantes et la responsabilité mutuelle. Des capacités de leadership spécifiques peuvent être nécessaires en fonction du degré de maturité du GLPE. Par exemple, dans les contextes où l'inclusion et la représentation des parties prenantes dans le processus de concertation sont moins courantes, des compétences en matière de vision et de capacité à rassembler peuvent être nécessaires au début pour susciter l'adhésion et instaurer la confiance. En revanche, dans les pays

*Oltre les réalisations ou les résultats du partenariat, le suivi et l'évaluation devraient porter sur le fonctionnement du partenariat en tant que tel. Cela comprend à la fois l'évaluation du partenariat dans son ensemble et la performance des partenaires. En ce qui concerne l'évaluation du partenariat dans son ensemble, le suivi et l'évaluation doivent se concentrer sur l'identification des principaux déterminants du succès... Tous les travaux de suivi et d'évaluation pourraient converger vers une plate-forme ou un processus unique, souvent assimilable à la revue sectorielle conjointe.*

« Quels enseignements tirer pour les GLPE des mécanismes de coordination et de partenariat efficaces ? - Principaux enseignements », PME 2019

<sup>9</sup> [Les outils des GLPE](#)



dotés d'un mécanisme de coordination mieux établi, des compétences en matière de gestion et d'innovation peuvent être nécessaires. Dans tous les cas, le leadership est essentiel pour créer une culture organisationnelle qui sous-tend la conduite ordonnée, éthique, efficiente et efficace du partenariat.

#### Eléments directeurs :

- Les plus hautes autorités politiques et les fonctionnaires du gouvernement démontrent leur engagement à optimiser le GLPE comme un forum important de concertation en déployant dans la mesure du possible des ressources/systèmes/processus pour faciliter un dialogue inclusif.
- Des fonctionnaires de haut niveau d'un ministère concerné sont désignés pour présider le GLPE, avec l'appui d'une agence de coordination ou chef de file, le cas échéant.
- Les « leaders » désignés reçoivent le soutien nécessaire pour jouer leur rôle d'intermédiaire entre les partenaires, établir une dynamique de partenariat constructive, servir de médiateur et gérer la concertation et la communication entre les partenaires.
- Le leadership se traduit en outre par une représentation de haut niveau aux réunions du GLPE, en particulier par la participation de hauts fonctionnaires/décideurs spécialisés des ministères et de représentants des partenaires aux concertations consacrées aux finances, au budget et aux domaines thématiques sous-sectoriels.
- Les services des ministères d'exécution appuient les modalités de fonctionnement du GLPE en lui fournissant du personnel et/ou des ressources, et en assurant la rotation du personnel selon les besoins. L'existence d'un secrétariat du GLPE renforce l'appropriation nationale et est considérée comme un avantage pour gérer les réunions, établir l'ordre du jour et fournir un appui technique et en matière de communication.
- Le rôle de l'agence de coordination/chef de file peut être assumé à tour de rôle par les partenaires à intervalles réguliers pour permettre à différents partenaires de développement d'assumer ce rôle de leadership, s'ils le souhaitent.

## 7. Les acteurs clés contribuent à une dynamique de partenariat constructive

*Le maintien de la cohérence du partenariat et l'engagement envers ses valeurs fondamentales et son mandat sont des facteurs clés de son succès... L'effet des asymétries de pouvoir peut être contrebalancé par des rôles et des responsabilités clairs, un engagement en faveur de l'inclusion, des procédures et redevabilités définies de manière équitable et transparente, et en veillant à ce que des mécanismes de gestion des conflits soient en place.*

« Quels enseignements tirer pour les GLPE des mécanismes de coordination et de partenariat efficaces ? - Principaux enseignements », PME 2019

En tant que partie prenante d'un partenariat multipartite, chaque membre du GLPE devrait reconnaître et respecter la valeur de la concertation politique engagée au sein du GLPE pour la réalisation des programmes du pays et de leurs propres programmes d'appui sectoriel. Toutefois, ils doivent également reconnaître comment leurs intérêts, les interactions et la dynamique du partenariat peuvent avoir un impact sur la cohésion et l'efficacité du GLPE et contribuer activement à maintenir un environnement propice à la collaboration et à la concertation.

Les partenariats constructifs sont fondés sur la reconnaissance des différents défis auxquels sont confrontés les partenariats multipartites et sur des stratégies réalistes pour les surmonter. De plus, il est important de favoriser un engagement réel de tous les partenaires ainsi qu'une volonté à travailler ensemble pour accélérer les progrès du secteur de l'éducation dans le cadre d'une responsabilité mutuelle pour les résultats. Le gouvernement et l'agence de coordination/chef de file ont un rôle central dans l'établissement et le maintien d'une bonne communication et de la confiance, ainsi que dans la mobilisation de tous les partenaires du GLPE au sein du groupe.



Eléments directeurs :

- Les partenaires (avec l'aide d'un facilitateur ou d'un médiateur si nécessaire) s'efforcent de comprendre les intérêts, les attentes et les exigences de chacun - en respectant les positions et les mandats personnels et organisationnels, et en valorisant les contributions de chacun.
- L'agence de coordination/chef de file appuie le gouvernement dans la conduite du GLPE et aide à le mobiliser en tant que groupe sans pour autant soustraire le gouvernement ou le GLPE dans son ensemble de leurs responsabilités. L'agence de coordination/le chef de file devrait avoir, ou recevoir, le soutien et les ressources nécessaires à cette fin.
- Une communication claire tout au long du cycle d'élaboration des politiques publiques aide à faire en sorte que les partenaires du GLPE se sentent consultés et reconnaissent les avantages du partenariat.
- La dynamique de partenariat est également renforcée par des principes mutuellement convenus qui régissent la collaboration. Cela peut inclure notamment une charte du GLPE ou des « règles de fonctionnement » qui garantissent les valeurs communes du partenariat telles que l'équité et l'égalité (y compris l'égalité des genres), la transparence, et qui décrivent la conduite attendue des membres du GLPE. Ces règles d'engagement peuvent être incluses dans les termes de référence, le protocole d'accord ou l'accord de partenariat.
- Le débat sur les stratégies visant à améliorer l'efficacité globale des actions des partenaires au sein du GLPE est lié à et échelonné avec l'examen régulier de la performance du secteur et les processus de revues sectorielles conjointes.

## BUREAUX

### Washington

1850 K Street NW  
Suite 625  
Washington, DC 20006  
USA

### Paris

66 Avenue d'Iéna  
75116 Paris  
France

### Bruxelles

Avenue Marnix 17, 2ème étage  
B-1000, Bruxelles  
Belgique

## ADRESSE POSTALE

### Partenariat mondial pour l'éducation

MSN IS 6-600  
1818 H Street NW  
Washington, DC 20433  
États-Unis