

COORDONNER L'ACTION POUR TRANSFORMER L'ÉDUCATION

POURQUOI S'ENGAGER ? LES MINISTÈRES DE L'ÉDUCATION



Élèves de l'école primaire de Kasimba, District de Mpanda, région de Katavi, Tanzanie
GPE / Kelley Lynch

La transformation de l'éducation a lieu lorsque les parties prenantes d'un système changent la manière dont elles interagissent les unes avec les autres, en alignant délibérément leurs interventions pour pouvoir atteindre de meilleurs résultats. À cette fin, **le Partenariat mondial pour l'éducation (GPE)** aide les pays partenaires à tirer le meilleur parti du dialogue et de la coordination sectoriels. La présente note fait partie d'une série accompagnant les Principes pour des groupes locaux des partenaires de l'éducation efficaces, bien que son contenu puisse s'appliquer à tout mécanisme ou toute plateforme où les parties prenantes se réunissent pour coordonner leurs interventions en matière de politique d'éducation nationale.

Les crises multiples, les conséquences du COVID-19 et les pressions exercées sur les ressources publiques ont sensibilisé les ministères de l'Éducation aux défis interdépendants des systèmes éducatifs et à la nécessité de mobiliser et de travailler avec divers acteurs pour trouver des solutions durables. L'émergence d'innovations technologiques a bouleversé les habitudes la façon dont les composantes du système interagissent entre eux. En ces temps d'incertitude accrue, il s'avère évident que le leadership des ministères garantit une utilisation optimale de l'expertise, des investissements, de la mise en œuvre, des capacités techniques et de l'alignement des acteurs sur les priorités nationales. En dirigeant et en collaborant dans le cadre des organes de coordination, les ministères de l'Éducation sont en mesure de mobiliser des partenariats plus intelligents, de garantir des engagements continus et de produire des données probantes pour favoriser l'élaboration des politiques, l'apprentissage et l'adaptation.

COMMENT UNE ACTION COORDONNÉE PEUT-ELLE AIDER LES MINISTÈRES DE L'ÉDUCATION À TRANSFORMER LEUR SYSTÈME ?

Les ministères de l'Éducation sont chargés de définir les ambitions nationales en matière d'éducation et d'atteindre les objectifs stratégiques. Toutefois, compte tenu de la complexité des enjeux de l'éducation, les solutions de transformation ne proviendront pas des gouvernements ni des acteurs du système à eux seuls, ni des territoires isolés. Les mécanismes de coordination permettent aux parties prenantes de collaborer pour comprendre les dynamiques sous-jacentes de leurs systèmes éducatifs, pour analyser comment les interactions complexes contribuent aux défis du secteur et pour élaborer des interventions destinées à traiter la cause des problèmes, plutôt que les symptômes. Grâce à la coordination, une vision convaincante et inclusive

de la transformation du système et, en fin de compte, de l'amélioration des résultats d'apprentissage peut émerger.

La coordination peut être un accélérateur de changement particulièrement puissant lorsqu'elle génère une véritable coopération et harmonisation sur les domaines prioritaires entre les acteurs qui proposent des solutions innovantes, et qui apportent une nouvelle valeur aux systèmes éducatifs. Ces interventions peuvent concerner les infrastructures, les technologies, les approches pédagogiques et les contenus éducatifs de qualité qui favorisent un apprentissage inclusif et équitable pour les populations défavorisées. Des efforts de réforme coordonnés peuvent permettre de réaliser des changements plus rapidement, à plus grande échelle et de manière plus inclusive. Lorsqu'ils apprécient la valeur de la contribution des différents partenaires et parties prenantes, les ministères peuvent établir des systèmes éducatifs dynamiques en résolvant collectivement les problèmes, en élaborant conjointement des stratégies et en réunissant les ressources. Les synergies créées génèrent une impulsion de changement qui, à son tour, devient le catalyseur de changements ailleurs dans les systèmes, les politiques et les cadres juridiques.

Aligner les ressources tout au long du processus de transformation du système

Évaluer et diagnostiquer

Des bases solides pour favoriser la transformation du système – Les processus complexes et itératifs de la réforme de l'éducation et de la transformation du système nécessitent un profond engagement et une adaptation constante de la part des parties prenantes. La consultation et la coordination entre les différentes parties prenantes créent des bases solides grâce à :

- l'engagement et au soutien des partenaires essentiels pour discuter des objectifs de la transformation du système et pour mettre en œuvre les changements tout au long du processus ;
- l'expérience dont dispose les partenaires pour analyser les performances actuelles et l'efficacité globale du système, pour comprendre les différents points de vue à ce sujet et pour identifier les principaux points de blocage, ainsi que les causes profondes des obstacles à l'apprentissage pour les différents groupes de population ; et
- la mobilisation et la diffusion des différents types de données et d'éléments concrets pour faciliter la prise de décision.

« Au Guyana, nous, au ministère de l'Éducation, apprécions la contribution de nos partenaires à travers des dialogues et d'autres mécanismes participatifs, car ils représentent la voix de nos bénéficiaires. Les écouter nous aide à développer des politiques et des programmes inclusifs qui répondent efficacement aux besoins des élèves, des enseignants et de tous les acteurs de l'éducation. »

Nicola M. Johnson, Cheffe de la planification au ministère de l'Éducation du Guyana

Aligner et hiérarchiser

Élaborer une feuille de route efficace – La coordination permet de créer une vision et une coalition convaincantes pour transformer le système, qui peuvent se traduire par un pacte de partenariat pertinent et solide permettant de mobiliser et d'allouer les ressources de manière stratégique. Cela s'effectue notamment par :

- un consensus et un alignement sur les priorités et les changements souhaités, tout en ayant une compréhension claire des objectifs de la transformation, des motifs et des groupes ciblés ;
- une discussion sur les principaux moyens d'action pour surmonter les obstacles et trouver des solutions afin de s'assurer que les interventions sont pertinentes et adaptées aux besoins et aux circonstances particulières des parties prenantes ;
- un accord sur les indicateurs de réussite au niveau du système, y compris les indicateurs permettant de mesurer les progrès réalisés pour améliorer les résultats d'apprentissage et/ou l'efficacité du système, et sur la manière d'utiliser les éléments concrets et les données pour faciliter l'adaptation et la prise de décision ; et
- une clarification des rôles et des responsabilités, afin de réduire les doubles emplois et la fragmentation et de garantir la complémentarité des interventions des partenaires.

Débloquer des financements, renforcer les capacités techniques des partenaires et libérer des ressources pour les domaines prioritaires – Lorsque la transformation du système est dotée d'une vision claire, la coordination permet de solliciter plus rapidement un soutien opérationnel, technique et financier entre les différents partenaires, notamment par le biais :

- de requêtes de financement solides destinées à renforcer les capacités du système;

- de possibilités de financement innovant (fonds à effet multiplicateur, fonds catalytiques, investissements d'impact, etc.) ;
- de la cartographie des connaissances, des compétences et des opportunités de renforcement des capacités disponibles pour les ministères de l'Éducation, les écoles et les autres parties prenantes, afin de tester de nouvelles initiatives, politiques et pratiques ;
- de partenariats intelligents et d'accords de prestation de services ; et
- de synergies financières et d'économies entre les secteurs, par exemple grâce à la coordination avec le secteur privé et le secteur de la santé pour améliorer l'accès, l'équité, le coût et la durabilité.

« La préparation du Pacte de partenariat est l'étape logique et essentielle pour assurer l'opérationnalisation de ce programme de réforme, en collaboration avec nos partenaires de développement, et devrait non seulement renforcer la coordination entre les différentes parties prenantes, mais aussi permettre la mise à l'échelle des solutions les plus efficaces. »

[Khilola Umarova, ministre de l'Enseignement maternel et primaire d'Ouzbékistan](#)

Agir, apprendre et s'adapter

Associer les capacités de mise en œuvre - Une coordination régulière permet d'assurer une transformation plus cohérente du système en veillant à ce que l'ensemble des ressources des partenaires s'unissent pour relever les défis identifiés, et en donnant l'élan nécessaire pour que les transformations réussissent. La coordination est indispensable, en particulier pour surmonter les obstacles complexes au niveau de l'accès à l'éducation, de l'équité et de l'égalité des genres. Par conséquent, les ministères peuvent accroître le potentiel de transformation des stratégies spécifiques en :

- réunissant régulièrement les acteurs qui mettent en œuvre des activités dans les domaines prioritaires de l'éducation, y compris différents types d'activités pédagogiques, liées aux technologies ou aux systèmes (tels que les partenaires qui mettent en œuvre des stratégies porteuses de transformation, peu coûteuses et testées localement, susceptibles d'être mises à l'échelle et d'accélérer les progrès) ; et
- utilisant les évaluations des besoins, la planification et les stratégies d'intervention intersectorielles pour que les partenaires soutiennent concrètement sur le plan financier et opérationnel les approches fondées sur l'égalité des genres et sur les droits (telles que les programmes d'alimentation scolaire, les programmes d'approvisionnement en eau, d'assainissement et d'hygiène, ainsi que

TANZANIE

Le gouvernement tire parti d'une consultation efficace entre les parties prenantes lorsqu'il poursuit ses efforts pour transformer son système éducatif. Les structures de dialogue globales de la Tanzanie continentale permettent un dialogue différencié à différents niveaux et impliquent le gouvernement, les partenaires de développement, les organisations de la société civile et le secteur privé. La mise en œuvre du plan de développement du secteur de l'éducation 2016/2017-2020/2021 (PDSE II) a nécessité un dialogue intersectoriel dans le cadre de la politique de décentralisation et a constitué une première tentative pour créer un cadre visant à aligner les plans et les budgets de tous les organismes d'exécution.

Dans le cadre du pacte de partenariat élaboré en 2022 et pour appuyer le PDSE III (2021/2022-2025/2026), le ministère et ses partenaires se sont efforcés de définir une réforme prioritaire, qui vise à améliorer l'enseignement inclusif axé sur les élèves pour dispenser un apprentissage de qualité. En tant que feuille de route, le pacte de partenariat appelle les partenaires à harmoniser leurs ressources techniques et financières par le biais du Programme d'éducation axé sur les résultats, en proposant en outre un modèle de financement coordonné, ainsi qu'un modèle de suivi et d'évaluation conjoints pour mesurer les progrès par rapport aux indicateurs déclencheurs. Parmi les progrès attendus figurent l'amélioration des taux de transition des filles de l'enseignement primaire vers le premier cycle de l'enseignement secondaire. Pour soutenir une action coordonnée dans ce sens, le ministère a créé une cartographie des parties prenantes qui soutiennent déjà des politiques essentielles dans le domaine de l'égalité des genres et de la gestion du personnel enseignant, ainsi qu'un portail destiné aux parties prenantes pour s'assurer que toutes les informations sur les partenaires soient facilement accessibles.

les programmes de sécurité à l'école) dans la planification, l'élaboration des politiques, la mise en œuvre et l'établissement du budget.

Un retour d'information pour garantir l'alignement, la durabilité et le succès à long terme – Une approche de transformation du système reconnaît que les systèmes éducatifs évoluent constamment et que les interventions peuvent avoir besoin de s'adapter au fil du temps. Grâce à des boucles de rétroaction coordonnées, à un suivi itératif et au partage d'informations, les ministères peuvent s'assurer que l'effort de transformation reste aligné sur les besoins réels du système. Plus précisément, la coordination permet aux ministères :

- de mieux comprendre les pratiques qui s'enracinent, les effets catalyseurs qui en résultent et/ou les aspects à améliorer ;
- d'utiliser les indicateurs convenus pour mesurer les progrès, identifier les domaines où l'effort de transformation n'atteint pas ses objectifs, puis adapter les stratégies en s'appuyant sur les informations recueillies auprès des parties prenantes ;
- de décider les rôles et les indicateurs, et de les utiliser pour promouvoir la responsabilisation des partenaires et pour améliorer l'efficacité de l'effort de transformation ; et
- de tirer des enseignements de la pratique sur les approches de transformation qui conviennent le mieux aux partenariats multipartites ou public-privé, aux co-investissements et au partage des coûts, et sur les types de collaboration qui peuvent nécessiter une coordination plus étroite ou un dialogue plus différencié.

« Je pense que l'une des leçons les plus importantes est que nous ne devrions exclure aucun partenaire essentiel du dialogue sur l'éducation. ... Je pense aussi que les conseils techniques que ces groupes apportent sont tout aussi (et parfois même plus) importants que le soutien financier octroyé par les partenaires et les autres. »

[Marcellus Albertin, Head of the Education Reform Unit, OECS](#)



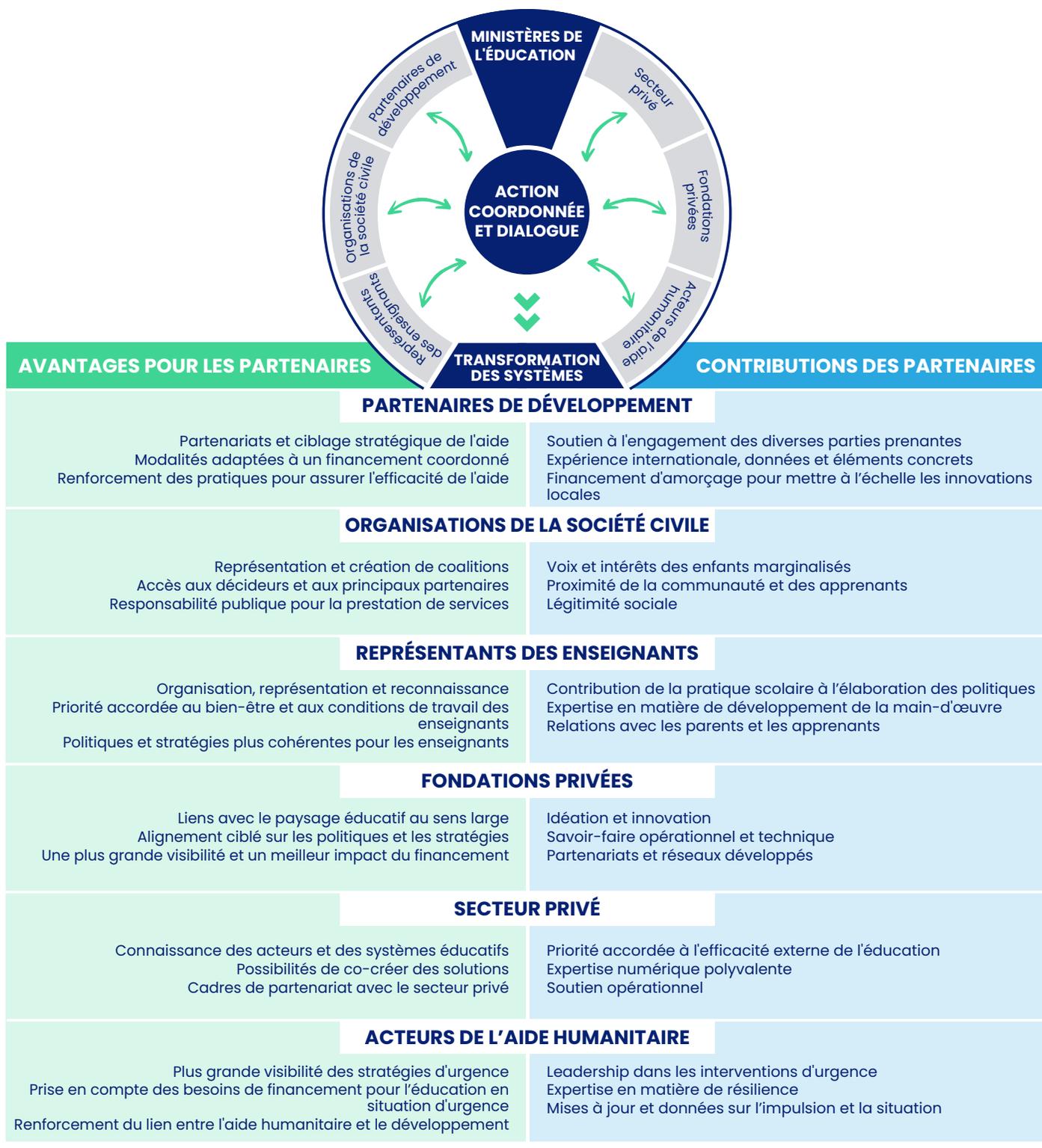
Une enseignante et ses élèves en classe à l'école maternelle communautaire de Nambirghékaha, en Côte d'Ivoire.
GPE/ Luis Tato

DIRIGER ET MOBILISER LES PARTENAIRES POUR TRANSFORMER LE SYSTÈME

En tant que ministre de l'Éducation chargé de mener les politiques nationales en matière d'éducation, vous jouez un rôle déterminant dans la coordination et la mobilisation de tous les partenaires pour soutenir vos stratégies de transformation du système. Grâce à votre leadership dans les mécanismes de coordination, vous êtes en mesure de créer des espaces de dialogue inclusifs et de mobiliser les ressources et l'expertise des partenaires nécessaires. Vous avez le pouvoir de veiller à ce que les normes de qualité de l'éducation soient maintenues et améliorées, en supervisant et en guidant les partenaires de développement pour qu'ils apportent le soutien nécessaire aux acteurs du système dans leurs rôles respectifs. Votre accès à l'information favorise la transparence et la prise de décision éclairée, afin de maintenir les stratégies porteuses de transformation sur la bonne voie.

Comprendre et valoriser les avantages dont bénéficie chaque groupe d'acteurs et leurs contributions au processus – Reconnaître les différentes raisons qui incitent les parties prenantes à s'engager dans le dialogue et l'action coordonnée vous permet d'adapter en conséquence vos stratégies de communication et de participation. La mobilisation des différents acteurs au sein du système par le biais de forums de coordination permet de trouver un terrain d'entente, d'aligner les parties prenantes sur des objectifs communs, de comprendre leurs besoins, ainsi que d'anticiper les

Figure 1 : Comment les partenaires de l'éducation tirent profit de l'action coordonnée et y contribuent



La figure 1 donne un aperçu des avantages dont bénéficient les différents groupes de parties prenantes à s'engager dans le dialogue et la coordination, ainsi que de la valeur que chaque groupe apporte au processus. Pour examiner plus en détails ces aspects, veuillez cliquer sur les **liens de la figure pour accéder aux notes individuelles sur chaque acteur du système.**

CAMEROUN

L'initiative intitulée « Education Plus » tire parti de la coordination intersectorielle pour permettre aux filles d'achever l'enseignement secondaire grâce à une série de services de soutien visant à garantir leur sécurité, leur santé, ainsi que leur inclusion sociale et économique. Les modalités uniques de planification et de mise en œuvre de cette initiative impliquent un grand nombre et une grande diversité d'acteurs mobilisés dans différents secteurs, ainsi que plusieurs niveaux de coordination pour garantir que les investissements nationaux et les interventions locales fournissent les services de soutien nécessaires et s'alignent sur les priorités.

Les ministères de l'Éducation de base, des Enseignements secondaires, de la Santé publique, de la Jeunesse, de la Promotion de la femme, des Affaires sociales, de l'Emploi et de la Formation professionnelle, des Finances et de la Décentralisation se sont tous engagés dans l'action coordonnée, et se sont réunis neuf fois au cours de la phase préparatoire avec des chargés de liaison spécialisés et cinq chefs d'organismes des Nations Unies. Les consultations avec les organisations de la société civile, les dirigeants communautaires, les chefs religieux, le groupement inter-patronal du Cameroun (GICAM) qui représente les 50 plus grandes entreprises du pays, et les principales organisations de jeunes issues de différentes régions ont fourni le cadre pour co-crée l'initiative et préparer les étapes déterminantes, y compris la théorie du changement et la feuille de route d'Education Plus (2022-2025). Le lancement en 2021 a été accompagné d'une campagne de communication multimédia qui a duré quatre mois et contenait des messages clés sur l'éducation, la santé et l'autonomisation des filles, en partenariat avec le chanteur camerounais Yannick Noah. Le Premier ministre a supervisé le lancement, en apportant son soutien à la création d'un groupe de travail interministériel.

résistances et de les vaincre plus efficacement. Lorsque les parties prenantes s'aperçoivent que leurs intérêts et leurs points de vue sont compris et appréciés, elles sont plus susceptibles de participer activement, d'apporter des idées et de soutenir le processus de transformation. Ainsi, une communication efficace permet d'instaurer la confiance et l'autonomie, en favorisant un sentiment d'appropriation et d'engagement des parties prenantes à l'égard du processus de transformation.



Une jeune fille en classe à l'école Tim Hines à Tegucigalpa, au Honduras.
GPE/ Carolina Valenzuela

LECTURES COMPLÉMENTAIRES

- [Pourquoi parle-t-on autant des programmes d'alimentation scolaire ?](#) GPE, 15 février 2023.
- [Travailler en partenariat pour créer un changement durable.](#) GPE, 7 août 2022.
- [Mandat des groupes locaux des partenaires de l'éducation – Note d'orientation.](#) GPE, 17 juillet 2022.
- [Outil de renforcement des groupes locaux des partenaires de l'éducation : orientations à l'intention des utilisateurs.](#) GPE, novembre 2021.
- [Addressing fragmented government action: Coordination, coherence, and integration.](#) Cejudo, Guillermo M. et Michel, Cynthia, juillet 2015.

Veillez également consulter la page « Gouvernements / ministères de l'Éducation » sur le « [Portail pour les partenaires du GPE](#) pour mieux comprendre les rôles et les responsabilités du GPE et des fondations au sein du partenariat.

AUTRES NOTES DANS LA MÊME SÉRIE :

Organisations d'enseignants Acteurs de l'aide humanitaire
Organisations de la société civile Fondations privées
Partenaires de développement Secteur privé