

# COORDONNER L'ACTION POUR TRANSFORMER L'ÉDUCATION

## POURQUOI S'ENGAGER ? LES FONDATIONS PRIVÉES



L'école primaire Maka Dieng à Tivaouane, au Sénégal.  
GPE/ UNICEF Burundi

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 bien 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.

Ces vingt dernières années, les fondations privées et les organisations philanthropiques se sont imposées comme des partenaires de développement à part entière. Ces groupes accordent non seulement des contributions financières équivalentes à celles des acteurs bilatéraux et multilatéraux, mais mobilisent en outre leurs réseaux, leurs capacités et leur expertise à l'appui de l'innovation, de la recherche et des activités de plaidoyer. Bien que leur collaboration avec les ministères de l'éducation, les établissements d'enseignement et d'autres partenaires nationaux soit mieux reconnue, leur engagement dans des mécanismes formels de coordination et de dialogue politique, tels que les groupes locaux des partenaires de l'éducation, reste peu documenté. L'intérêt croissant que manifestent les fondations pour contribuer à la réalisation des objectifs fixés pour l'éducation à l'échelle nationale et mondiale, et pour produire un impact à grande échelle, redéfinit leur participation au dialogue et à la coordination sectoriels.

### QUELS AVANTAGES PEUVENT TIRER LES FONDATIONS PRIVÉES D'UNE ACTION COORDONNÉE ?

#### La possibilité d'accroître votre efficacité et votre efficience

Les forums de dialogue multipartites permettent d'établir et d'entretenir des relations avec d'autres parties prenantes du secteur, d'échanger des informations et des connaissances. Ils permettent aussi à d'autres acteurs de mieux comprendre le(s) rôle(s) et les approches que vous avez adoptés, et de tirer parti de vos travaux.

La coordination vous permet de :

- consulter des analyses nationales et des données relatives aux résultats (provenant de sources gouvernementales et d'autres parties prenantes), ainsi que d'autres types de connaissances venant des partenaires de l'éducation (telles que des audits

préalables, des évaluations d'impact, des analyses de problèmes et de la littérature ou des données grises ou non publiées) ;

- mettre en avant les avantages comparatifs de votre fondation, notamment votre flexibilité opérationnelle, votre réactivité dans la prise de décision, votre expertise ou vos réseaux de partenariat ; et
- faciliter la prise en compte par les partenaires de la qualité de vos programmes et de votre crédibilité, et initier une collaboration.

### Un cadre permettant de mieux aligner votre travail sur les politiques et contextes nationaux

À mesure que vous évoluez vers un engagement plus profond, plus localisé, transformationnel ou catalytique, votre participation au dialogue sectoriel génère une caisse de résonance pour les questions émergentes, y compris la pertinence de votre approche pour promouvoir l'équité, l'inclusion et l'égalité entre les genres ou pour renforcer les liens entre les données probantes et les politiques publiques. Cette démarche vous permet en outre de :

- mieux comprendre l'évolution des besoins et des réalités des pays, leurs objectifs politiques à moyen et à long terme, les stratégies d'aide financière et d'assistance technique en place, ou encore le fonctionnement de l'écosystème des parties prenantes ;
- mieux connaître la façon dont les autres parties prenantes (y compris d'autres fondations) interviennent et le croisement de leurs intérêts pour établir des priorités, définir conjointement l'ordre des

« En Côte d'Ivoire, le programme Transformer l'éducation dans les communautés de cacao a été conçu, au départ, comme une coalition multipartite composée aussi bien d'acteurs traditionnels que de nouveaux intervenants dans le domaine de l'éducation. Nous sommes convaincus qu'il ne peut y avoir de résultats dans le domaine de l'éducation sans partenariats efficaces. C'est pourquoi nous voulons faire partie du groupe local des partenaires de l'éducation ».

[Sabina Vigani, ancienne directrice pays, Jacobs Foundation, et ex-présidente du groupe local des partenaires de l'éducation](#)



Élèves en classe, en Côte d'Ivoire.  
GPE/Chantal Rigaud

interventions ou leur cohérence, et éviter les doubles emplois, en particulier dans des contextes complexes et fragiles, notamment dans les pays fédéraux ou dans les territoires en proie à des conflits ; et

- saisir les occasions de coordonner ou de regrouper les ressources permettant d'adopter des approches produisant de forts impacts, que votre fondation ne peut à elle seule mettre en œuvre.

### La possibilité de faire évoluer les normes liées à la gouvernance et au partenariat dans le domaine de l'éducation

Votre participation croissante au dialogue politique vous permet de contribuer plus directement aux cadres politiques, réglementaires et juridiques sur lesquels les fondations et leurs partenaires s'appuient pour mener à bien leurs activités.

Vous pouvez ainsi :

- mieux naviguer dans les systèmes et les protocoles administratifs ;
- partager vos idées et votre expérience sur la redevabilité et la transparence en vue d'un dialogue et d'une coordination politiques plus efficaces et inclusifs ; et
- contribuer à développer des infrastructures propices au déploiement d'une action coordonnée, en favorisant par exemple une meilleure compréhension des mesures à prendre au niveau national pour faciliter un dialogue plus ouvert, un apprentissage conjoint et une meilleure coopération.

## POURQUOI LES FONDATIONS JOUENT-ELLES UN RÔLE IMPORTANT DANS LA TRANSFORMATION DE L'ÉDUCATION ?

### Vous contribuez à l'idéation nécessaire pour accélérer le changement, la culture de l'innovation et la résolution des problèmes émergents

- Vous plaidez souvent en faveur d'une refonte des systèmes éducatifs, vous encouragez la recherche d'approches efficaces et vous apportez le savoir-faire permettant de réunir les entreprises, la société civile et les acteurs gouvernementaux autour d'objectifs communs, notamment dans le cadre d'innovations ou des accélérateurs thématiques.
- Votre indépendance financière, votre capacité à remettre en question le statu quo et à mettre en place de nouvelles stratégies vous permettent d'obtenir de meilleurs résultats et d'avoir un impact social plus important.
- Vous encouragez la production de données probantes et de connaissances essentielles concernant des politiques et des modèles prometteurs ; vous vous efforcez de documenter les idées, les expériences et les résultats de vos travaux et, ainsi, de clarifier et d'enrichir les discussions sur les politiques locales et nationales.

### Vous favorisez le dialogue entre différentes parties prenantes du secteur de l'éducation

- En favorisant le dialogue entre les acteurs du secteur public, de la société civile et du secteur privé, vous contribuez à décloisonner les politiques et à renforcer les capacités d'intervention des acteurs dans les domaines qui se recoupent, comme l'alimentation scolaire, l'éducation climatique, les conflits et la fragilité, l'égalité des genres ou la protection de l'enfance.
- Vous déployez des outils, des atouts et une influence qui dépassent largement l'octroi de financements ; et vous pouvez influencer le cours des choses en sensibilisant les décideurs à des questions peu traitées ou à des communautés mal desservies, en mettant en place des mécanismes de mobilisation de soutien, et de partage des connaissances au

« La collaboration permet de bénéficier de l'expérience d'autres bailleurs de fonds, d'un plus grand réseau de consultants et d'autres ressources partagées, et d'atténuer les risques de faire cavalier seul ou de dupliquer les efforts tout en continuant à se familiariser avec un secteur ou une cause particulière. »

BridgeSpan

## LA FONDATION MASTERCARD AU SÉNÉGAL

La Fondation MasterCard a noué un partenariat avec le gouvernement pour promouvoir des réformes à grande échelle dans l'enseignement secondaire et l'enseignement technique et professionnel. Suite à un processus de consultations nationales sur l'éducation en 2014, le Sénégal a identifié ses besoins et s'est fixé des objectifs ambitieux pour le développement des compétences en STIM (sciences, technologie, ingénierie et mathématiques) et en entrepreneuriat, mais il s'est heurté au manque d'expertise des acteurs de l'éducation. La Fondation Mastercard a saisi cette occasion pour promouvoir le programme APTE-Sénégal sur l'amélioration des performances de travail et d'entrepreneuriat, en s'appuyant sur les domaines d'expertise et les initiatives de la Fondation dans le pays, notamment le Partenariat pour le renforcement de l'innovation et de la pratique dans l'enseignement secondaire.

Plus de 30 000 étudiants ont bénéficié du programme APTE. Ce dernier comportait un volet important consacré à la concertation, qui consistait non seulement à mettre en place une coordination spécifique au sein de chaque ministère concerné (ministère de l'Éducation nationale et ministère de la Formation et de l'Insertion professionnelles et de l'apprentissage), mais aussi à faciliter la coordination entre les deux ministères. Les liens étroits établis entre l'équipe du programme APTE et d'autres acteurs — notamment des acteurs de la société civile, des syndicats et des organisations représentatives — ont favorisé un changement de paradigme en faveur de la prise en compte des compétences transférables dans les programmes d'études à partir du premier cycle de l'enseignement secondaire, de l'échelon local à l'échelon national du système. Cette expérience a également permis à la Fondation Mastercard de se rapprocher de mécanismes plus formels de coordination de l'éducation, notamment la plateforme de coordination multipartite de l'apprentissage en ligne (TeckTal) mise en place durant la pandémie de COVID-19.

# LA FONDATION LEMANN AU BRÉSIL\*

**La Fondation Lemann a facilité l'instauration d'un vaste dialogue sectoriel visant à favoriser la mise en œuvre des nouvelles priorités politiques.** Lorsque le plan national pour l'éducation a établi les normes nationales d'apprentissage en 2013 comme une « stratégie d'amélioration de l'éducation au Brésil », le débat sur leur forme et leur contenu a pris de l'ampleur et a suscité un plus grand intérêt de la part de l'opinion publique. La Fondation Lemann a initié un dialogue entre le gouvernement et les acteurs de la société civile afin que ceux-ci collaborent concrètement à la mise en œuvre inclusive et durable de ces normes. « *Nous souhaitons aider le Brésil à lutter plus efficacement et équitablement contre l'analphabétisme à l'école. Cette tâche ne pourra jamais être accomplie par une simple fondation ni même par le secteur philanthropique* » (Fondation Lemann).

Ce mouvement organisé s'est rapidement étendu à d'autres réseaux et acteurs, y compris à des organisations d'enseignants et à des communautés locales. Le groupe a examiné plusieurs initiatives réussies en Afrique du Sud, en Australie, au Chili, aux États-Unis et au Royaume-Uni, de manière à s'appuyer sur des données probantes recueillies sur le terrain et à adapter les normes d'apprentissage au contexte brésilien. À mesure que ces normes étaient intégrées dans les programmes d'enseignement, les efforts de coordination se sont concentrés sur l'efficacité au niveau du district, de la municipalité, de l'école et de la classe, afin de garantir la cohérence des efforts déployés en vue de l'application de ces nouvelles normes. Ce type de coordination thématique a depuis été repris par d'autres secteurs du système éducatif brésilien (y compris dans le cadre d'approches efficaces d'apprentissage numérique et à distance lors de la pandémie de COVID-19), sous la coordination constante de la Fondation Lemann.

\*Le Brésil ne fait pas partie des pays partenaires du GPE.

sein de vos réseaux, et en favorisant l'adoption de solutions éprouvées par les pouvoirs publics.

- Vous avez su faire preuve de réactivité pendant la pandémie de COVID-19 en soutenant les partenaires locaux et en vous engageant auprès d'eux, contribuant ainsi à améliorer sensiblement la localisation de l'aide à l'éducation.

## **Vous plaidez souvent en faveur de la redevabilité et de la transparence dans le secteur de l'éducation**

Vous jouez un rôle stratégique dans la consolidation de l'écosystème requis pour faire évoluer collectivement les normes de redevabilité dans l'ensemble du secteur de l'éducation, notamment :

- en collaborant avec des organisations locales, des groupes de réflexion, des associations professionnelles et des mouvements sociaux collectifs (y compris les campagnes des coalitions nationales de l'éducation et des réseaux de jeunes et de communautés) et en soutenant à leurs activités de plaidoyer ; et
- en encourageant un dialogue plus inclusif sur les systèmes éducatifs transparents et en favorisant

l'émergence de communautés autonomes et d'une société civile forte.

## **LECTURES COMPLÉMENTAIRES**

- Mécanismes de coordination efficaces pour les organisations philanthropiques. Acasus. 2023 (à paraître).
- [New philanthropy in the Dominican Republic](#). NORRAG. 26 septembre 2022.
- [Philanthropy's contribution to transforming education](#). IIEG. Septembre 2022.
- [Au-delà de l'octroi de financements : 4 tendances de la philanthropie privée pour l'éducation](#). GPE. 11 mai 2022.
- [Philanthropie et éducation : réflexions en temps de pandémie](#). GPE. 7 juillet 2021.
- [Côte d'Ivoire : des partenariats innovants pour une meilleure collaboration public-privé en matière de financement de l'éducation](#). GPE. 28 janvier 2021.
- [Emerging roles and risks of philanthropy engagement](#). UNESCO. 2021.
- [Guidelines for Effective Philanthropic Engagement](#). OCDE. 2019.

Veillez également consulter la page « Fondations privées » 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 :**

Ministères de l'Éducation Acteurs de l'aide humanitaire  
Organisations de la société civile Secteur privé  
Partenaires de développement Représentants des enseignants

