STRATÉGIE RELATIVE À LA COLLABORATION AVEC LES FONDATIONS PRIVÉES 2017-2020

Pour décision

Prière de noter : Les documents du Conseil ont un caractère purement délibératif et, conformément à la politique de transparence du GPE, ne constituent pas des documents publics aussi longtemps que le Conseil ne les a pas étudiés en réunion. Il est entendu que les groupes constitutifs transmettent ces documents à leurs membres en amont de la réunion du Conseil à des fins de consultation.

1. OBJECTIF STRATÉGIQUE

1.1 Le présent document a pour objectif de solliciter l'approbation par le Conseil d'une stratégie relative aux fondations privées qui encadrera la collaboration avec celles-ci tout au long de la période du GPE 2020 et définira des modalités de collaboration durables pour orienter le prochain cycle de planification stratégique du GPE.

1.2 Il répond à une demande formulée par le Conseil en mars 2017 concernant l'élaboration de deux stratégies, l'une sur le secteur privé et l'autre sur les fondations privées, et est le fruit d'un processus consultatif mené pendant douze mois avec le groupe constitutif des fondations privées.

Résumé des délibérations du Comité des stratégies et de l'impact des 24 et 25 octobre

- Le Comité a noté que la Stratégie proposée relative à la collaboration avec les fondations privées représente l'aboutissement d'importants efforts et le résultat d'une fructueuse collaboration entre le groupe constitutif des fondations privées et le Secrétariat du GPE.
- Il a fermement appuyé la Stratégie proposée ainsi que les principes stratégiques, buts, objectifs et modes de partenariat qui y sont énoncés.
- Le Comité a demandé qu'une théorie du changement illustrant clairement les buts de la collaboration avec les fondations privées y soit ajoutée.
- Enfin, il a demandé que les coûts de transaction et les risques associés à la mise en œuvre de la Stratégie, y compris les capacités supplémentaires requises au sein du Secrétariat, fassent l'objet d'une analyse approfondie.

2. RÉSUMÉ

2.1 La Stratégie relative à la collaboration avec les fondations a trois buts : a) renforcer la participation mondiale des fondations au GPE 2020 ; b) favoriser le développement d'un environnement propice à la philanthropie dans l'éducation ; et c) renforcer le rôle des fondations dans la gouvernance du GPE. Ces objectifs seront mis en œuvre grâce à des modes de partenariats appropriés qui pourraient reposer sur la collaboration des fondations avec le GPE en tant que partenaires de réflexion technique, partenaires de sensibilisation, partenaires des pays et partenaires de financement. De son côté, le GPE aidera les fondations à accéder à un réseau mondial multipartite ayant un important pouvoir fédérateur qui mobilise des financements et collabore avec les gouvernements pour renforcer les systèmes d'éducation.

2.2 Le GPE n'est toujours pas un partenaire privilégié des fondations, malgré leurs atouts complémentaires et leurs intérêts partiellement communs. Une proposition de valeur réciproque reposant sur leurs atouts respectifs doit étayer la Stratégie du GPE relative à la collaboration avec les fondations. Des partenariats entre le GPE et les fondations, reposant sur des principes stratégiques formulés avec le groupe constitutif des fondations privées, sont susceptibles d'intégrer le savoir-faire programmatique, le pouvoir fédérateur, les connaissances et l'innovation, et de mobiliser des financements pour renforcer les systèmes nationaux d'éducation. Ces partenariats devraient par ailleurs faciliter les collaborations sectorielles et intersectorielles (aux échelons national et international) et favoriser le partage de l'information et des données entre les gouvernements et les organisations multilatérales visant la réalisation de l'ODD4.

3. DÉCISION RECOMMANDÉE / AVIS DEMANDÉS

3.1 Le Comité des stratégies et de l'impact demande au Conseil d'administration d'approuver la décision suivante :

BOD/2017/12 XX—Stratégie relative à la collaboration avec les fondations privées : Le Conseil d'administration :

1. Approuve la Stratégie relative à la collaboration avec les fondations privées 2017-2020.
2. Demande au Comité des stratégies et de l'impact de lui rendre compte, chaque année, des activités menées avec les fondations.
3. Demande au Comité des stratégies et de l'impact d'analyser le portefeuille des activités menées avec les fondations au début de 2020 et de lancer l'élaboration d'une stratégie relative aux fondations privées après 2020 reposant sur les enseignements tirés de l'expérience et les principales possibilités recensées.

4. CONTEXTE

4.1 La collaboration entre le GPE et les fondations a fait d'importants progrès depuis juin 2016. Six fondations ont participé à des initiatives pilotes dans les domaines de la protection et de l'éducation de la petite enfance, de l'évaluation au service des apprentissages et de l'égalité entre les sexes. Dans le même temps, le groupe constitutif des fondations privées a été réactivé et les partenariats avec le GPE suscitent un intérêt notable. L'appui de la Directrice générale du Secrétariat du GPE et de la Présidente du Conseil a également indiqué aux fondations que le GPE accorde une grande valeur stratégique à la collaboration avec ces dernières.

4.2 En mars 2017, le Conseil d'administration du GPE a approuvé une Feuille de route sur la collaboration entre le GPE et le secteur privé et les fondations :

> ***BOD/2017/03-05—Feuille de route sur la collaboration entre le GPE et le secteur privé et les fondations :*** Le Conseil d'administration :
>
> 1. Approuve la Feuille de route sur la collaboration entre le GPE et le secteur privé et les fondations, telle que présentée à l'annexe 1 du document BOD/2017/03 DOC 08.
> 2. Entérine les objectifs et les étapes menant à l'élaboration de stratégies de collaboration avec le secteur privé et les fondations pendant l'année 2017.
> 3. Approuve l'intention de se concentrer sur les financements et activités de plaidoyer sur le plan mondial par le secteur privé en 2017, et d'explorer les possibilités de collaboration du secteur privé à l'échelon national à partir de 2018.
> 4. Charge le Comité des stratégies et de l'impact d'assurer la gouvernance et la supervision consultative des deux stratégies.

4.3 En mai et juin 2017, le Secrétariat du GPE et le groupe constitutif des fondations privées ont formulé un ensemble de principes stratégiques devant orienter la collaboration future entre le GPE et les fondations. Des réunions régulières avec le Groupe international des bailleurs de fonds pour l'éducation (qui représente les fondations œuvrant dans le domaine de l'éducation) ont été organisées.

4.4 En septembre 2017, un projet de Stratégie relative aux fondations privées a été remis au représentant du groupe constitutif des fondations privées qui, dans un premier temps, a sollicité l'avis d'un nombre restreint de fondations actives au sein de ce groupe. L'ensemble du groupe constitutif a participé à un appel le 17 octobre pour examiner le projet de stratégie. Parallèlement, le Secrétariat a organisé une réunion avec les fondations partenaires en marge de l'AGNU, à

l'invitation de la Directrice générale, de la Présidente du Conseil et du représentant des fondations privées auprès du Conseil.

5. MOTIFS DE LA RECOMMANDATION

5.1 Les fondations offrent un éventail unique de capital intellectuel, social et financier et influencent de plus en plus les débats mondiaux et nationaux sur les politiques et programmes éducatifs. Le modèle opérationnel du GPE et l'élaboration du mécanisme d'échange de connaissances et d'innovations (KIX), du mécanisme de plaidoyer et de responsabilité sociale (ASA), du plaidoyer en faveur de l'investissement dans le secteur de l'éducation (ESIC) et du Fonds à effet multiplicateur, en particulier, offrent la possibilité de mobiliser les ressources des fondations de manière à concourir aux objectifs communs du GPE et de ces dernières. Leurs contributions respectives ainsi qu'une proposition de valeur réciproque sont présentées en annexe.

5.2 La collaboration entre le GPE et les fondations permet de poursuivre les trois objectifs stratégiques du GPE 2020, qui sont explicitement liés à l'ODD4, mais aussi d'ouvrir la voie à des collaborations concrètes et durables pendant toute la période ciblée pour atteindre cet objectif, c'est-à-dire jusqu'en 2030. Une description détaillée des buts, objectifs et activités spécifiques est donnée en annexe.

5.3 Bien que le GPE collabore avec les fondations depuis 2012, cette collaboration n'a à ce jour pas été systématisée. La Stratégie, qui représente la première tentative allant dans ce sens, fait fond sur les engagements concrets pris en 2016, la revitalisation du groupe constitutif et de nouvelles modalités définies par le biais du cadre de mobilisation et d'allocation de financements. Elle traduit le profond désir commun du GPE et du groupe constitutif de systématiser leur collaboration.

5.4 Bien que la volonté et les possibilités de développer les objectifs communs soient manifestes, les risques associés aux coûts de transaction pour les parties prenantes, y compris les pays en développement partenaires, les fondations et le Secrétariat du GPE, menacent la mise en œuvre de la Stratégie et pourraient freiner les progrès vers l'ODD4 et ternir la réputation du GPE auprès de la communauté des fondations et de ses partenaires en général. Une matrice détaillée des risques est présentée en annexe.

6. INCIDENCES SUR LES RESSOURCES DU SECRÉTARIAT ET ANALYSE DES RISQUES

6.1 **Ressources :** Un poste est proposé dans le plan sur les ressources humaines du GPE de décembre 2017, pour appuyer la mise en œuvre immédiate de la Stratégie et veiller à la continuité du soutien à la participation des fondations aux mécanismes d'échange de connaissances et d'innovations (KIX) et de plaidoyer et de responsabilité sociale (ASA). Il s'agit du minimum requis pour appuyer les activités menées avec les fondations et la mise en œuvre de la Stratégie ainsi que la fructueuse participation des fondations aux activités du GPE, notamment aux mécanismes KIX et ASA.

6.2 **Risques** : Les pages 19-20 de la Stratégie décrivent en détail les risques et les mécanismes d'atténuation associés. Les principaux risques concernent le manque de capacités au sein du Secrétariat pour appuyer la collaboration financière et non financière avec les fondations, ainsi que l'absence de lien entre la collaboration avec les fondations et le modèle de pays du GPE.

7. PROCHAINES ÉTAPES

- Approbation de la Stratégie par le Conseil et inclusion d'un poste affecté à la collaboration avec les fondations.
- Le Secrétariat poursuit sa collaboration avec le groupe constitutif des fondations privées et sollicite la collaboration des fondations à la reconstitution des ressources.
- Le plan de mise en œuvre de la Stratégie est intégré au plan de travail et au budget du Secrétariat pour l'exercice 2019.
- L'élaboration des mécanismes du cadre de mobilisation et d'allocation de financements se poursuit jusqu'en juin 2018 : plaidoyer et responsabilité sociale (ASA), échange de connaissances et d'innovations (KIX), plaidoyer en faveur de l'investissement dans le secteur de l'éducation (ESIC) et Fonds à effet multiplicateur

8. POUR TOUT RENSEIGNEMENT COMPLÉMENTAIRE, VEUILLEZ CONTACTER

Ian Macpherson à imacpherson@globalpartnership.org.

9. ANNEXES/RÉFÉRENCE(S) ET GLOSSAIRE

Annexe 1 : Stratégie relative à la collaboration avec les fondations privées 2017-2020

STRATÉGIE RELATIVE À LA COLLABORATION AVEC LES FONDATIONS PRIVÉES 2017-2020

Version finale pour approbation



Résumé

Alors que la philanthropie internationale et nationale n'a cessé d'augmenter depuis 2008, à de rares exceptions près, les fondations ont généralement été perçues comme des bailleurs de fonds alors qu'elles pourraient et désireraient jouer le rôle de partenaires de développement à part entière. Le présent document s'appuie sur les enseignements du passé et les activités du Secrétariat et du groupe constitutif des fondations privées pour définir, dans un premier temps, des principes stratégiques et une proposition de valeur réciproque concernant la collaboration du GPE avec les fondations et, dans un second temps, une stratégie relative à cette collaboration pour la période 2018-2020 à l'appui du GPE 2020 pour que les fondations deviennent des partenaires de transformation dans la mise en œuvre de l'ODD4.

La stratégie a trois buts : a) renforcer la participation mondiale des fondations au GPE 2020 ; b) favoriser le développement d'un environnement propice à la philanthropie dans l'éducation ; et c) renforcer le rôle des fondations dans la gouvernance du GPE. Ces objectifs seront mis en œuvre grâce à des modes de partenariats appropriés qui pourraient reposer sur la collaboration des fondations avec le GPE en tant que partenaires de réflexion technique, partenaires de sensibilisation, partenaires des pays et partenaires de financement. De son côté, le GPE aidera les fondations à accéder à un réseau mondial multipartite ayant un important pouvoir fédérateur qui mobilise des financements et collabore avec les gouvernements pour renforcer les systèmes d'éducation.

Le GPE n'est toujours pas un partenaire privilégié des fondations, malgré leurs atouts complémentaires et leurs intérêts partiellement communs. Une proposition de valeur réciproque reposant sur leurs atouts respectifs doit étayer la stratégie du GPE relative à la collaboration avec les fondations. Des partenariats entre le GPE et les fondations, reposant sur des principes stratégiques formulés avec le groupe constitutif des fondations privées, sont susceptibles d'intégrer le savoir-faire programmatique, le pouvoir fédérateur, les connaissances et l'innovation, et de mobiliser des financements pour renforcer les systèmes nationaux d'éducation. Ces partenariats devraient par ailleurs faciliter les collaborations sectorielles et intersectorielles (aux échelons national et international) et favoriser le partage de l'information et des données entre les gouvernements et les organisations multilatérales visant la réalisation de l'ODD4.

Des progrès tangibles doivent être réalisés sans tarder concernant la stratégie de mise en œuvre, car l'inertie et le manque de moyens pourraient briser la dynamique et la volonté collective mais aussi ralentir les progrès vers la réalisation de l'ODD4.

1. Introduction

La Stratégie relative à la collaboration avec les fondations définit des principes stratégiques et décrit les modalités de coopération entre le GPE et les fondations au cours de la période 2018-2020.

Elle a pour mission d'aider les fondations à devenir des partenaires de transformation dans le cadre de la mise en œuvre de l'ODD4 grâce à la réalisation des objectifs stratégiques du GPE. Cette stratégie vise à positionner le GPE en tant que partenaire privilégié des fondations grâce à une proposition de valeur réciproque clairement définie, des résultats convenus d'un commun accord et des modes de partenariat cohérents.

Il s'agit de la première stratégie du GPE portant sur la collaboration avec les fondations. Elle repose sur une analyse des tendances, cadres et processus de développement mondiaux, du travail

d'organisations de référence et d'information[1], de la Charte du GPE[2] et des avis des fondations du groupe constitutif de fondations privées du GPE. Elle reflète le désir commun du GPE et des fondations d'établir des collaborations transformatrices qui n'envisagent pas uniquement les fondations comme des sources de financement : le GPE considère que les fondations sont des partenaires stratégiques à part entière.

Le développement et la généralisation de la collaboration avec les fondations visent à renforcer les opérations du GPE dans les pays en contribuant directement à l'amélioration de l'information, du soutien et de l'inclusion à toutes les étapes du cycle d'élaboration des politiques nationales, au dialogue, à l'analyse, à la planification, à la mise en œuvre, au suivi et à l'évaluation, et devraient ainsi directement bénéficier aux pays en développement partenaires. La collaboration avec les fondations dans le cadre de cette stratégie vise aussi à contribuer à la réalisation des trois objectifs stratégiques du GPE et à fournir des éléments qui informent les partenaires internationaux et éclairent le débat international afin de développer un environnement de plus en plus propice à la participation des fondations en tant que partenaires à part entière dans les écosystèmes éducatifs nationaux, régionaux et mondiaux.

Dès lors que tous les types de partenaires jouent des rôles importants dans le soutien au potentiel transformateur des fondations, la stratégie couvre l'ensemble des domaines de compétence des partenaires du GPE : gouvernements des pays en développement, institutions multilatérales, bailleurs de fonds bilatéraux, société civile, syndicats d'enseignants, secteur privé et fondations.

Le présent document est le fruit d'activités ciblées menées depuis la mi-2016. Outre les échanges avec les fondations décrits à la section 3 ci-dessous, le Conseil du GPE a approuvé en mars 2017 une Feuille de route sur la collaboration avec le secteur privé et les fondations, qui prévoit l'élaboration d'une stratégie relative à la collaboration avec les fondations privées devant être soumise au Conseil en décembre. Le groupe consultatif du secteur privé a réalisé une enquête interne en avril 2017 dans des domaines concernant la collaboration avec le GPE et a formulé avec le Secrétariat, en mai et juin, des principes de collaboration. Dans le cadre des travaux du GPE sur l'échange de connaissances et d'innovations et le plaidoyer et la responsabilité sociale, des analyses ont été réalisées en juillet et en août pour orienter la collaboration avec les fondations. Plus récemment, une réunion de haut niveau avec les directeurs, présidents et cadres de 23 fondations a été organisée par la Directrice générale du Secrétariat du GPE et la Présidente du Conseil en marge de l'Assemblée générale des Nations Unies, en septembre. Ces activités, menées conjointement par le Secrétariat et le groupe consultatif des fondations privées, ont contribué à l'élaboration de la présente stratégie.

Celle-ci est composée des sections suivantes :

2. Contexte mondial
3. Enseignements des activités du GPE menées avec les fondations
4. Propositions de valeur pour les fondations
5. Propositions de valeur pour le GPE
6. Proposition de valeur réciproque
7. Vision stratégique
    a. Principes stratégiques
    b. Buts et objectifs

[1] Centre européen des fondations, Council on Foundations, Organisation internationale pour les migrations, Alliance mondiale pour les vaccins et la vaccination, Partenariat mondial pour une coopération efficace au service du développement, Forum sur la philanthropie et les ODD, UNICEF, PNUD, OCDE, Banque mondiale.
[2] file:///C:/Users/WB485119/Downloads/2017-09-08-gpe-charter.pdf

c. Modes de partenariat
8. Plan de mise en œuvre de haut niveau

2. Contexte mondial

Avant 2008, la philanthropie était souvent considérée comme marginale dans le développement mondial[3]. La richesse mondiale n'a cessé de croître depuis la crise économique de 2008, pour atteindre 260 000 milliards en 2014[4], et a ainsi contribué à une importante augmentation de l'aide privée et philanthropique au développement. Selon l'OCDE, l'aide privée octroyée par les membres du Comité d'aide au développement (CAD) en 2011 s'élevait à 51 milliards de dollars, soit près de la moitié des 132 milliards de dollars d'aide publique au développement (APD) accordés la même année. De plus, le PNUD estime que l'aide internationale privée (provenant de fondations et de sociétés) a atteint en moyenne 60 à 70 milliards de dollars en 2014[5] et le Centre des fondations a estimé en 2015 à 31 milliards de dollars la contribution philanthropique aux objectifs du Millénaire pour le développement. Il s'ensuit que la philanthropie internationale et nationale n'a cessé d'augmenter dans les pays en développement[6].

Malgré ces importantes contributions, le secteur privé, les organisations philanthropiques et les bailleurs de fonds ont eu du mal à se rapprocher. Ni la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide (2005) ni l'Accord d'Accra (2009) ne mentionnent le secteur privé ni la philanthropie. Seuls les principes de Busan (2011) mentionnent explicitement les fondations en tant que partenaires de développement. C'est dans cet état d'esprit que le PNUD a déclaré en 2016 qu'il est dorénavant accepté que le secteur privé et les fondations ont un rôle essentiel à jouer dans l'éradication de la pauvreté et des inégalités et dans la promotion du développement durable pour atteindre les ODD récemment adoptés[7]. Il identifie plusieurs facteurs soulignant leur importance stratégique, à savoir :

Les fondations ne sont plus uniquement des bailleurs de fonds et sont de plus en plus souvent des partenaires de développement à part entière. Elles s'attendent à participer étroitement au diagnostic des problèmes de développement et aux interventions connexes. Les fondations et les partenaires partagent des résultats communs en matière de développement et collaborent pour mobiliser des ressources et susciter des interventions visant des changements continus et profonds. Les fondations abandonnent progressivement le financement de projets isolés ou ponctuels pour se concentrer sur des interventions à actifs multiples et pour *compléter* les financements par des activités de plaidoyer et de réseaux et le partage de connaissances et d'expérience.

Les fondations sont désireuses de collaborer avec les gouvernements. Les fondations ont traditionnellement collaboré avec la société civile et les ONG. Mais elles jouent de plus en plus souvent un rôle de coordination ou de partenaires de développement avec les gouvernements nationaux.

[3] Mike Green. 'Philanthropists and aid donors must join forces in these straitened times'. The Guardian, August 2013.
[4] Credit Suisse (2014). Global Wealth Report. Zurich
[5] UNDP (2014) Philanthropy as an Emerging Contributor to Development Cooperation.
[6] Ibid.
[7] UNDP (2016) Strategy Note: UNDP's Private Sector and Foundation Strategy for the Sustainable Development Goals 2016-2020.

Les fondations sont désireuses de développer les capacités nationales. Les fondations ont démontré leur volonté de développer les capacités et les relations entre la société civile et les institutions publiques tout en soulignant le besoin d'améliorer la participation civique, la transparence, la responsabilisation et la défense des droits de l'homme.

Les intérêts des fondations et des organisations multilatérales convergent de plus en plus à mesure que les fondations collaborent plus directement avec les partenaires de développement[8]**.**
Les fondations s'orientent vers des *solutions qui renforcent les systèmes* plutôt que vers des résultats liés à des projets isolés. Par le passé, elles fournissaient le plus souvent des financements à des petits projets isolés s'attaquant à des problèmes particuliers. Ces dernières années, elles ont souvent soigneusement choisi des problèmes de développement et stratégiquement planifié leurs interventions. Les fondations désirent aujourd'hui *compléter* les financements par des activités de plaidoyer et de réseaux et le partage de connaissances pour s'attaquer aux problèmes de développement ;

Les fondations sont de plus en plus désireuses d'*aligner les interventions et les résultats sur les priorités et politiques nationales*. Elles travaillent souvent à plusieurs et en coordination avec les gouvernements nationaux et les autres partenaires de développement présents dans les pays et coopèrent avec les secteurs public et privé ;

Les fondations sont de plus en plus désireuses d'*adopter des codes de responsabilisation* et des bonnes pratiques de transparence et de gouvernance.

Source : PNUD 2012

L'analyse du GPE attire l'attention sur quatre principaux déterminants :

L'intégration de la philanthropie dans le discours international et national sur le développement

L'énorme contribution potentielle des organisations philanthropiques à l'ODD4 mais aussi au développement au sens large, associée à l'ampleur, la portée et l'ambition des ODD, offre au secteur philanthropique l'occasion de participer plus activement à leur réalisation.

La prévalence et le rôle croissants de la philanthropie dans les marchés émergents
L'accumulation croissante de richesse à travers le monde a entraîné la diversification et l'expansion de la philanthropie. Ces dernières années, l'activité philanthropique formelle a fortement augmenté dans les pays en développement, grâce à des philanthropes locaux et de nouvelles institutions et initiatives en phase avec les besoins locaux d'éducation et de développement.

La philanthropie est une passerelle entre les secteurs public et privé
L'entrepreneuriat social et l'investissement social privé sont devenus des stratégies philanthropiques populaires dans certains pays. Bien que de nombreuses entreprises sociales soient sans but lucratif, elles associent des activités à but lucratif et non lucratif en tirant parti des atouts des secteurs commercial et philanthropique pour avoir un effet multiplicateur. Elles associent les valeurs philanthropiques traditionnelles liées aux problèmes sociaux aux approches commerciales fondées sur la participation directe, aux approches novatrices en matière de financement et de programmation, à la prise de risques, à la résolution de problèmes, à l'efficacité, à l'évaluation des impacts et aux effets multiplicateurs.

[8] Nashua Watson, 2012. (Source: the Bellagio initiative)

L'immense diversité des organisations philanthropiques présente des avantages et des inconvénients. De par leurs multiples types et spécialités, ces organisations sont sensibles aux besoins locaux en matière d'éducation, d'aide humanitaire et de développement. Mais ces différences font qu'il est difficile de généraliser leurs stratégies et approches, car chaque philanthrope et institution associée peut fonctionner différemment.

Globalement, la philanthropie repose sur un énorme capital social et des capacités de financement novatrices

Les fondations représentent l'une des dernières sources de capital qui n'ont pas déjà été affectées à une fin particulière. Il s'ensuit que leur souplesse en matière de mobilisation et d'utilisation des ressources est énorme comparée à celle des gouvernements.

Les fondations ont également réalisé d'intéressantes expériences pour débloquer d'énormes sources de financement non conventionnelles ou mixtes, en partie parce qu'elles peuvent assumer le risque initial lié au financement de projets novateurs.

Les ressources philanthropiques peuvent compléter l'aide publique de deux manières, soit en fournissant : a) un capital « patient », c'est-à-dire des fonds destinés à aider des bénéficiaires à but non lucratif ou publics à mettre en œuvre des approches éprouvées et nouvelles sur le long terme ; ou b) des capitaux à risque appuyant des approches novatrices et des projets pilotes qui sont souvent jugés trop risqués par les organisations bilatérales et multilatérales ou les gouvernements.

Il s'ensuit que le rôle des organisations philanthropiques ne se limite pas à leurs ressources financières mais repose aussi sur leur manière unique d'aborder les problèmes, notamment l'importance accordée aux résultats, l'engagement en faveur de l'innovation et de l'expérimentation, le développement sur le terrain, l'esprit pionnier, l'engagement à long terme quels que soient les vents politiques et les intérêts commerciaux du moment, et la connaissance intime des problèmes et contextes propres à leurs domaines d'activité.

La charte du GPE définit les fondations philanthropiques comme des partenaires de développement à part entière ayant les mêmes rôles et responsabilités que les représentants locaux des partenaires de développement bilatéraux et multilatéraux qui s'engagent à : 1) accroître l'aide (y compris l'aide technique et financière) en faveur des plans sectoriels de l'éducation de l'État concerné ; 2) contribuer à la mobilisation des ressources et à leur alignement sur les priorités des pays en développement partenaires, et 3) harmoniser les procédures et utiliser les systèmes nationaux autant que possible[9]. Les fondations philanthropiques comprennent les institutions privées, publiques, familiales, commerciales, communautaires et religieuses. Leur définition en tant que fondations est liée au fait qu'elles sont toutes des institutions à but non lucratif ayant des actifs ou des sources de revenus qui leur permettent de financer des programmes dont la mission est clairement définie[10].

[9] Charte du GPE, pp. 2 et 6 : http://www.globalpartnership.org/content/charter-global-partnership-education

[10] PNUD (2016). Les sources d'actifs comprennent : les dotations, les revenus du travail, la collecte de fonds publics et privés, les trusts, les donations familiales, communautaires ou commerciales, et de nouvelles formes telles que la contribution participative. Les dons philanthropiques peuvent également provenir de : fonds de donateurs, dons directs, personnes fortunées, investissements d'impact, cercles de donateurs, organisations familiales, entreprises sociales, instruments de dons planifiés, dons commerciaux ou familiaux, liquidations ou restructurations d'actifs publics ou d'actifs financiers non réclamés dans le domaine public.

Les importants avantages réciproques pouvant découler d'une collaboration stratégique avec les fondations nécessitent des mentalités et des modes de collaboration novateurs pour que cette nouvelle forme d'internationalisme « biodivers » porte ses fruits. Le Secrétariat du GPE, les partenaires et les fondations devront pour cela améliorer leur collaboration, car le changement doit être catalysé au sein du système multilatéral, des gouvernements, de la société civile et des milieux philanthropiques.

3. Enseignements des activités du GPE menées avec les fondations

Le GPE collabore avec les fondations depuis 2012, lorsqu'un siège a été créé au sein du Conseil d'administration pour représenter le secteur privé et les fondations.

Entre 2012 et 2014, la collaboration entre le Secrétariat du GPE et les membres du groupe constitutif s'est faite par l'intermédiaire des représentants au sein du Conseil et s'est axée sur la reconstitution des fonds de 2014 à laquelle six fondations ont participé : Children's Investment Fund Foundation (CIFF), Educate a Child, Dubai Cares, Hewlett Foundation, Mastercard et Varkey Gems[11]. Seuls CIFF et Dubai Cares ont annoncé des contributions financières aux opérations du GPE (22 et 1 millions de dollars respectivement) tandis que les autres fondations ont décrit l'alignement de leurs investissements et priorités stratégiques avec ceux du GPE.

Entre 2014 et 2016, le groupe constitutif autonome du secteur privé et des fondations s'est concentré sur l'élaboration des directives sur les alliances avec les entreprises puis sur une stratégie relative au secteur privé. Mais l'absence de moyens concrets permettant au secteur privé et aux fondations de collaborer de manière tangible avec le GPE a été source d'insatisfaction et, à terme, d'atrophie pour les deux groupes constitutifs.

En juin 2016, le Conseil du GPE a approuvé l'approche d'échanges de connaissances et de bonnes pratiques qui comprenait des notes conceptuelles pour deux initiatives pilotent sur la protection et l'éducation de la petite enfance et l'évaluation au service des apprentissages, axées sur le soutien aux capacités nationales de planification et de conception visant l'amélioration des systèmes nationaux d'éducation. Le Conseil a par ailleurs approuvé la politique et la stratégie du GPE sur l'égalité entre les sexes. Des financements visant ces trois initiatives ont ensuite été sollicités et, en juin 2017, 27,54 millions de dollars avaient été mobilisés auprès de six fondations. Les premiers fonds communs du GPE pour les fondations ont d'autre part été créés avec la collaboration de l'Open Society Foundations. Un résumé des activités menées par le GPE avec les fondations est présenté à l'annexe I.

L'expérience du GPE avec les fondations soulève d'importantes questions tandis que l'analyse de la situation mondiale attire l'attention sur les possibilités et les problèmes devant être abordés par le partenariat pour ouvrir la voie à des collaborations constructives.

Les collaborations axées sur la mobilisation de ressources ou sur un vague alignement avec le GPE sont inefficaces. La priorité accordée à la reconstitution des fonds du GPE de 2014 a indiqué que les fondations étaient essentiellement considérées comme des bailleurs de fonds du partenariat. Mais les promesses de contributions des fondations ont été modestes en nombre et en volume, alors que la

[11] Microsoft et Pearson ont également fait des promesses de dons : http://www.globalpartnership.org/funding/replenishment/pledges

majorité d'entre elles ont indiqué un alignement général de leurs investissements sur le GPE plutôt que des ressources à son fonds de base ou un lien explicite avec ses objectifs stratégiques. Les initiatives pilotes de 2016 ont permis de mettre en œuvre des partenariats qui associent les priorités des fondations et du GPE à des ressources financières, et ont été très bien reçues par les fondations.

Les fondations peuvent être des partenaires actifs à tous les niveaux et pas uniquement des bailleurs de fonds. Les fondations sont désireuses d'appuyer les programmes ayant des liens explicites avec le renforcement des systèmes au niveau des pays. Il s'agit là d'une motivation claire. Elles désirent par ailleurs que leur savoir-faire, leurs réseaux et leurs financements soient mis au service d'initiatives élaborées de concert et que les activités de collaboration contribuent au renforcement de leurs réseaux. Elles désirent également contribuer à la recherche, au bien collectif mondial et au partage de connaissances à travers les frontières.

Les coûts de transaction des partenariats avec les fondations sont élevés. En tant que fonds fiduciaire du Groupe de la Banque mondiale, le GPE se conforme à ses protocoles en matière de contribution financière, ce qui crée d'importants obstacles pour les fondations participantes. L'obligation de vigilance peut être un processus lourd et coûteux pour le GPE et les accords de contribution du Groupe ne sont pas toujours suffisamment spécifiques pour les fondations. L'adaptation des lettres et mémorandums d'accord du GPE pour répondre à ce besoin nécessite de laborieuses négociations pour veiller au respect des protocoles du Groupe et des obligations juridiques et autres des fondations. Les coûts de transaction sont donc élevés pour le GPE et les fondations et les capacités requises doivent exister de part et d'autre pour veiller à la mise en œuvre de partenariats constructifs. Le fonds commun de l'Open Society Foundations pour l'Initiative pour l'amélioration de l'apprentissage et du développement des jeunes enfants à grande échelle (BELDS), qui nécessite d'importants efforts de sa part, a établi un précédent qui a permis de fortement réduire les coûts de transaction pour toutes les parties concernées.

Le GPE n'est toujours pas un partenaire privilégié des fondations. Avec quelques exceptions notables, les fondations ne saisissent pas encore très bien l'intérêt d'établir des partenariats avec le GPE ni les modalités pouvant être utilisées à cette fin. Le GPE n'a pas suffisamment communiqué sa proposition de valeur ni ses modes de partenariat avec la communauté des fondations. Mais les fondations du groupe constitutif sont conscientes des énormes possibilités existantes et sont désireuses de collaborer avec le GPE à cette fin.

Le Secrétariat du GPE a des capacités limitées en matière de développement de partenariats avec les fondations. L'établissement de partenariats avec les fondations nécessite des capacités pour développer et entretenir les relations avec celles-ci et pour travailler avec leurs équipes stratégiques, programmatiques, financières et juridiques ainsi qu'avec celles du GPE. Des capacités additionnelles sont également nécessaires pour exécuter les programmes de travail. Pour réduire les coûts d'opportunité et de transaction, les capacités et la coordination doivent être renforcées pour veiller à ce que ces relations soient fructueuses.

4. Propositions de valeur pour les fondations

Les fondations ont un capital intellectuel, technique, social, politique et financier unique. Diverses caractéristiques les rendent intéressantes en tant que partenaires du GPE.

Leadership éclairé : Les fondations, qui peuvent être de grandes institutions internationales ou nationales ou de petites institutions nationales ou locales, investissent dans la recherche de pointe pouvant éclairer les politiques mais également contribuer à des programmes novateurs. Ces investissements, qu'ils soient réalisés directement par les fondations ou par l'intermédiaire de leurs bénéficiaires, produisent des connaissances tout en influençant le débat et en développant les réseaux. Les fondations mondiales travaillent par ailleurs dans de nombreux pays partenaires du GPE, directement ou par l'intermédiaire de leurs bénéficiaires, et peuvent offrir des sources d'information complémentaires pouvant être utilisées pour surmonter les obstacles tout en encourageant la philanthropie locale. Les fondations locales fournissent également de nouvelles informations et approches pour relever les défis sectoriels.

Innovation : Les fondations, grandes et petites, investissent un capital financier mais également social dans des projets pilotes à risque, car elles ont la liberté d'explorer les risques, de produire des solutions pratiques et de promouvoir l'innovation en matière de financement, de politique et de programmation. Le financement basé sur les résultats, qui utilise des comités de défense des droits de l'homme et des cadres de concertation sur les mesures à prendre, et la collecte de données par téléphonie mobile en sont des exemples. Les acteurs du secteur philanthropique et leurs bénéficiaires sont souvent en mesure d'appuyer des activités jugées trop délicates par les gouvernements, voire les organisations intergouvernementales. Des expériences novatrices peuvent voir le jour grâce aux nouveaux modèles de gestion axés sur les résultats des fondations, tels que la philanthropie de risque ou l'investissement d'impact. Le capital-risque « patient » des fondations peut aider les organisations sans but lucratif et les partenaires publics à mettre en œuvre des approches éprouvées ou nouvelles sur le long terme quels que soient les vents politiques. Au-delà des activités novatrices de financement, les fondations peuvent fortement contribuer à l'établissement d'un état d'esprit tourné vers l'innovation dans le cadre de partenariats et d'activités orientées vers les pays.

Dextérité et agilité : L'unique espace politique occupé par les fondations, entre les gouvernements, les organisations intragouvernementales et la société civile, leur confère une légèreté qui, échappant aux structures et processus bureaucratiques, leur permet de s'adapter avec dextérité et agilité aux enjeux politiques et aux obligations des programmes. Indépendamment des questions d'innovation, les fondations peuvent utiliser une forme d'entrepreneuriat stratégique pour rapidement mobiliser leurs actifs afin de collaborer de manière novatrice avec des partenaires peu probables.

Collaboration sectorielle et intersectorielle aux échelons national et international : Les fondations fournissent un capital intellectuel, opérationnel et financier qui renforce la collaboration autour d'objectifs communs relevant de l'ODD4. Les activités de nombreuses fondations œuvrant dans les pays en développement sont étroitement alignées sur de nombreux ODD et cibles et fournissent des occasions de collaborer dans des domaines tels que l'éducation, la santé et le genre, par exemple. Les fondations peuvent ainsi promouvoir des partenariats intersectoriels multipartites pour s'attaquer à des problèmes de développement multidimensionnels.

Sensibilisation : Les fondations peuvent exercer une influence politique pour offrir une complémentarité au niveau des pays et elles sont désireuses d'aider les gouvernements en tant que moteurs du développement et de tirer parti de leurs ressources pour appuyer les plans de développement nationaux. Elles peuvent également attirer l'attention des médias sur les questions d'éducation et les autres enjeux du développement, en accroissant la sensibilisation mondiale grâce à des campagnes de communication efficaces qui utilisent et densifient leurs réseaux.

Informations et transparence : Les fondations jouent un rôle déterminant dans l'échange systématique d'informations et de données pouvant être utiles aux gouvernements et aux organisations multilatérales ayant des capacités limitées dans les domaines de l'innovation et de la collecte et de l'exploitation des données. Mais il est difficile d'évaluer la contribution des organisations philanthropiques à la réalisation des ODD dans les pays en développement, en grande partie en raison du manque d'informations et de données fiables. De nombreuses fondations désirent améliorer la disponibilité de ces informations pour renforcer la transparence du point de vue des bénéficiaires et des autres acteurs intervenant dans les mêmes secteurs ou pays.

Globalement, ces caractéristiques des fondations et de leurs bénéficiaires dans les pays ont le potentiel d'augmenter l'impact des activités du GPE. La réduction des coûts de transaction et le développement des possibilités de partenariats opérationnels et novateurs avec les fondations devraient être favorisés au sein du GPE.

5. Propositions de valeur pour le GPE

Le GPE **est une plateforme mondiale :** Le GPE est le seul partenariat multipartite se concentrant sur l'ODD4 ; son Conseil d'administration compte 19 administrateurs représentant les pays en développement partenaires, les organisations multilatérales, les bailleurs de fonds, les OSC, les syndicats d'enseignants ainsi que le secteur privé et les fondations. Il offre un accès unique à l'architecture éducative mondiale de l'ODD4. De nombreuses fondations sont conscientes de l'intérêt de renforcer la collaboration à l'échelon mondial et avec les organisations multilatérales et les gouvernements pour maximiser les possibilités de développement des initiatives pertinentes. Le GPE offre un accès direct aux institutions qui façonnent le discours mondial et l'environnement propice à la philanthropie.

Le GPE **collabore avec les pays en développement partenaires pour renforcer les systèmes d'éducation :** À l'échelon national, le GPE rassemble tous les partenaires de l'éducation dans un forum, le Groupe local des partenaires de l'éducation, sous la houlette du ministère de l'Éducation. Le GLPE participe à l'élaboration, la mise en œuvre, le suivi et l'évaluation des plans et programmes sectoriels de l'éducation. La participation aux processus du GLPE (analyse, planification, mise en œuvre et examen) offre aux fondations une plateforme unique pour mettre leur savoir-faire au service de l'ensemble du cycle d'élaboration des politiques nationales. Le GPE est un partenaire de confiance de ses 89 pays membres. Les fondations sont désireuses d'aider les gouvernements en tant que moteurs du développement et de tirer parti de leurs ressources pour appuyer les plans de développement nationaux. Le GPE peut contribuer à la complémentarité des fondations au niveau des pays grâce à ses divers financements (ESPDG et ESPIG) et modes de fonctionnement (GLPE et JSR). Il peut favoriser un programme commun, des objectifs concis et une répartition claire des tâches, qui

seront essentiels à une collaboration favorable au développement d'initiatives prometteuses. En suivant les cycles d'élaboration des politiques nationales établis par les gouvernements, les fondations peuvent appliquer leur savoir-faire technique au niveau des systèmes plutôt que des projets et, quelle que soit leur taille, canaliser leurs activités vers le renforcement des systèmes éducatifs nationaux.

Le GPE 2020 et le dernier rapport de résultats indiquent de nombreux domaines de collaboration : Les projets pilotes d'échange de connaissances et de bonnes pratiques ont attiré l'attention sur la valeur ajoutée et l'intérêt des fondations concernant leur contribution à la réalisation des objectifs stratégiques du GPE dans l'intérêt de toutes les parties concernées. Le GPE 2020, à savoir le plan stratégique 2016-2020, définit trois buts et cinq objectifs stratégiques offrant aux fondations de toute taille la possibilité de mettre leurs connaissances thématiques, infrasectorielles et programmatiques au service des activités du partenariat. Le rapport de résultats du GPE publié en juin 2017 attire également l'attention sur des domaines dans lesquels la participation des fondations pourrait être particulièrement utile. L'annexe III illustre les points de convergence entre le GPE 2020, le rapport de résultats, les modes de partenariat et les buts et objectifs stratégiques des fondations privées.

Le GPE **mobilise davantage de fonds pour l'éducation :** Le GPE mobilise des fonds auprès de sources publiques et privées du monde entier et encourage les pays en développement partenaires à financer adéquatement l'éducation de base. Ces 10 dernières années, le GPE a directement investi plus de 4,6 milliards de dollars dans l'éducation des pays en développement. Ses financements renforcent les systèmes d'éducation pour améliorer l'équité, la qualité et l'apprentissage et 30 % de ces fonds ne sont versés que si des cibles spécifiques sont atteintes. Le GPE offre aux fondations l'occasion de tirer parti de leur financement.

Le GPE **partage ses connaissances sur ce qui fonctionne :** Le GPE permet aux pays en développement de relever leurs défis éducatifs communs en apprenant les uns des autres, en renforçant leurs capacités techniques et en accédant au meilleur savoir-faire technique. Il offre des plateformes uniques de partage des connaissances que les fondations pourraient utiliser pour partager leur savoir-faire.

Le GPE **a un pouvoir fédérateur et une notoriété mondiale :** Le GPE est un intermédiaire objectif et un partenaire de confiance qui peut favoriser la coordination entre les milieux philanthropiques et les acteurs clés. Les fondations sont particulièrement désireuses d'établir des partenariats durables et fonctionnels susceptibles de maximiser l'impact de leurs efforts sur le terrain. Le GPE peut aider les pays partenaires à mieux saisir la contribution potentielle du secteur philanthropique à la réalisation de l'ODD4 et des autres objectifs de développement mondiaux. Le secteur philanthropique cherche des partenaires plus expérimentés pour réaliser ses objectifs mondiaux. Une approche nuancée et éclairée de l'éducation privée tenant compte de la situation et de l'expérience des pays en développement partenaires ainsi que des données mondiales pourrait être explorée.

6. Proposition de valeur réciproque et théorie du changement

Les fondations et le GPE ont des atouts distincts et des intérêts communs, décrits à l'annexe II, qui définissent une proposition de valeur réciproque lorsqu'ils sont correctement combinés pour

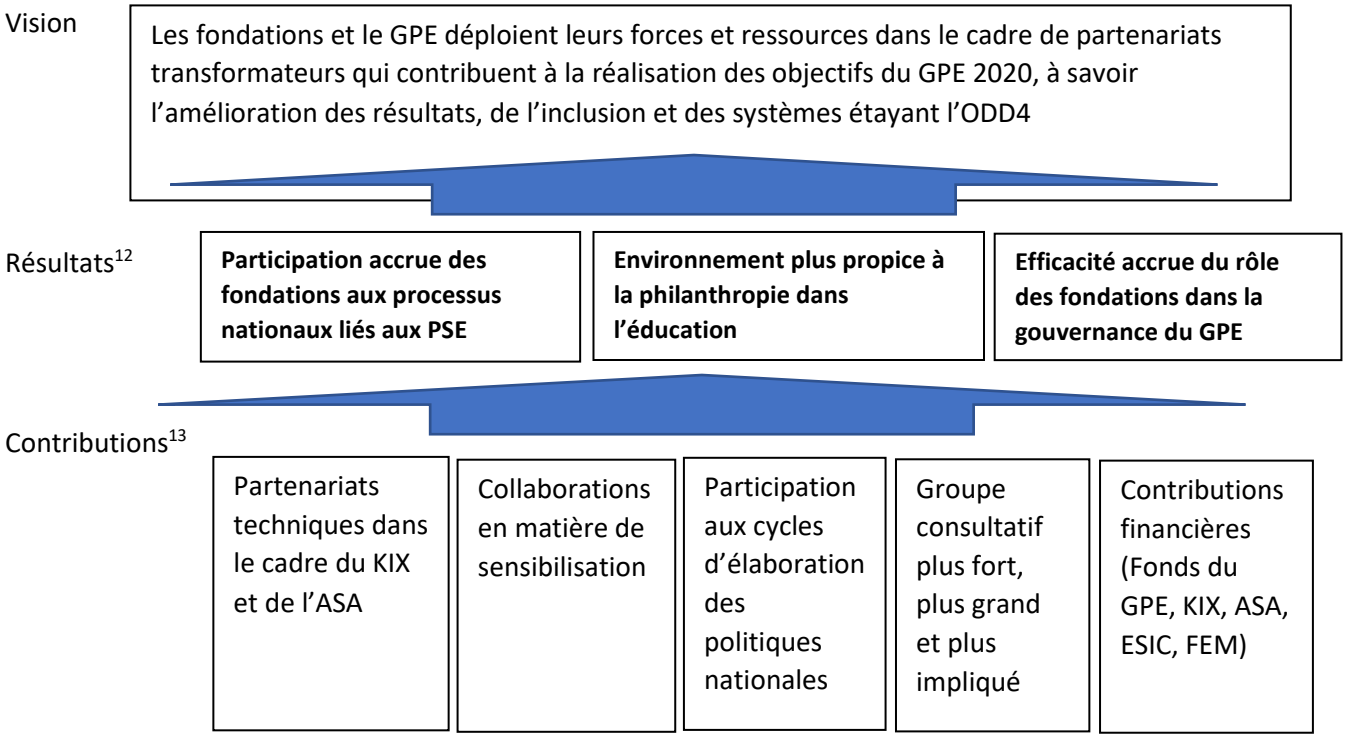
appuyer directement l'analyse, l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi des plans sectoriels de l'éducation et renforcer le modèle du GPE axé sur les pays.

Des partenariats dynamiques entre le GPE et les fondations intègrent le savoir-faire programmatique, le pouvoir fédérateur, les connaissances et l'innovation ainsi que des financements pour renforcer les systèmes nationaux d'éducation. Réciproquement, la collaboration améliore l'impact du secteur philanthropique et crée un cercle vertueux d'avantages réciproques.

Les partenariats utilisent l'expertise technique et les réseaux, catalysent les capacités de sensibilisation et de responsabilisation et mobilisent des financements pour mettre en œuvre des interventions publiques novatrices, durables et systémiques pour relever les défis que connaît le secteur de l'éducation. La collaboration contribue à un dialogue politique plus inclusif et éclairé, favorise des approches créatives en termes de planification, de mise en œuvre et de suivi des plans sectoriels, et permet un financement mieux coordonné et plus efficace.

L'amélioration tangible des résultats du GPE obtenue grâce à la collaboration crée un environnement propice à la philanthropie dans l'architecture éducative mondiale.

La figure 1 illustre le rôle de la proposition de valeur réciproque dans une théorie du changement concernant la collaboration entre les fondations et le GPE. La vision repose sur la mobilisation des forces et des ressources respectives des fondations et du GPE pour réaliser les objectifs du GPE 2020 et de l'ODD4. Cette vision se concrétisera par trois résultats clés découlant des cinq principales contributions du GPE : partenariats techniques ; collaborations en matière de sensibilisation ; participation aux cycles d'élaboration des politiques nationales ; groupe constitutif actif ; contributions financières.



7a. Principes stratégiques de collaboration

Des principes stratégiques ont été élaborés par le Secrétariat du GPE et le groupe constitutif des fondations privées. Ils sont alignés sur les principes directeurs du GPE qui appliquent et respectent la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide (2005), le Programme d'action d'Accra (2008) et le Partenariat de Busan pour une coopération efficace au service du développement (2011). Ils correspondent également aux principes de responsabilité en matière de philanthropie internationale élaborés par le Council on Foundations et le Centre européen des fondations[14] et aux directives netFWD de l'OCDE relatives à la collaboration philanthropique efficace[15].

La collaboration entre les fondations suivra quatre principes stratégiques :

1. **Utiliser plus délibérément les forces et les ressources collectives en vue de la réalisation de l'ODD4**
2. **Promouvoir simultanément les besoins non satisfaits concernant le GPE 2020 et les missions des fondations en cas de chevauchement**

[12] Les indicateurs utilisés pour mesurer ces résultats sont décrits à la section 7b ci-dessous.
[13] Légende des contributions financières : Fonds du GPE, Échange de connaissances et d'innovations (KIX), Plaidoyer et responsabilité sociale (ASA), Plaidoyer en faveur de l'investissement dans le secteur de l'éducation (ESIC), Fonds à effet multiplicateur (FEM)
[14] 1. Intégrité, 2. Compréhension, 3. Respect, 4. Réactivité, 5. Impartialité, 6. Coopération et collaboration, 7. Efficacité.
https://www.cof.org/sites/default/files/documents/files/PrinciplesAccountability%20for%20International%20Grantmaking.pdf
[15] 1. Dialogue, 2. Données et partage de l'information, 3. Partenariats.
http://www.oecd.org/site/netfwd/ENG%20-%20Guidelines%20for%20Effective%20Philanthropic%20Engagement%20country%20pilots.pdf

3. **Renforcer et promouvoir la collaboration et le dialogue aux niveaux mondial et local**
4. **Accroître la qualité des activités de renforcement des systèmes nationaux**

1. **Utiliser plus délibérément les forces et les ressources collectives en vue de la réalisation de l'ODD4, à savoir une éducation inclusive, équitable et de qualité pour tous à l'horizon 2030 :** Le principal objectif de la collaboration entre le GPE et les fondations privées est de former des partenariats stratégiques visant à utiliser les forces et ressources de chaque groupe pour assurer une éducation inclusive, équitable et de qualité pour tous à l'horizon 2030 (ODD4).
    a. La collaboration du secteur philanthropique avec les partenaires du GPE interviendra aux niveaux mondial et national, à travers les GLPE, et par le biais de programmes nationaux pluriannuels.
    b. La collaboration avec le GPE sera renforcée grâce aux divers outils et ressources des fondations, dont le savoir-faire technique, les financements, les investissements dans les programmes, la formation, et le soutien aux trois objectifs stratégiques du GPE.
    c. Les fondations et le GPE établiront et consolideront des partenariats techniques dans les domaines thématiques prioritaires du GPE.

2. **Promouvoir simultanément les besoins non satisfaits concernant le GPE 2020 et les missions des fondations en cas de chevauchement :** Les fondations privées tireront parti de leurs ressources, compétences, bénéficiaires et réseaux pour promouvoir et renforcer le modèle opérationnel du GPE tout en accroissant leur potentiel mutuel d'impact collectif.
    a. Des campagnes de sensibilisation et d'information seront coordonnées pour augmenter leur impact collectif.
    b. L'établissement de partenariats novateurs (partenaires utilisant des approches, informations et méthodes nouvelles) créera de nouvelles ressources qui maximiseront les avantages pour les pays partenaires du GPE.
    c. Des incitations et politiques gouvernementales appropriées encourageront le développement de la philanthropie locale par le biais des GLPE et du groupe constitutif des fondations privées.

3. **Renforcer et promouvoir la collaboration et le dialogue aux niveaux mondial et local :** La collaboration entre le GPE et les fondations privées renforcera et élargira le dialogue entre les acteurs concernés en faveur d'un alignement sur les objectifs mondiaux et les plans sectoriels de l'éducation nationaux.
    a. Les gouvernements, les bailleurs de fonds, la société civile et les fondations participeront, à travers les GLPE, à un dialogue avec les acteurs concernés pour appuyer l'élaboration et la mise en œuvre de plans sectoriels de l'éducation de qualité.
    b. Un dialogue inclusif et systématique sera encouragé à travers les GLPE dans le cadre des processus de définition des politiques, de l'élaboration de cadres et du dialogue local et national sur l'innovation tout en donnant aux acteurs locaux les moyens de s'attaquer aux problèmes de politique.

4. **Accroître la qualité des activités de renforcement des systèmes nationaux :** La collaboration entre le GPE et les fondations privées vise à renforcer le partage des connaissances et la

responsabilisation en adoptant des bonnes pratiques et en attirant l'attention sur les possibilités techniques et stratégiques.

a. Les fondations contribueront à l'analyse des problèmes, financeront la recherche, investiront leur capital social, politique et financier dans des initiatives pilotes et faciliteront la collaboration au sein des secteurs et entre ceux-ci.
b. Tous les partenaires du GPE fourniront des données fiables et actualisées pour favoriser l'analyse, la planification et la prise de décision concernant les opérations du GPE.
c. Le partage des connaissances et expériences dans tous les domaines d'action privilégiés du GPE est essentiel à une collaboration efficace ; il couvre la fourniture de données en vue de leur collecte et de l'amélioration de la recherche et de l'analyse.
d. Les fondations travailleront en collaboration étroite avec leurs homologues sur le partage de données et de connaissances, notamment sur les dépenses et les moyens mis en œuvre et les autres formes telles que les évaluations de la diligence, les évaluations d'impact, l'analyse des problèmes et les données contextuelles.

7b. Buts et objectifs stratégiques

La stratégie a pour mission d'aider les fondations à devenir des partenaires de transformation dans le cadre de la mise en œuvre du GPE 2020 grâce à la réalisation des objectifs stratégiques du GPE, qui sont explicitement liés à l'ODD4, et à la mise en place d'un « enseignement primaire et secondaire de qualité, gratuit et équitable, financé sur fonds publics, dont au moins neuf années obligatoires, débouchant sur des acquis pertinents »[16].

Les buts, objectifs, résultats escomptés, activités et cibles sont décrits dans le tableau ci-dessous. Outre des cibles quantitatives, un cadre pour des partenariats efficaces sera utilisé pour élaborer, évaluer et améliorer l'efficacité des partenariats au-delà des résultats des programmes et pour promouvoir leur efficacité continue grâce à des indicateurs conjointement convenus et évalués[17].

But 1 : **Renforcer la participation mondiale des fondations au GPE 2020**		
Objectif stratégique	Résultats escomptés	Activités et cibles
a. Veiller à ce que les fondations participent à l'élaboration et au financement des mécanismes d'échange de connaissances et d'innovations (KIX) et de	Ces mécanismes sont élaborés, lancés et cofinancés avec les fondations. Des initiatives conjointes concrètes sont mises en place pour tirer parti des atouts du GPE en tant que plateforme	• 5 nouveaux partenariats établis avec des fondations entre 2018 et 2020 pour les trois

[16] Déclaration d'Incheon, p.7

[17] Le cadre pour des partenariats efficaces sera élaboré de concert par les services Stratégies et politiques et Suivi et évaluation du Secrétariat du GPE et par les principaux membres du groupe constitutif des fondations. Il définira des indicateurs dans les domaines suivants (entre autres) : vision des partenariats ; communication et collaboration ; direction conjointe ; propriété conjointe et obligation de rendre compte des résultats ; alignement, intégration et résultats ; et impact des politiques. Le cadre proposera une méthodologie pour définir un continuum approprié assorti d'échéances : partenariats efficaces – partiellement efficaces – efficaces – fort efficaces.

plaidoyer et de responsabilité sociale (ASA)	multipartite en lien direct avec les gouvernements ainsi que de la dextérité, du savoir-faire et de l'innovation des fondations.	projets pilotes KIX existants[18] • Au moins 3 fondations partenaires élaborent conjointement la prochaine initiative KIX en 2018 • Au moins 3 fondations partenaires élaborent conjointement le mécanisme ASA[19] en 2018 et 2019 • Les partenariats sont conjointement évalués comme « efficaces » ou « fort efficaces » (voir note 15)
b. Aider les fondations à renforcer Modèles de pays du GPE en tant que principaux acteurs des écosystèmes éducatifs nationaux	Les fondations mondiales ayant une présence nationale ou les fondations locales des pays partenaires sont encouragées à mettre leurs connaissances, leurs réseaux et leurs financements au service de l'analyse, de la planification, de la mise en œuvre et du suivi des plans sectoriels de l'éducation. Il s'ensuit que l'ensemble du cycle d'élaboration des politiques est plus novateur, informé et inclusif et doté de ressources plus importantes.	• Développement du processus national de recensement des possibilités de participation du secteur philanthropique et des partenaires/bénéficiaires aux GLPE et aux JSR[20] en 2018 • Un cadre de responsabilité mutuelle est élaboré en 2018 pour les fondations et les autres acteurs • La collaboration des fondations est appuyée dans 5 pays partenaires en 2019-2020 • Les partenariats sont conjointement évalués comme « efficaces » ou « fort efficaces » (voir note 15)
c. Élaborer des procédures opérationnelles simplifiées concernant la collaboration des fondations avec le GPE	La réduction des coûts de transaction pour le Secrétariat du GPE et les fondations partenaires se traduit par un plus grand	• Les modalités de fonctionnement des partenariats entre le GPE et les fondations sont définies en 2018

[18] Initiative pour l'amélioration de l'apprentissage et du développement des jeunes enfants à grande échelle (BELDS), Évaluation au service des apprentissages (A4L) et Plan sectoriel de l'éducation intégrant la notion de genre (GRESP)

[19] Par le biais des trois créneaux proposés : coalition nationale de l'éducation, initiatives de responsabilité sociale et campagnes intersectorielles mondiales et transnationales

[20] Groupes locaux des partenaires de l'éducation (GLPE) et revues sectorielles conjointes (JSR)

	nombre de collaborations plus efficaces et performantes.	• Un modèle de lettre d'accord est préparé en 2018 pour compléter l'accord standard sur les contributions

But 2 : **Favoriser le développement d'un environnement propice à la philanthropie dans l'éducation**		
Objectif stratégique	Résultats escomptés	Activités et cibles
a. Améliorer l'accès des données sur les partenariats philanthropiques avec le GPE pour suivre les progrès, trouver des partenaires et relater les efforts de collaboration fructueux.	Un ensemble de données fiables démontre les avantages mutuels de la collaboration pour le GPE et les fondations partenaires. Ces données permettent de préciser les rôles devant être assumés par différents partenaires du GPE pour développer un environnement propice à la philanthropie dans l'éducation.	• Un cadre de mesure des impacts est élaboré en 2018 entre le GPE et les fondations partenaires pour consigner comment leurs résultats sont améliorés grâce à différents modes de partenariats • Des moyens de communication, y compris des mises à jour mensuelles et des études de cas annuelles, sont établis en 2018 et appliqués à la collaboration entre le GPE et les fondations jusqu'en 2020

b. Créer des moyens pour améliorer la collaboration du secteur philanthropique au programme de l'après-2015	Les relations institutionnelles avec les plateformes philanthropiques mondiales et régionales contribuent à modifier la vision du rôle des fondations dans l'architecture de développement mondiale (de bailleurs de fonds à partenaires stratégiques à part entière). Les données des partenariats du GPE contribuent à faire de l'éducation un nouveau secteur d'importance et à souligner le rôle bénéfique de la philanthropie dans la réalisation des ODD.	• Collaboration coordonnée et planifiée en 2018, 2019 et 2020 avec les plateformes suivantes :
		  • Forum sur la philanthropie et les ODD
		  • netFWD (OCDE)
		  • Groupe international des bailleurs de fonds pour l'éducation
		  • Forum mondial sur la philanthropie
		  • Forum africain sur la philanthropie
		  • La philanthropie en Asie
		  • Forum sur les fondations arabes
		  • Centre européen des fondations

But 3 : **Renforcer le rôle des fondations dans la gouvernance du GPE**		
Objectif stratégique	Résultats escomptés	Activités et cibles
a. Contribuer à la dynamique et à la collaboration du	Le nombre de fondations du groupe constitutif auto-organisateur augmente et ses	• 5 nouvelles fondations intègrent le groupe

groupe constitutif des fondations du GPE	fondations sont bien informées des possibilités et des modes de collaboration avec le GPE, développent leurs ressources dans le cadre du partenariat et étudient des possibilités de collaboration stratégique.	constitutif chaque année en 2018, 2019 et 2020. • Au moins trois d'entre elles sont des fondations nationales du Sud en développement
b. Veiller à ce que les fondations soient dûment représentées et appuyées au niveau des comités et du Conseil	Les opinions et les contributions des fondations sont de plus en plus prises en compte au sein du GPE, les résultats du cadre d'impact et de communication sont plus régulièrement examinés (2a) et la participation du groupe constitutif augmente (3a).	• Le Secrétariat du GPE répond aux demandes de soutien concernant la représentation au sein des comités et du Conseil ainsi que du groupe constitutif[21]

7c. Modes de partenariat

Pour mettre en œuvre le GPE 2020, le GPE a adopté en mars 2017 un nouveau cadre de mobilisation et d'allocation de financements (FFF) qui définit plusieurs guichets de financement ainsi que trois mécanismes particulièrement importants pour les fondations :

a) **L'échange de connaissances et d'innovations** (KIX) : Les progrès dans l'éducation dépendent de la capacité des gouvernements des pays en développement à mettre en place de meilleures solutions politiques, à améliorer leur utilisation des données et des analyses, et à tirer parti des expériences des autres pays. En concentrant ses efforts sur l'échange de connaissances et d'innovations, le GPE rassemblera et partagera les expériences à l'échelle du partenariat pour développer et financer des approches novatrices, en particulier en matière d'équité et d'apprentissage. Les domaines d'action prioritaires sont déterminés par les besoins recensés par les pays en développement partenaires et soutiennent essentiellement les activités mondiales et transnationales.

b) **Plaidoyer et responsabilité sociale** (ASA) : L'obtention de résultats durables pour les enfants nécessite de renforcer l'engagement des dirigeants politiques en faveur de l'éducation et du financement des ressources éducatives. La participation active de la société civile, dont les groupes de réflexion, les organismes de recherche et les organisations non gouvernementales, est essentielle pour renforcer la volonté politique nécessaire à l'adoption de politiques efficaces, de pratiques viables et d'approches inclusives. Deux programmes complémentaires sont appuyés par ce fonds : l'un est axé sur la responsabilité sociale au niveau des pays tandis que l'autre vise le plaidoyer mondial et transnational sur les questions telles que l'efficacité de l'aide et les synergies entre la finance et le développement intersectoriel.

c) **Plaidoyer en faveur de l'investissement dans le secteur de l'éducation (ESIC) :** Des plans sectoriels de l'éducation crédibles définissent des plans d'action pluriannuels qui indiquent le coût de chaque activité et identifient les sources de financement en vue de leur pleine mise en œuvre. Le plaidoyer en faveur de l'investissement dans le secteur de l'éducation fournira

[21] Processus d'éligibilité aux comités et au Conseil du GPE orientés par les protocoles de gouvernance du Secrétariat du GPE.

un mécanisme pour aider les pays en développement partenaires à attirer un financement harmonisé en vue de la pleine mise en œuvre des plans sectoriels de l'éducation.

Le GPE s'emploiera à mettre en place les modes de partenariat mutuellement bénéfiques suivants, en privilégiant les partenariats techniques, la collaboration et les partenaires nationaux. L'apport de financements est également apprécié, que ce soit directement dans le fonds commun ou au titre d'alliances stratégiques complexes[22]. Des interactions informelles seront également encouragées dans le cadre des processus et des dialogues avec le groupe constitutif.

1. **Partenaires de réflexion technique**

- **Participation au mécanisme d'échange de connaissances et d'innovations (KIX) :** Les fondations peuvent participer aux programmes d'investissement pilotes existants sur la protection et l'éducation de la petite enfance, l'évaluation au service des apprentissages, la planification sectorielle de l'éducation intégrant la notion de genre et le projet sur le problème des données sur l'éducation[23]. Il sera également possible d'élaborer conjointement de nouvelles initiatives d'échanges et d'innovations pour la période 2018-2020 sur des thèmes restant à déterminer, de faire une demande de financement pour un programme innovant et de soutenir le développement de la plateforme de connaissances.
- **Participation aux activités de plaidoyer et de responsabilité sociale (ASA) :** Les fondations peuvent participer à la conception et à la mise en œuvre des trois domaines d'action en matière de plaidoyer et de responsabilité sociale en tant que partenaires de réflexion fournissant de nouveaux outils, approches et modes de soutien aux plaidoyers entrepris aux échelons local, national, international et intersectoriel.

2. **Défenseurs et partenaires de la sensibilisation**

- **Des campagnes de sensibilisation de haut niveau :** Le financement mondial de l'éducation est menacé et des campagnes coordonnées mobilisant le capital social et politique à fort impact médiatique des fondations peuvent contribuer à générer une APD supplémentaire pour le secteur et aider les États pour faire du financement de l'éducation une priorité.
- **Sensibilisation thématique au niveau national :** Les fondations possédant un savoir-faire infrasectoriel et thématique peuvent collaborer avec les acteurs nationaux afin de générer des données et des informations motivant des interventions politiques et programmatiques dans les domaines prioritaires.

3. **Partenaires nationaux**

- **La philanthropie au niveau national :** L'implication directe dans les cycles d'élaboration des politiques nationales par le biais des GLPE apporte des connaissances contextuelles et un savoir-faire programmatique et améliore l'efficacité financière. Des partenariats entre le

[22] Note : La contribution financière au GPE implique le respect des protocoles du Groupe de la Banque mondiale, qui imposent certaines restrictions. Les fondations peuvent fournir des crédits dans des domaines thématiques, sans toutefois pouvoir les affecter à des pays particuliers. Tous les accords financiers sont régis par la politique du GPE relative aux contributions et aux mesures de sauvegarde.

[23] Ces domaines techniques doivent être confirmés par le Conseil d'administration du GPE en décembre 2017

secteur philanthropique et les pouvoirs publics peuvent être formés autour de la collecte, de l'exploitation et de l'analyse de données non conventionnelles, et ainsi contribuer à un dialogue politique plus éclairé et à des cadres de suivi et d'évaluation cohésifs et complets. Par ailleurs, les fondations ont souvent des liens solides avec les communautés locales et les pouvoirs publics du fait des travaux que de nombreux bailleurs de fonds et organisations philanthropiques mènent déjà avec les associations locales. La dynamique existante devrait donc permettre de développer des liens renforcés avec les provinces ou districts des pays.

4. Partenaires de financement

- **Contribution au fonds commun du GPE :** Les fondations peuvent fournir un financement illimité au fonds commun du GPE à l'appui de son modèle opérationnel dans 89 pays partenaires.
- **Plaidoyer en faveur de l'investissement dans le secteur de l'éducation :** Cofinancer les PSE sur la base des dialogues impulsés par les pays, en faisant fond sur les instruments et structures d'investissement et en suivant des processus et normes de qualité définis.
- **Fonds à effet multiplicateur :** Les fondations peuvent démultiplier les financements du GPE en cofinançant des plans sectoriels de l'éducation nationaux.
- **L'échange de connaissances et d'innovations et le soutien au plaidoyer et à la responsabilité sociale :** Le GPE sollicite un soutien financier ciblé de 30 millions de dollars, ainsi que des collaborations techniques pour développer et lancer son mécanisme d'échange de connaissances et d'innovations. Il sollicite également 10 millions de dollars supplémentaires pour soutenir les acteurs de la société civile afin qu'ils entreprennent des programmes de responsabilité sociale et de plaidoyer dans les pays partenaires du GPE.

8. Risques

Risques	Mesures d'atténuation
Le manque de moyens dont dispose le Secrétariat pour s'acquitter des engagements existants et répondre aux attentes des fondations se solde par des programmes inachevés, des occasions manquées et une réputation ternie	1. Le Secrétariat est doté de moyens adéquats pour gérer les engagements existants, mettre en œuvre les modes de partenariat et développer et entretenir les relations avec les fondations 2. Informer les représentants du groupe constitutif sur les méthodes de travail du GPE et de la Banque mondiale et créer ensemble des solutions complémentaires
Le désir d'encourager des partenariats avec les fondations l'emporte sur le temps nécessaire pour veiller à l'existence de modes de partenariat solides, techniquement fiables et alignés sur d'autres aspects des activités et de la gouvernance du GPE	La dotation adéquate en effectifs et la répartition coordonnée de la charge de travail permettent de développer les modes de partenariat, mettre en œuvre les sauvegardes et engager des actions correctives si nécessaire
Les coûts de transaction de la collaboration avec les fondations l'emportent sur les avantages pour les pays	1. Des effectifs suffisants, des ressources financières et des procédures opérationnelles sont en place pour minimiser les coûts de transaction pour le

	Secrétariat du GPE, les fondations et les pays bénéficiaires 2. Le GPE est en mesure de rendre compte des impacts et de les évaluer grâce à des processus efficaces de suivi et d'évaluation
Les modes de partenariat avec les fondations fragmentent le modèle opérationnel du GPE axé sur les pays	1. La bonne coordination au sein du Secrétariat ainsi que la conception et la supervision techniques rigoureuses par les comités du GPE (Comité des stratégies et de l'impact, Comité des financements et performances) veillent à ce que les modes de partenariat renforcent le modèle opérationnel du GPE 2. La Politique relative aux contributions et aux mesures de sauvegarde limite la fragmentation
Le succès de la collaboration est essentiellement mesuré par les contributions financières au fonds commun du GPE ou aux mécanismes du cadre de mobilisation et d'allocation de financements, dont le KIX, l'ASA, l'ESIC et le Fonds à effet multiplicateur	Le cadre pour des partenariats efficaces évalue la qualité de la collaboration, mesurée par l'impact de la collaboration technique et des activités de sensibilisation en plus des contributions financières. Les indicateurs utilisés pour mesurer l'efficacité des partenariats sont décrits à la note 17 ci-dessus
L'homogénéité supposée du groupe constitutif des fondations (données non ventilées entre les fondations privées, familiales et d'entreprise) se traduit par des approches généralisées de la collaboration entraînant des modes de collaboration et de communication insuffisamment nuancés, des occasions manquées et des réputations ternies	Le Secrétariat du GPE travaille avec le groupe constitutif pour réaliser une évaluation nuancée de sa composition et élaborer des modes de partenariat correspondant aux orientations des fondations
La collaboration accrue avec les fondations évince les bailleurs de fonds traditionnels ou les décourage de participer au KIX et à l'ASA et oriente leur soutien vers des domaines de travail plus traditionnels du GPE, tels que les financements pour la préparation d'un plan sectoriel de l'éducation (ESPDG) et les financements pour la mise en œuvre du programme sectoriel de l'éducation (ESPIG)	Le KIX et l'ASA seront financés par un mélange de fonds commun du GPE et de crédits ciblés provenant de bailleurs de fonds non traditionnels. La Politique relative aux contributions et aux mesures de sauvegarde veillera par ailleurs à ce que les contributions des bailleurs aux mécanismes du cadre de mobilisation et d'allocation de financements viennent s'ajouter aux contributions du fonds commun plutôt que de les remplacer
La stratégie sur le secteur privé ne tient pas compte des modalités philanthropiques de la participation du secteur des entreprises à l'éducation, entraînant un décalage avec la stratégie sur les fondations privées, susceptible d'augmenter les coûts de transaction et risque de nuire à la réputation	Collaboration étroite au sein du Secrétariat du GPE et entre les groupes constitutifs des fondations privées et du secteur privé lors de l'élaboration de la stratégie sur le secteur privé

9. Plan de mise en œuvre de haut niveau

Période	Objectif	Activité et orientation
2017	–	Recommandation du SIC au Conseil du GPE pour approbation
		Approbation de la stratégie par le Conseil
2018	1,2,3	Élaboration d'un cadre pour des partenariats efficaces et d'un cadre d'impact distinct
	1,2,3	Modalités de fonctionnement types élaborées pour la collaboration avec les fondations
	1	Fondations partenaires recrutées pour les thèmes existants du KIX
	1	Élaboration conjointe de la prochaine initiative KIX avec les fondations et les autres partenaires
	1	Élaboration conjointe du mécanisme ASA avec les fondations et les autres partenaires
	1	Cadre de responsabilité mutuelle élaboré
	2	Approche de la collaboration des fondations au processus des PSE nationaux élaborée
	2	Modalités de communication élaborées
	2	Approche de la collaboration aux plateformes de philanthropie mondiale élaborée
	3	Soutien renforcé du Secrétariat du GPE aux fondations privées et à la gouvernance
2019	1	Élaboration conjointe du mécanisme ASA avec les fondations et les autres partenaires
	1	Collaboration continue des fondations aux mécanismes KIX et ASA
	2	Soutien continu aux fondations dans le cadre des processus nationaux
	1,2,3	Application du cadre pour des partenariats efficaces et du cadre d'impact distinct
	1,2,3	Approche de la collaboration avec le secteur philanthropique du Sud élaborée et mise en œuvre
2020	1	Collaboration continue des fondations aux mécanismes KIX et ASA
	2	Soutien continu aux fondations dans le cadre des processus nationaux
	1,2,3	Application du cadre pour des partenariats efficaces et du cadre d'impact distinct
	1,2,3	Approche de la collaboration avec le secteur philanthropique du Sud mise en œuvre

ANNEXE I : RÉSUMÉ DE LA COLLABORATION DU GPE AVEC LES FONDATIONS

Le GPE œuvre avec le Groupe international des bailleurs de fonds pour l'éducation (GIBFE), le groupe constitutif des fondations et des fondations individuelles à un ensemble d'initiatives, notamment :

L'Initiative pour l'amélioration de l'apprentissage et du développement des jeunes enfants à grande échelle (BELDS). Grâce à l'échange de connaissances avec les pays en développement partenaires, le GPE partage et développe de bonnes pratiques pour le déploiement de programmes d'éducation de la petite enfance de qualité et équitables. Il s'agit de soutenir le développement d'outils analytiques, de méthodologies et de données et le partage des enseignements tirés afin de stimuler une intégration plus poussée et efficace de la protection et de l'éducation de la petite enfance dans les plans et politiques sectoriels de l'éducation. Les fondations soutenant cette initiative comprennent Comic Relief, Conrad N. Hilton Foundation, Dubai Cares et Open Society Foundations.

L'évaluation au service des apprentissages (A4L). Cette initiative vise à renforcer les capacités en matière de systèmes nationaux d'évaluation des acquis scolaires en vue de mesurer et d'améliorer l'apprentissage. Elle fournit une aide technique et financière à l'appui de la planification et de l'analyse sectorielles, du renforcement des capacités et de l'échange de connaissances au niveau régional, et favorise des mesures plus globales de l'apprentissage dans le monde. Les fondations contribuent au développement d'outils de diagnostic pour référencer les systèmes d'évaluation des acquis scolaires afin de soutenir l'échange des connaissances entre ministères de l'éducation et partenaires techniques. Les fondations soutenant cette initiative comprennent Dubai Cares et Porticus.

Planification sectorielle de l'éducation intégrant la notion de genre (GRESP). Le GPE œuvre auprès des États et des acteurs nationaux pour améliorer la prise en compte de l'égalité des sexes dans les stratégies et politiques sectorielles nationales grâce à la formation au financement et à l'assistance technique apportées aux équipes nationales ; à la mobilisation entre pays des connaissances et des plaidoyers visant à influer sur les politiques ; à la collaboration avec le Fonds mondial et d'autres organisations pour satisfaire les besoins des adolescentes ; et à une meilleure évaluation et communication des données relatives à l'égalité des sexes dans l'éducation. Cette initiative est soutenue par la Fondation du Fonds d'investissement pour l'enfance (CIFF).

Pour de plus amples informations, voir http://www.globalpartnership.org/fr/about-us/foundations

ANNEXE II – DOMAINES D'INTÉRÊT MUTUEL POUR LE GPE ET LES FONDATIONS

Champ de force des domaines d'intérêt mutuel		
Intérêts et compétences du GPE	**Intérêts communs**	**Intérêts et compétences des fondations**
Le GPE 2020 et son Cadre de résultats sont des moyens efficaces pour mettre en œuvre l'ODD4	Efforts de collaboration sur les 3 objectifs stratégiques du GPE pour démontrer la mise en œuvre et l'impact des cibles de l'ODD4	Alignement croissant des intérêts des fondations et de leurs stratégies sur les ODD et en particulier l'ODD4
Savoir-faire et mécanisme établis pour appuyer la planification sectorielle de l'éducation à l'échelon national aux fins de renforcer les systèmes d'éducation	Efforts conjoints pour relever les défis stratégiques dans l'éducation à l'échelon national grâce au renforcement des systèmes d'éducation	Intérêt croissant dans la collaboration à long terme avec les gouvernements pour s'attaquer aux problèmes d'éducation à l'échelon national
Le GPE à une longue expérience dans le développement des capacités nationales	Concentration des efforts à l'appui du changement et des capacités nationales en vue du développement de l'éducation	Les fondations accordent une importance croissante au développement des capacités nationales.
Le modèle du GPE fournit aux gouvernements des fonctions consultatives en matière de politique et de planification pour trouver des solutions transformatrices aux problèmes d'éducation	Efforts conjoints pour investir dans des domaines de pointe pour trouver de nouvelles solutions en matière d'éducation et de développement	Capital-risque social pour les investissements dans les technologies et les projets pilotes de développement
Expérience avérée dans la participation à des partenariats multipartites pour l'éducation	Possibilité de jouer les intermédiaires et d'élargir les collaborations pour développer un environnement propice aux fondations	Reconnaissance croissante que les partenariats avec les organisations multilatérales contribuent efficacement à des changements durables dans l'éducation.
Le GPE est favorable à une forte cohérence entre ses partenaires et ses groupes consultatifs	Les efforts de coordination et les domaines d'intérêt commun entre les agences de développement et les partenaires du GPE peuvent accroître l'impact et réduire les coûts de transaction	Intérêt croissant dans la collaboration avec les pouvoirs publics et les partenaires de développement
Le GPE cherche de nouveaux moyens d'améliorer l'efficacité et la productivité dans l'éducation et la coordination de l'aide à l'éducation	Investissements dans des moyens novateurs pour améliorer l'efficacité et la productivité ainsi que l'obtention durable de résultats de développement.	Investissements dans de nouvelles institutions et solutions privilégiant l'efficacité, la transparence et la mise à l'échelle pour obtenir des résultats de développement. Investissement dans « l'investissement d'impact » ou la

				finance sociale permettant au financement philanthropique d'avoir des impacts allant bien au-delà de l'investissement

ANNEXE III : Alignement du GPE 2020 et du Rapport de résultats 2017 sur les modes de collaboration et les buts et objectifs stratégiques des fondations

Buts et objectifs du GPE 2020	Principales conclusions du Rapport de résultats 2017[24]	Mode de collaboration / domaine de collaboration thématique	Buts et objectifs stratégiques des fondations privées
But 1 : Des résultats d'apprentissage meilleurs et plus équitables grâce à un enseignement et un apprentissage de qualité	Les premiers jalons seront fixés en 2018 pour : • Proportion de pays en développement partenaires enregistrant une amélioration des résultats d'apprentissage (cibles pour 2020 : Ensemble 65 % / PFC 50 %) • Pourcentage d'enfants de moins de 5 ans en bonne voie de développement (cibles pour 2020 : Ensemble 74 % / Filles 75 %) • Important besoin d'**améliorer** la production, la collecte et l'analyse de **données sur l'apprentissage** • Important **besoin d'augmenter les investissements** dans la protection et l'éducation de la petite enfance à l'échelle du partenariat, notamment au niveau préscolaire (3-5 ans).	**Modes : Partenaires de réflexion / de sensibilisation / des pays / de financement** Partenaires du mécanisme d'**échange de connaissances et d'innovations** (KIX) dans les domaines thématiques suivants : 1. Amélioration des systèmes d'évaluation de l'apprentissage 2. Protection et éducation de la petite enfance 3. Enseignement et apprentissage Mécanisme de **plaidoyer et de responsabilité sociale** (ASA)	**But 1 :** **Objectifs stratégiques 1, 2 et 3**

[24] Pour de plus amples informations, voir : http://www.globalpartnership.org/fr/content/rapport-sur-les-resultats-2015-2016

But 2 : Renforcement de l'équité, de l'égalité entre les sexes et de l'inclusion	Jalons pour 2016 : • Nombre d'enfants soutenus pendant une année d'éducation de base en 2016 ventilé par sexe et par fragilité **atteint avec une certaine tolérance** • Indice d'équité **atteint** • Cibles de taux brut de scolarisation préscolaire **non atteintes** (par sexe et fragilité) • Indice de parité entre les sexes relatif aux taux de non-scolarisation pour 1) le primaire et 2) le secondaire **non atteint**	**Modes : Partenaires de réflexion / de sensibilisation / des pays / de financement** Mécanisme d'**échange de connaissances et d'innovations** (KIX) dans les domaines thématiques suivants : 4. Égalité entre les sexes 5. Équité et inclusion 6. Éducation pour les réfugiés et les populations déplacées Mécanisme de **plaidoyer et de responsabilité sociale** (ASA)	**But 1 :** **Objectifs stratégiques 1, 2 et 3**
Objectif 3 : Systèmes éducatifs efficaces et efficients	Jalons pour 2016 **atteints** pour : • Ratio élèves/enseignant <40 (Ensemble 25 % / PFC 13 % - cibles pour 2020 : Ensemble 35 % / PFC 21 %) • Utilisation par les pays en développement partenaires d'au moins 10 des 12 indicateurs internationaux du secteur de l'éducation (Ensemble 30 % / PFC 32 % - cibles pour 2020 : Ensemble 66 % / PFC 54 %) Les premiers jalons seront fixés en 2018 pour :	**Modes : Partenaires de réflexion / de sensibilisation / des pays / de financement** Mécanisme d'**échange de connaissances et d'innovations** (KIX) dans les domaines thématiques suivants : 7. Renforcement de l'analyse et de la planification sectorielles 8. Renforcement des systèmes de données 9. Amélioration de la responsabilité mutuelle Mécanisme de **plaidoyer et de responsabilité sociale** (ASA)	**But 1 :** **Objectifs stratégiques 1, 2 et 3**

	• Dépenses publiques (cibles pour 2020 : Ensemble 90 % / PFC 86 %) • Allocation équitable des enseignants (cibles pour 2020 : Ensemble 48 %) • Taux de redoublement et d'achèvement (cibles pour 2020 : Ensemble 42 % / PFC 25 %) • Utilisation des systèmes d'évaluation des apprentissages (cibles pour 2020 : Ensemble 47 % / PFC 36 %)		
Objectif stratégique 1 : Renforcement de la planification et de la mise en œuvre des politiques dans le secteur de l'éducation	Jalon pour 2016 **atteint** pour : • Proportion de pays en développement partenaires qui ont une stratégie de collecte des données répondant à des normes de qualité (cibles pour 2020 : 100 % pour tous, y compris les PFC) Les premiers jalons seront fixés en 2018 pour : • Qualité endossée des PSE ou PTE (cibles pour 2020 : 100 % pour tous, y compris les PFC) • Proportion de PSE/PTE assortis d'une stratégie d'enseignement et d'apprentissage (cibles pour 2020 : 100 % pour tous, y compris les PFC)	**Modes : Partenaires de réflexion / de sensibilisation / des pays / de financement** Mécanisme d'**échange de connaissances et d'innovations** (KIX) dans les domaines thématiques suivants : 7. Renforcement de l'analyse et de la planification sectorielles 8. Renforcement des systèmes de données Mécanisme de **plaidoyer et de responsabilité sociale** (ASA)	**But 1 :** **Objectifs stratégiques 1, 2 et 3**

	• Proportion de PSE/PTE assortis d'une stratégie vis-à-vis des groupes marginalisés (cibles pour 2020 : 100 % pour tous, y compris les PFC) • Proportion de PSE/PTE assortis d'une stratégie d'amélioration de l'efficience (cibles pour 2020 : 100 % pour tous, y compris les PFC)		
Objectif stratégique 2 : Soutien à la responsabilité mutuelle grâce à un dialogue politique et à un suivi sectoriel efficaces et inclusifs	• Jalon pour 2016 pour la proportion de revues sectorielles conjointes répondant à des normes de qualité (y compris l'intégration de la société civile, des organisations d'enseignants, du secteur privé et de tous les partenaires de développement) **atteint** dans les contextes non fragiles (Ensemble 41 %) mais **non atteint** dans les contextes fragiles (PFC 38 %). Cibles pour 2020 : Ensemble 90 % / PFC 90 %. • Le premier jalon sera fixé en 2017 pour la représentation de la société civile et des enseignants au sein des GLPE. Cibles pour 2020 : Ensemble 59 % / PFC 70 %.	**Modes : Partenaires de réflexion / de sensibilisation / des pays / de financement** Mécanisme d'**échange de connaissances et d'innovations** (KIX) dans les domaines thématiques suivants : 9. Amélioration de la responsabilité mutuelle Mécanisme de **plaidoyer et de responsabilité sociale** (ASA)	**But 1 :** **Objectifs stratégiques 1, 2 et 3**
Objectif stratégique 3 :	Jalon pour 2016 pour la proportion des requêtes de financement du GPE pour la	**Modes : Partenaires de réflexion / de sensibilisation / des pays / de financement**	**But 1 :**

Soutien efficient et efficace des financements du GPE à la mise en œuvre de plans sectoriels qui mettent l'accent sur l'amélioration de l'équité, de l'efficience et de l'apprentissage	mise en œuvre de programmes qui ont été approuvées à compter de 2015 et qui 1) recensent les objectifs des indicateurs de performance du modèle de financement sur l'équité, l'efficacité et l'apprentissage et 2) atteignent les objectifs des indicateurs de performance du modèle dans les mêmes domaines **atteint** (Ensemble 95 % / PFC 90 %) Les premiers jalons seront fixés en 2017 pour : • Proportion de manuels achetés et distribués grâce aux financements du GPE (cibles pour 2020 : Ensemble et PFC 90 %) • Proportion d'enseignants ayant bénéficié d'une formation grâce aux financements du GPE (cibles pour 2020 : Ensemble 90 % / PFC 80 %) • Proportion de salles de classe construites ou réhabilitées grâce aux financements du GPE (cibles pour 2020 : Ensemble 80 % / PFC 70 %) • Proportion des financements de programmes dont l'état d'avancement est jugé en bonne	Partenaires du mécanisme d'**échange de connaissances et d'innovations** (KIX) dans les domaines thématiques suivants : 1. Amélioration des systèmes d'évaluation de l'apprentissage 2. Protection et éducation de la petite enfance 3. Enseignement et apprentissage 5. Équité et inclusion 6. Éducation pour les réfugiés et les populations déplacées 7. Renforcement de l'analyse et de la planification sectorielles 8. Renforcement des systèmes de données Mécanisme de **plaidoyer et de responsabilité sociale** (ASA)	**Objectifs stratégiques 1, 2 et 3**

	voie (cibles pour 2020 : Ensemble 85 % / PFC 83 %) Le premier jalon sera fixé en 2018 pour : • Proportion des financements utilisés pour soutenir les SIGE/systèmes d'évaluation des apprentissages (cibles pour 2020 : Ensemble 60 % / PFC 51 %)		
Objectif stratégique 4 : Des financements plus importants et de meilleure qualité	• Jalon pour 2016 (5 millions de dollars) pour les financements provenant de bailleurs de fonds non traditionnels (secteur privé et nouveaux bailleurs de fonds du GPE) **atteint** • Jalon pour 2016 concernant le pourcentage d'annonces de contributions reçues **atteint** (100 %) • Jalon pour 2017 fixé (48 %) avec une cible pour 2020 d'une proportion (56 %) des bailleurs de fonds du GPE qui ont 1) accru leur financement destiné à l'éducation ou 2) maintenu leur financement • Jalon pour 2016 concernant la proportion de financements du GPE alignés sur les systèmes nationaux (Ensemble 37 %/ PFC	**Modes : Partenaires de réflexion / de sensibilisation / des pays / de financement** Partenaires du mécanisme d'**échange de connaissances et d'innovations** (KIX) dans les domaines thématiques suivants : 9. Amélioration du financement national Mécanisme de **plaidoyer et de responsabilité sociale** (ASA)	**But 1 :** **Objectifs stratégiques 1, 2 et 3** **But 2 :** **Objectifs stratégiques 1 et 2 :**

	29 %) **non atteint**. Cibles pour 2020 : Ensemble 51 % / PFC 38 %. • Jalon pour 2016 concernant la proportion de financements du GPE utilisant 1) des mécanismes de financement conjoint ou 2) des mécanismes de mise en commun des financements par secteur (Ensemble 34 % / PFC 32 %) **atteint**. Cibles pour 2020 : Ensemble 46 % / PFC 42 %. • Jalon pour 2016 concernant la proportion de missions dans les pays portant sur les questions de financement national (Ensemble 51 % / PFC 65 %) **atteint**. Cibles pour 2020 : Ensemble 65 % / PFC 65 %.		
Objectif stratégique 5 : Renforcement du partenariat	• Jalon pour 2016 concernant le nombre de produits du savoir, touchant à l'action des pouvoirs publics ou étant d'ordre technique ou autre, élaborés ou diffusés grâce à un financement ou au soutien du GPE atteint (n=6). Cible pour 2020 : n=64. • Jalon pour 2016 concernant la proportion du temps consacré par le Secrétariat du GPE aux fonctions	**Modes : Partenaires de réflexion / de sensibilisation / des pays / de financement** Partenaires du mécanisme d'**échange de connaissances et d'innovations** (KIX) dans les domaines thématiques suivants : 1. Amélioration des systèmes d'évaluation de l'apprentissage 2. Protection et éducation de la petite enfance 3. Enseignement et apprentissage	**But 2 :** **Objectifs stratégiques 1 et 2 :** **But 3** **Objectifs stratégiques 1 et 2 :**

	axées sur les pays (28 %) **atteint**. Cible pour 2020 : 50 %. Le premier jalon sera fixé en 2017 pour : • Proportion 1) des pays en développement partenaires et 2) des autres partenaires faisant état d'une plus grande clarté des rôles et responsabilités dans le cadre des processus nationaux du GPE. Cibles pour 2020 : Ensemble 80 % / PFC 80 % pour les pays en développement partenaires et les autres partenaires. • Nombres d'événements de plaidoyer entrepris en concertation avec les partenaires ou d'autres organismes extérieurs visant à soutenir la réalisation des buts et objectifs stratégiques du GPE 2020. Cible pour 2020 : 65. • Proportion de questions importantes identifiées lors d'un audit ayant été adressées de manière satisfaisante. Cible pour 2020 : 100 % Le premier jalon sera fixé en 2018 pour : • Proportion de rapports de résultats et de rapports d'évaluation ayant	4. Égalité entre les sexes 5. Équité et inclusion 6. Éducation pour les réfugiés et les populations déplacées 7. Renforcement de l'analyse et de la planification sectorielles 8. Renforcement des systèmes de données 9. Amélioration de la responsabilité mutuelle Mécanisme de **plaidoyer et de responsabilité sociale** (ASA)	

	été publiés au regard des objectifs fixés. Cible pour 2020 : 100 %		