

OUTIL DE RENFORCEMENT DES GROUPE LOCAUX DES PARTENAIRES DE L'ÉDUCATION

ORIENTATIONS À L'INTENTION DES UTILISATEURS

NOVEMBRE 2021



TABLE DES MATIÈRES

➤	Introduction	_____	1
➤	Comment utiliser l'outil	_____	2
	Étape 1 : Démarrage	_____	3
	Étape 2 : Sélection des options	_____	5
	Étape 3 : Utilisation des résultats	_____	8
➤	Annexe : Déterminer le cadrage	_____	10

INTRODUCTION

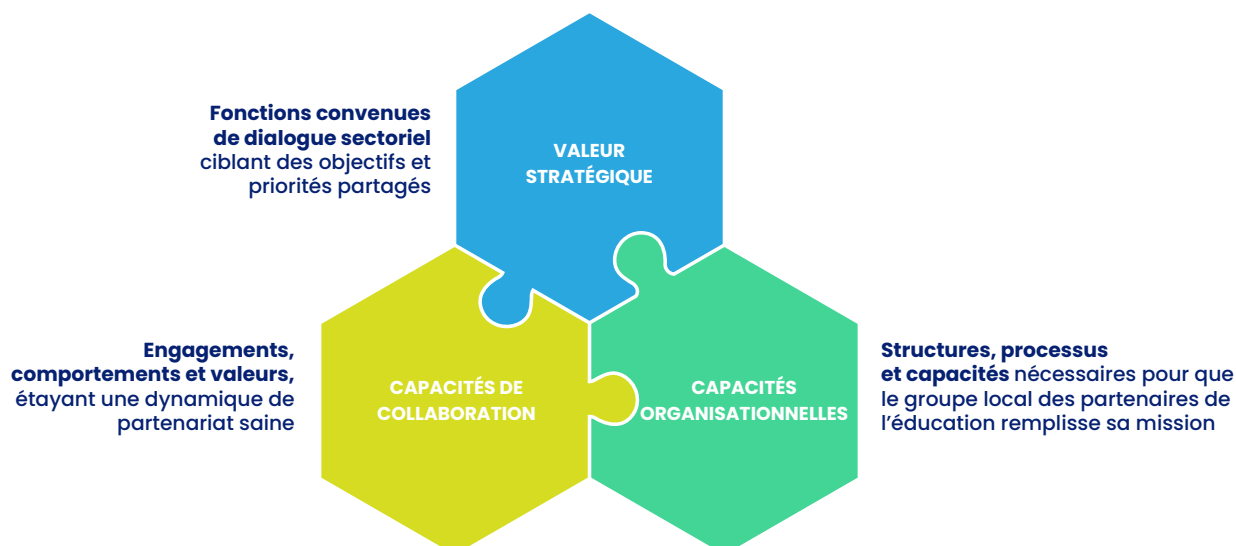
Dans les pays partenaires du GPE, les gouvernements et les partenaires de l'éducation forment des groupes de coordination pour s'engager dans le dialogue afin de promouvoir l'amélioration des systèmes éducatifs et des résultats. Étant nommés différemment dans les différents pays, le GPE les définit comme les « groupes locaux des partenaires de l'éducation ». Souvent établis indépendamment du GPE, ce sont des groupes nationaux, dirigés par les ministères de l'Éducation, leur permettant de mener un dialogue consultatif et harmonisé avec leurs partenaires sur les politiques et les priorités sectorielles.

En tant que partenariat aux niveaux mondial et national, le GPE repose sur la prémisse selon laquelle les groupes locaux des partenaires de l'éducation efficaces mènent à de meilleurs résultats scolaires pour les enfants. L'outil de renforcement des groupes locaux des partenaires de l'éducation est mis à la disposition des pays dans le cadre du soutien du GPE à la coordination sectorielle, reconnue dans sa nouvelle stratégie – **GPE 2025** – comme une condition essentielle à la transformation du système. L'outil vise à faciliter un dialogue ciblé au sein des groupes autour de leurs objectifs, de leurs points forts et des domaines à améliorer. Plus précisément, il peut aider les membres du groupe à :

- identifier les fonctions de dialogue sectoriel et les actions coordonnées qui apportent le plus de valeur au secteur de l'éducation ; -
- identifier les points forts et les points de blocage concernant les mécanismes actuels, la dynamique du partenariat et les capacités de coordination du secteur ;
- préciser les rôles, les responsabilités, les pouvoirs et les redevabilités des membres ; et
- convenir des plans d'action pour améliorer l'efficacité du groupe

Dans le cadre de la **Mise en œuvre d'un partenariat efficace**, l'outil a été mis à l'essai sur une période de six mois avec la collaboration des parties intéressées dans 14 pays partenaires, puis révisé en tenant compte des observations des utilisateurs. Il peut être utilisé par tous les groupes locaux des partenaires de l'éducation ou les mécanismes équivalents de dialogue et de coordination au niveau sectoriel – quel que soit leur niveau d'expérience en la matière – et s'articule autour de trois dimensions fondamentales (voir figure 1) associées à des partenariats multipartites efficaces. Chacune de ces dimensions possède des caractéristiques considérées importantes pour l'efficacité d'un groupe et est examinée en utilisant l'outil. Ce diagnostic est conçu comme une *autoévaluation*, c'est-à-dire qu'il est réalisé par les parties prenantes elles-mêmes, et non par une tierce partie (externe).

Figure 1. Les trois dimensions de l'efficacité d'un groupe local des partenaires de l'éducation



COMMENT UTILISER L'OUTIL

La présente note d'orientation facilite l'utilisation de l'outil en vue de la réalisation d'évaluations axées sur les besoins, souples et réalisables, et qui correspondent le mieux au contexte du groupe. Elle s'appuie sur les expériences du projet pilote, en identifiant les étapes (voir figure 2) et les considérations qui se sont avérées utiles pour appliquer l'outil avec succès dans différents contextes.

Ces orientations détaillées étape par étape, facilitent la prise de décision avant et après l'évaluation. Elles sont ainsi utiles pour les responsables et les équipes de travail chargés d'organiser et de superviser la conduite des évaluations. L'outil proprement dit est fourni séparément, en trois parties..

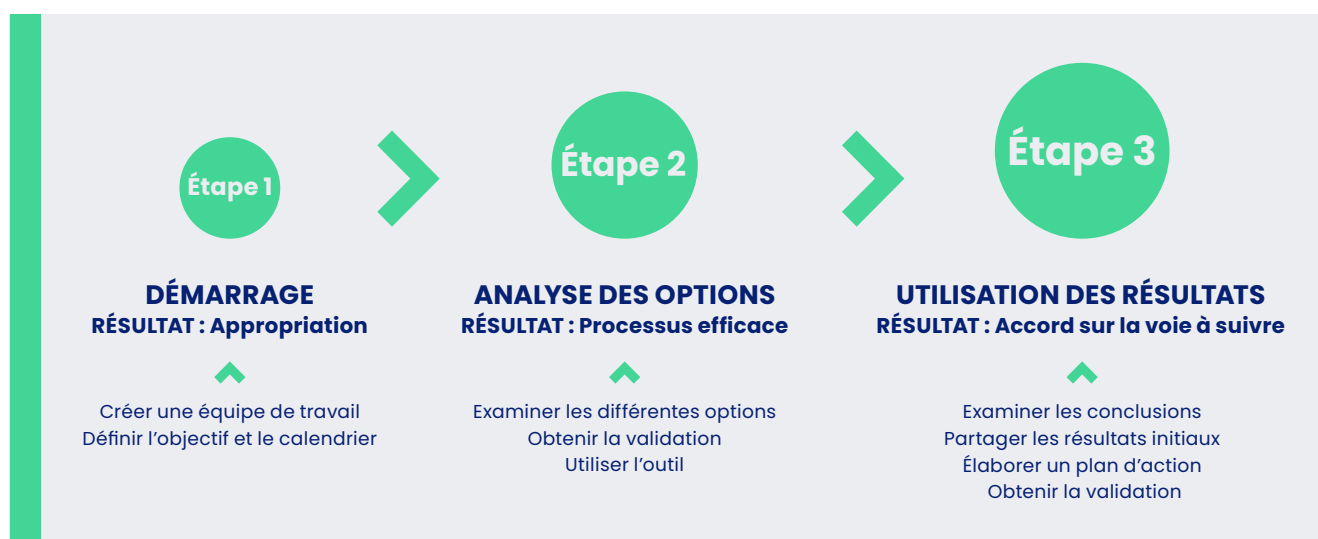
LIENS POUR ACCÉDER AUX OUTILS :



Plus précisément, les orientations peuvent aider les responsables et/ou les groupes de travail à :

- Préciser l'objectif et le calendrier de l'évaluation et susciter l'adhésion des membres
- Garantir le choix de modalités appropriées pour assurer un processus efficace
- Utiliser les résultats en vue d'un accord sur la marche à suivre et les stratégies d'amélioration

Figure 2. Présentation du processus



1. <https://www.globalpartnership.org/fr/content/outil-renforcement-groupes-locaux-des-partenaires-education-zoom-valeur-strategique>

2. <https://www.globalpartnership.org/fr/content/outil-renforcement-groupes-locaux-partenaires-education-zoom-capacites-collaboration>

3. <https://www.globalpartnership.org/fr/content/outil-renforcement-des-groupes-locaux-partenaires-education-zoom-capacites-organisationnelles>

Démarrage

Étape 1

Les responsables des groupes locaux des partenaires de l'éducation peuvent être les premiers à échanger sur l'objectif ou l'intérêt potentiels d'une autoévaluation de leur groupe. Pour faire avancer les choses, la création d'un groupe de direction ou d'une équipe de travail qui examine pourquoi et comment l'outil sera utilisé peut contribuer à réduire les coûts de transaction et à jeter les bases d'une activité ciblée, efficace, rigoureuse et bien coordonnée avec la participation effective des parties prenantes.

Créer un groupe de direction ou une équipe de travail

La désignation d'un groupe de direction ou d'une équipe de travail dirigé par le gouvernement et représentatif du groupe des partenaires de l'éducation s'est avérée utile pour jeter les bases de l'examen et de la coordination de l'activité (et renforcer le soutien) et pour obtenir les ressources nécessaires. L'équipe pourra utiliser les questions ci-dessous pour orienter ses premières discussions sur la façon d'utiliser l'outil.

Encadré 1. Questions clés destinées aux responsables lors de la planification de l'évaluation

- L'évaluation suscite-t-elle un intérêt et des attentes quant à la manière dont l'outil de diagnostic pourrait aider à concentrer les énergies au sein du groupe ?
- Cet intérêt est-il partagé par tous les membres du groupe ou est-il limité à certains d'entre eux ? Dans ce dernier cas, comment assurer le leadership et la participation des parties prenantes ?
- La mobilisation des différents groupes de parties prenantes se heurte-t-elle à des obstacles qui pourraient être abordés lors de la planification de l'évaluation ? Par exemple, des engagements, des contraintes ou des responsabilités sectorielles spécifiques risquent-ils d'entraver la participation de certains membres ?
- Des initiatives ou des activités déjà en cours et liées au dialogue sectoriel pourraient-elles être mises à profit pour réaliser l'évaluation ; par exemple, pour éclairer une revue (sectorielle conjointe) ou un diagnostic déjà planifié ?
- Un soutien externe ou des ressources spécifiques seront-ils nécessaires ; par exemple, pour faciliter le dialogue, la collecte de données ou l'établissement de rapports ?

Définir l'objectif et convenir du calendrier

Il sera essentiel que l'équipe de travail consulte les membres du groupe pour assurer un consensus sur la pertinence, l'objectif stratégique et le calendrier de l'évaluation. La consultation augmente la probabilité que les membres restent mobilisés et adhèrent à toute décision prise ultérieurement concernant l'approche (voir encadré 2). Elle précisera également le temps nécessaire pour participer au processus.

L'objectif de l'évaluation dépendra de nombreux facteurs, notamment des pratiques actuelles de dialogue et de coordination au niveau sectoriel, de l'historique du groupe (récent ou établi de longue date) et de son fonctionnement.

Encadré 2. Raisons pouvant motiver l'utilisation de l'outil

Les expériences recueillies au cours de la phase pilote ont montré que la réalisation d'une évaluation par les parties prenantes peut être motivée par un ou plusieurs des objectifs suivants :

- Remobiliser les parties prenantes en vue de leur participation au dialogue et à la coordination au niveau sectoriel
- Susciter des conversations plus approfondies sur la mission, les objectifs, les priorités et les mécanismes de collaboration du groupe en vue de définir ou réviser son mandat ou ses **termes de référence** ou l'équivalent
- Renforcer le groupe en tant que mécanisme d'appui à l'élaboration de l'analyse sectorielle de l'éducation ou du plan sectoriel de l'éducation
- Identifier les points forts et les faiblesses sur les modes de fonctionnement actuel et établir des niveaux de référence pour de futurs examens des mécanismes de coordination sectorielle ; par exemple, dans le cadre d'un processus de revue sectorielle conjointe, d'un rapport de mise en œuvre du secteur de l'éducation, ou d'un processus de requêtes de financement du GPE
- Tirer parti des savoir-faire et des actifs existants et inexploités des partenaires et encourager la responsabilité mutuelle pour promouvoir des partenariats efficaces

Le moment choisi pour l'évaluation peut dépendre des processus sectoriels en cours ou à venir ; par exemple, des examens plus larges ou des calendriers de planification, de rapport et de suivi sectoriels. La coordination des initiatives en cours a par le passé incité la participation et l'adhésion des responsables et des parties prenantes, mais l'évaluation peut être réalisée à n'importe quel moment de l'année en fonction du calendrier du groupe. Il convient de souligner ici que l'évaluation ne doit pas nécessairement être envisagée comme une activité exhaustive si les conditions du pays et les délais ne le permettent pas ; une approche moins exhaustive ou plus rapide peut tout autant s'avérer précieuse pour déterminer l'efficacité du groupe local des partenaires de l'éducation ainsi que les domaines à améliorer.

Sélection des options

Étape 2

Le groupe de travail devrait examiner les variables susceptibles d'avoir une influence sur la mise en œuvre de l'évaluation, notamment sa portée et sa méthodologie ainsi que les personnes à inclure. Elle devrait également examiner quelles options sont les plus pertinentes et les plus réalisables pour mener à bien l'activité.

Examiner les possibilités d'utilisation de l'outil et de ses résultats

Les orientations de la figure 3 peuvent être utilisées par l'équipe pour planifier l'activité. La planification devrait également inclure une discussion sur l'utilisation des résultats de l'évaluation conformément à ses objectifs.

Figure 3. Aperçu des options pour réaliser l'évaluation



Portée :

L'évaluation est réalisée pour obtenir des parties prenantes des informations importantes sur la collaboration et l'efficacité stratégique et organisationnelle au sein du groupe local des partenaires de l'éducation. Chaque question de l'outil (qu'elle utilise une notation ou une question ouverte – voir « méthodologie ») devrait directement contribuer à la réalisation de cet objectif. Parallèlement, la portée devrait correspondre aux expériences du groupe, et être axée sur les besoins et gérable.

Dans les pays où le groupe de l'éducation est établi depuis peu ou n'a pas réalisé d'évaluation auparavant, les équipes de travail pourront procéder à un examen *exhaustif* analysant les trois dimensions (stratégie, organisation et collaboration), ou choisir de *cibler* une ou deux d'entre elles. L'outil pourra être utilisé « tel quel » ; mais dans certains cas, les équipes de travail préféreront peut-être le personnaliser, en adaptant les questions ou en ajoutant les leurs (voir « format » ci-dessous).

L'annexe 1 peut faciliter les décisions concernant le cadrage et donne un aperçu des caractéristiques communes des groupes locaux des partenaires de l'éducation efficaces.

Inclusion :

Pour que l'évaluation permette de mesurer les points forts et les faiblesses du groupe de l'éducation et d'éclairer la conception de stratégies d'amélioration, l'évaluation devrait refléter les contributions et les perspectives d'un groupe représentatif de membres, en faisant intervenir l'ensemble des membres ou un groupe représentatif plus restreint. Dans la mesure du possible, la participation devrait être ouverte aux parties prenantes qui dirigent et coordonnent les organes de dialogue et de coordination du secteur, ainsi qu'à ceux qui s'intéressent à ces groupes (y compris les responsables des pouvoirs publics, les agences de coordination/chefs de file, les partenaires de développement multi et bilatéraux, les organisations et coalitions de la société civile, les représentants des enseignants, les professionnels du secteur de l'éducation et les prestataires éducatifs communautaires, ainsi que le secteur privé et les fondations philanthropiques). Lorsque certains groupes de parties prenantes, y compris celles à l'échelle régionale et décentralisée, ne sont pas encore représentés au sein du groupe des partenaires de l'éducation ou n'y participent pas activement, leur inclusion dans l'évaluation devrait tout de même être envisagée.

Approche :

Les décisions relatives à l'approche de l'évaluation devraient reposer sur leur potentiel à optimiser l'inclusion et la mobilisation des parties prenantes. Sans perdre de vue la situation du pays (par exemple, les restrictions liées à la COVID-19), le temps et les ressources disponibles, la distance géographique, la connectivité et les autres obstacles qui entravent la participation des membres, les équipes de travail pourraient envisager de :

- Réaliser l'examen *collectivement* dans le cadre d'un groupe ou d'une série de réunions (groupe restreint, groupes de discussion, atelier avec des groupes de travail si nécessaire pour approfondir le dialogue)
- Réaliser l'examen *individuellement* dans le cadre d'une enquête en ligne (ou sur support papier) (qui peut être exhaustive ou ciblée et anonyme si nécessaire)
- Utiliser une *combinaison* des deux (par exemple, des réponses individuelles avant une réunion collective).

Format :

L'outil se présente au format **PDF interactif** (voir lien, [page 2](#)) et peut être utilisé tel quel dans le cadre de réunions (comme des ateliers ou des groupes de discussion) ou sur un écran partagé lors de réunions en ligne, ainsi que pour une utilisation individuelle hors ligne. Si l'équipe de travail souhaite adapter l'outil en vue d'une utilisation plus ciblée (pour soutenir des approches collectives ou individuelles), une **version modifiable au format Word**⁴ est également disponible.

Méthodologie :

L'outil de diagnostic utilise une échelle de notation quantitative pour rendre compte de la direction et de l'intensité des attitudes envers les pratiques/caractéristiques/comportements du groupe des partenaires de l'éducation. Selon l'approche choisie, la notation peut être appliquée directement par des groupes et/ou des individus. L'outil comprend également de courtes séries de questions (qualitatives) ouvertes et facultatives, permettant aux participants d'approfondir leurs idées ou de clarifier leur notation et à différentes voix de se faire entendre. Les options suivantes sont également disponibles :

- Dans le cadre de réunions ou d'un débat modéré : l'échelle de notation peut être appliquée de manière souple dans le cadre d'une réunion, notamment pour aider les animateurs à stimuler, susciter et orienter le dialogue entre les membres (par exemple, dans quelle mesure êtes-vous d'accord avec cet énoncé, et pourquoi ?). L'utilisation de la notation dans le cadre d'un débat modéré fournit des informations qualitatives et permet au groupe de rester focalisé. Pour s'assurer que les participants arrivent préparés et participent au débat, les questions de l'évaluation devraient être communiquées à l'avance ;
- Dans le cadre d'un usage individuel : lorsque les participants participent à l'évaluation individuellement dans le cadre d'entretiens ou d'une enquête (en ligne ou hors ligne), les réponses peuvent être quantitatives et qualitatives.

Résultat :

Il sera important de produire un document résumant les informations obtenues. Selon l'exhaustivité de l'évaluation, ce document peut prendre l'une des formes suivantes : un aperçu des résultats de l'évaluation, un diaporama, un rapport succinct ou plus détaillé, ou une forme hybride (voir l'étape 3 pour plus d'informations).

Valider les options auprès du groupe local des partenaires de l'éducation

Une fois les options choisies, la proposition concrète d'évaluation devra être validée auprès des membres du groupe local des partenaires de l'éducation. Ceux-ci peuvent émettre des suggestions ou des réserves, de sorte que l'équipe de travail puisse procéder à des modifications pour que l'approche utilisée corresponde mieux aux préférences des membres. La validation peut se faire rapidement, par échange de courriels ou lors d'une réunion du groupe si le calendrier s'y prête. L'équipe peut ensuite aller de l'avant et réaliser l'évaluation comme convenu.

4. <https://www.globalpartnership.org/fr/content/questions-dans-outil-renforcement-groupes-locaux-partenaires-education-pour-adaptation>

Utilisation des résultats

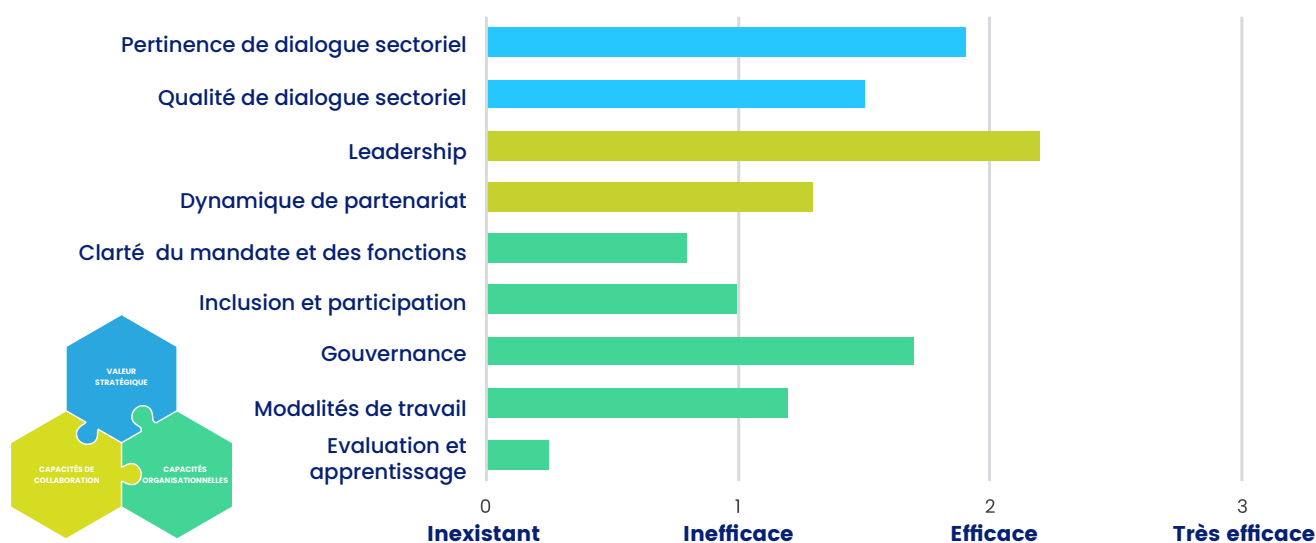
Étape 3

L'utilisation des résultats de l'évaluation pour orienter le changement est l'étape la plus importante, mais peut-être aussi la plus difficile. C'est ce qu'on appelle communément « boucler la boucle ». Dans la gestion de l'évaluation, il est important que le groupe de direction s'assure que les résultats sont utilisés de manière efficace et appropriée – notamment en les analysant et en obtenant l'avis des participants. La lecture attentive des résultats ne suffit pas ; elle doit être assortie d'actions pour saisir les occasions de changement.

Examiner les conclusions et produire les premiers résultats

L'équipe peut utiliser l'échelle de notation pour classer et enregistrer les résultats de l'évaluation en fonction des pratiques, des caractéristiques et des comportements observés. À cette fin, un **outil Excel**⁵ est fourni pour saisir les valeurs de l'évaluation et produire un résumé visuel des *résultats quantitatifs (notations)* de l'outil (comme indiqué à la figure 4), ou un résumé plus détaillé des résultats des notations. Ces résumés visuels font ressortir les domaines qui pourraient nécessiter une attention particulière. Ils peuvent être utiles pour communiquer les résultats de l'évaluation et lancer des discussions sur la formulation de stratégies d'amélioration ou de plans d'action.

Figure 4. Exemple de résumé des résultats



Les *informations qualitatives* recueillies au cours de l'évaluation (en utilisant l'outil dans le cadre de réunions, de groupes de discussion, d'entretiens, et/ou de questionnaires en ligne) devraient également être examinées et résumées par l'équipe. L'équipe devrait analyser les conclusions en tenant compte des contextes nationaux et sectoriels, ainsi que le jugement professionnel des participants, pour formuler des recommandations sur les domaines prioritaires à améliorer.

Un **modèle de rapport**⁶ est fourni qui permettra aux équipes de travail de générer une synthèse de ce qui a été capturé en terme d'informations quantitatives et qualitatives. Le modèle peut servir de projet de rapport et être finalisé une fois que les conclusions sont discutées et approuvées au sein du groupe local d'éducation.

5. <https://www.globalpartnership.org/fr/content/outil-aide-visualisation-resultats-evaluation-groupe-local-partenaires-education>

6. <https://www.globalpartnership.org/fr/content/utilisation-resultats-evaluation-groupe-local-partenaires-education-modele-assistance>

Communiquer les conclusions et intégrer les avis reçus

Les premiers résultats, de préférence via le modèle de rapport, devraient être communiqués ou diffusés aux membres des groupes de l'éducation pour :

- › Savoir si les résultats reflètent correctement les points de vue des parties prenantes, si quelque chose doit être ajoutée ou si certains résultats ou certaines conclusions doivent être triangulés ou contextualisés davantage ;
- › Obtenir des avis sur les grands enjeux jugés prioritaires au sein du groupe local des partenaires de l'éducation et sur la question de savoir si ces enjeux, ou d'autres éléments, devraient refléter les priorités réelles et pourquoi.

Le partage et la validation des conclusions provisoires avant la finalisation du document créent une bonne expérience pour les participants et peuvent les encourager à rester mobilisés dans le processus de planification des actions.

Après avoir recueilli leurs avis, l'équipe peut finaliser les résultats de l'évaluation (en utilisant le modèle de rapport), y compris les informations sur ce qui a été évalué et comment les données ont été collectées et synthétisées. Cette étape sera importante pour éclairer les prises de décisions et communiquer avec la communauté éducative au sens large.

Préparer les plans d'action et les valider

L'objectif ultime de l'évaluation est d'utiliser les enseignements et les résultats pour faire avancer le dialogue sur les politiques éducatives et les pratiques de coordination. Le plan d'action dans le modèle de rapport peut aider l'équipe de travail à passer des conclusions de l'évaluation à des actions prioritaires et réalistes pour renforcer le groupe de l'éducation. Les principales actions requises pour améliorer l'efficacité, conformément aux objectifs plus spécifiques ou généraux définis pour l'évaluation, devraient être clairement énoncées et faire l'objet d'un consensus, et être assorties de stratégies appropriées pour relever les défis identifiés. Par exemple, si la « pertinence du dialogue » a été identifiée comme une priorité, le plan d'action peut prévoir un ensemble d'actions telles que la révision/modification des principales fonctions du dialogue et de la coordination au niveau sectoriel pour qu'elles correspondent aux domaines dans lesquels le groupe local des partenaires de l'éducation peut apporter une plus grande valeur à ses membres et au secteur, ou établir un calendrier pour le dialogue sectoriel (sur le cycle sectoriel) aligné sur les fonctions convenues.

Dans la mesure du possible, la formulation des stratégies et des plans d'action devrait faire intervenir tous les membres du groupe local des partenaires de l'éducation et aboutir à un accord collectif. Sans la contribution des membres, il est peu probable que les stratégies et les plans d'action soient mis en œuvre. Ces plans devraient également indiquer qui prendra les mesures, d'où proviendront les ressources (si nécessaire), ainsi que le calendrier. Les membres devraient ensuite valider les plans d'action qui ont été formulés – ce dernier aspect du processus d'évaluation pouvant être programmé dans le cadre d'une revue conjointe du secteur de l'éducation.

POUR PLUS D'INFORMATIONS, VOIR ÉGALEMENT :

Foire aux questions⁷

7. <https://www.globalpartnership.org/fr/content/evaluation-groupes-locaux-partenaires-education-foire-aux-questions>

Annexe 1 : Déterminer le cadrage

Ce qui suit peut aider les équipes de travail à décider de la portée et de l'objet de l'évaluation. Les formulations ci-dessous reflètent les **Principes pour des groupes locaux des partenaires de l'éducation efficaces** dans lesquels l'outil est intégré. Les membres de l'équipe de travail qui ne sont pas en mesure de répondre clairement par l'affirmative aux énoncés ci-dessous pourront juger utile d'examiner plus avant ces caractéristiques connexes et de les inclure dans la portée de l'évaluation.

Valeur stratégique

Les pratiques sont pertinentes pour les parties prenantes et pour faire avancer les priorités du secteur

Les pratiques de dialogue et de coordination au niveau sectoriel produisent des gains d'efficacité en matière de planification, de mise en œuvre et de suivi grâce à des contributions coordonnées, des actions conjointes et harmonisées et une responsabilisation accrue en matière de résultats.

La qualité du dialogue sectoriel repose sur des données probantes et sur les contributions des parties prenantes

La prise de décisions rationnelles et adaptées aux besoins s'appuie sur des données probantes et des informations fournies régulièrement par divers interlocuteurs et partenaires de l'éducation.

Capacités de collaboration

Le leadership et l'appropriation sont démontrés dans la pratique

Les dirigeants, les décideurs et les champions donnent l'exemple au plus haut niveau, et leur participation au groupe local des partenaires de l'éducation démontre leur engagement en faveur d'un dialogue participatif sur les politiques éducatives.

Les acteurs clés contribuent à une dynamique de partenariat constructive

Le partenariat est fondé sur la volonté résolue de tous les partenaires de coopérer pour accélérer les progrès dans le secteur de l'éducation, en reconnaissant l'influence de la dynamique du partenariat sur les performances et de stratégies réalistes pour surmonter les obstacles.

Capacités organisationnelles

Le mandat et les fonctions sont clairement définis et s'appliquent tout au long du cycle des politiques publiques

Une mission claire et des fonctions essentielles de dialogue sectoriel et de coordination sont convenues par les partenaires de l'éducation et officialisées dans un mandat (ou équivalent). Les objectifs spécifiques sont alignés sur l'ensemble du cycle des politiques publiques, les partenaires révisant périodiquement les principales priorités.

Le cadre de partenariat favorise l'inclusion et la participation effective

Le groupe local des partenaires de l'éducation mobilise les parties prenantes à des moments clés – notamment l'élaboration du plan, la revue conjointe et le suivi des progrès du secteur et des principaux domaines de réforme, l'évaluation et l'apprentissage – avec différentes formes de participation ciblée et de soutien des priorités abordées.

Il existe une structure de gouvernance claire pour tous les types de dialogue sectoriel

Les modalités de gouvernance du secteur clarifient les relations entre le groupe local des partenaires de l'éducation et d'autres organismes (y compris dans d'autres secteurs), en reconnaissant les pouvoirs sur différents types de dialogue sectoriel et de prise de décision, et en définissant clairement les rôles et les responsabilités des dirigeants.

Les modalités de travail bénéficient d'investissements et sont adaptées aux besoins

Les modalités de travail du groupe de base et des groupes de travail sont souples, adaptées au contexte et aptes à faire avancer les priorités. Elles font également l'objet d'une communication claire pour que les membres soient informés des activités, des modalités de collaboration au sens large, ainsi que des rôles et responsabilités.

Il existe des possibilités d'apprentissage et d'examen

Les possibilités d'apprentissage et d'examen aident le groupe local des partenaires de l'éducation à comprendre s'il progresse dans la réalisation de son mandat et si ses modalités organisationnelles et ses capacités de collaboration y contribuent ou non.