

L'ACTION DU GROUPE LOCAL DES PARTENAIRES DE L'ÉDUCATION (GLPE) DANS LE PLAN SECTORIEL DE L'ÉDUCATION (PSE) 2016-2025 EN CÔTE D'IVOIRE

Affoué Philomène KOFFI

Université Félix Houphouët-Boigny

affouephilomenekoffi@yahoo.fr

Résumé

En tant qu'outil de coordination des interventions des partenaires au sein du système éducatif ivoirien, le GLPE joue un rôle de convergence des parties prenantes autour de la conception des politiques éducatives, de leur suivi et évaluation ainsi que de la mobilisation des ressources nécessaires à la mise en œuvre efficace du PSE 2016-2025. Pourtant, les différents rapports de performance indiquent une faible application de ses recommandations.

La présente étude qui entend saisir les causes explicatives de cette non mise en œuvre des recommandations du GLPE a été réalisée à cet effet. L'approche méthodologique mobilisée, dans cette optique, combine une enquête quantitative réalisée à l'aide d'un questionnaire auprès de 290 acteurs stratégiques et opérationnels du groupe et une enquête qualitative conduite à l'aide d'entretiens semi-directifs avec des personnes ressources ainsi qu'une revue des documents spécialisés sur la question.

Les résultats de l'étude révèlent une méconnaissance des actions du GLPE par ses propres acteurs, une concentration des activités autour d'un groupe restreint d'acteurs et une insuffisance de communication autour des actions menées. Ces insuffisances altèrent la perception de l'efficacité de l'intervention du GLPE ainsi que de ses outils d'intervention. Elles appellent à une réinvention du modèle d'intervention, passant d'une intervention volontariste à une gestion plus participative pour plus d'efficacité.

Mots clés : Plan sectoriel de l'éducation – Groupe local des partenaires de l'éducation- Partenariat – Côte d'Ivoire

Abstract

As a tool for coordinating the actions of partners within the Ivorian education system, the GLPE plays a role in bringing stakeholders together around the design of education policies, their monitoring and evaluation, and the mobilization of the resources necessary for the effective implementation of the 2016-2025 PSE. However, various performance reports indicate that its recommendations are not being fully implemented.

This study was conducted to identify the reasons for this failure to implement the GLPE's recommendations. The methodological approach used combines a quantitative survey conducted using a questionnaire administered to 290 strategic and operational actors in the group, a qualitative survey based on semi-structured interviews with resource persons, and a review of specialized documents on the subject. The results of the study reveal a lack of awareness of the GLPE's actions among its own stakeholders, a concentration of activities around a small group of stakeholders, and insufficient communication about the actions taken. These shortcomings alter the perception of the effectiveness of the GLPE's intervention

and its intervention tools. They call for a reinvention of the intervention model, moving from a proactive intervention to a more participatory management style for greater effectiveness.

Keywords: Sectoral Education Plan – Local Education Partners Group – Partnership – Côte d'Ivoire

Introduction

L'éducation, en tant que pilier fondamental du développement économique et social des états est une priorité pour les gouvernants ivoiriens depuis l'accession du pays à l'indépendance. Pour ce faire, ils l'inscrivent régulièrement au cœur des différents plans de développement (Koffi et Kouamé, 2024).

C'est dans cet ordre que s'inscrit le plan sectoriel de l'éducation (PSE 2016-2025), qui est un document stratégique d'opérationnalisation des objectifs d'accélération du développement humain et de promotion du bien-être social en Côte d'Ivoire. Ce plan traduit la vision des gouvernants ivoiriens d'assurer à tous *« une éducation et une formation de qualité, équitable et inclusive qui prend en compte les besoins de transformation du citoyen, le rend capable de contribuer au développement socioéconomique de sa communauté et de la société ivoirienne, de favoriser la cohésion sociale et lui assure les capacités de compétitivité et d'innovations technologiques »*. Sa pertinence repose sur un diagnostic des forces et des faiblesses du système éducatif ivoirien réalisé à partir de l'analyse macroéconomique, démographique et de scolarisation nationales et internationales (Simon, 2017). Le PSE 2016-2025 élabore les différentes actions stratégiques à réaliser en vue de l'atteinte des objectifs programmatiques d'amélioration de la qualité et de la diversité de l'offre éducative et de formation; de l'environnement scolaire, familial et communautaire ainsi que la qualité de la gestion, de la gouvernance et du pilotage du système éducatif. Il s'agit *in fine* de favoriser l'accès équitable aux différents niveaux du système éducatif à travers une programmation stratégique des différents sous-secteurs de l'éducation, du cadre institutionnel et organisationnel, des stratégies de mobilisation des ressources intérieures et extérieures et des modalités de mise en œuvre (Task force, 2017 a ; Goin-Bi, 2020 ; Koffi, 2023). Il est le fruit d'un travail collaboratif entre les différents ministères du système éducation formation, la Task force et les Partenaires Techniques et Financiers (AFD, Ambassade de France, BAD, Banque mondiale, Fondation JACOBS, PAM, GPE, l'IIPE Pôle de Dakar, UNICEF)

réunis au sein du Groupe Local des Partenaires de l'Éducation (GLPE) (Koffi et Kouamé, 2024). Il émane d'une organisation des acteurs et partenaires des systèmes éducatifs par le Partenariat Mondial pour l'Éducation /Global Partnership of éducation en vue d'une plus grande résilience et d'une gestion efficiente des ressources affectées aux systèmes éducatifs dans plusieurs pays du monde en vue de promouvoir la qualité de l'éducation (Banque Mondiale, 2016). Ses actions s'inscrivent dans un cadre de partenariat fort et actif autour de l'éducation tel que suggéré par la conférence mondiale sur l'éducation de 2015 à Incheon (Unesco, 2016).

Chargé au départ de gérer uniquement les fonds de financement de l'éducation issus du Partenariat Mondial de l'Éducation, le GLPE est aujourd'hui un outil de coordination des interventions de tous les partenaires au sein du système éducatif ivoirien et joue un rôle crucial en réunissant divers acteurs autour d'objectifs communs. Il est associé à la conception des politiques éducatives et procède au suivi et à l'évaluation de ces politiques comme dans le cadre du PSE 2016-2025 où, il a pour mission de coordonner les efforts et de mobiliser les ressources nécessaires à la mise en œuvre efficace du plan. Ses objectifs sont déclinés en plans d'action annuels (PAA) à travers des recommandations et évalués annuellement sur la base de résultats obtenus à partir de deux matrices à savoir la Matrice de suivi de la mise en œuvre des activités (MASMO) et la Matrice de suivi des indicateurs de résultats (MASIR).

Cependant, selon les rapports de performance édités par la Task force (2021 ; 2022 ; 2023), ces recommandations ne sont pas suffisamment appliquées depuis 2017, aussi bien au niveau sectoriel que transversal. Ainsi, sur six recommandations transversales adressées aux ministères du secteur éducation formation, le rapport indique qu'une seule est en cours de réalisation tandis qu'une autre est partiellement réalisée. En ce qui concerne les recommandations adressées au ministère de l'éducation nationale et de l'alphabétisation, seulement une recommandation sur sept recommandations a été réalisée et une autre en cours de réalisation, soit un taux d'exécution de 14%. Dès lors, il est pertinent de s'interroger sur l'opportunité des actions menées par le GLPE ainsi que leur contribution à la réalisation des objectifs du PSE 2016-2025. En clair, il s'agit de comprendre comment ces actions sont-elles perçues par les parties prenantes du système éducatif ivoirien ? quel est leur impact dans la réalisation des objectifs d'éducation en Côte d'Ivoire ? quels sont les défis

rencontrés dans ce partenariat entre les parties prenantes du système éducatif dans la mise en œuvre du PSE 2016-2025 ?

Le présent article entend expliquer la contribution du GLPE dans la mise en œuvre du PSE 2016-2025. Pour ce faire, il identifie les actions menées par le GLPE dans le cadre du PSE 2016-2025, leurs perceptions par les différentes parties prenantes du groupe, l'impact de ces actions dans la réalisation du plan et enfin, les défis auxquels il est confronté dans cette mission d'accompagnement du système éducatif ivoirien.

Méthodologie

Du point de vue méthodologique, l'étude revendique une approche mixte basée sur une enquête quantitative et qualitative auprès des acteurs du GLPE. Elle s'appuie sur la théorie de la planification stratégique de Tremblay, (1962) qui corrèle l'efficacité des politiques publiques à son modèle théorique de mise en œuvre. Adapté à cette théorie, le modèle d'intervention du GLPE dans le système éducatif ivoirien qui paraît volontariste, admet deux catégories d'acteurs que sont les acteurs stratégiques chargés de définir les politiques publiques, et les acteurs opérationnels commis à son exécution (Task force, 2017 ; Maurice, 2010, Hafsi, Séguin et Toulouse, 2000 ; Koffi et Kouamé, 2024).

Les outils utilisés dans ce contexte sont les guides d'entretiens pour la recherche qualitative et le questionnaire standardisé pour la recherche quantitative. L'enquête quantitative a permis de collecter les données auprès de 290 enquêtés. Les entretiens individuels ou de groupe, quant à eux, ont été réalisés auprès de personnes ressources du GLPE autant chez les acteurs stratégiques qu'opérationnels.

La recherche documentaire a permis de consulter une large variété de documents dans notre bibliothèque personnelle et sur les sites internet de l'université de Bourgogne, de l'UNESCO-IPE, du Partenariat mondial de l'éducation, du ministère de l'éducation nationale et sur les moteurs de recherche d'une façon générale. En plus de la webographie, différents rapports sur le PSE 2016-2025 et le GLPE ont été mis à notre disposition par la Task force de l'éducation nationale et le Réseau Ivoirien pour la Promotion de l'Education Pour Tous (RIP-EPT).

Les informations collectées ont été traitées grâce aux logiciels SPSS et R afin d'obtenir des fréquences, des moyennes et des écarts types et des variances en vue d'établir l'impact des recommandations du GLPE dans

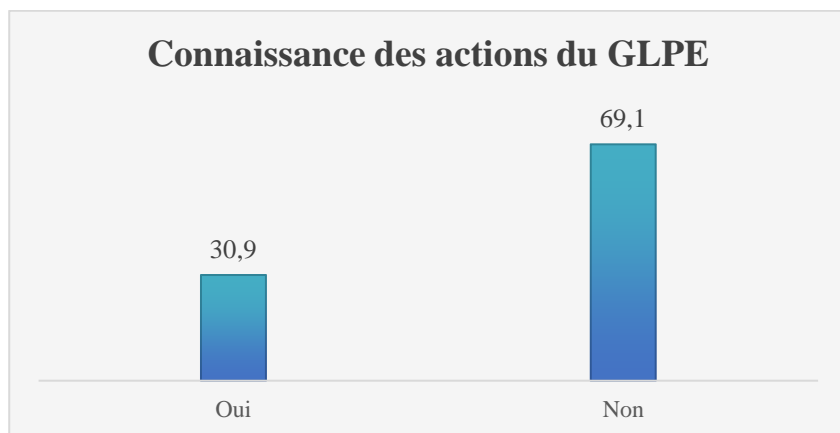
de la planification de l'éducation en Côte d'Ivoire et principalement dans le PSE 2016-2025. Quant aux données qualitatives, elles ont été traitées grâce à Word et rendues intelligibles à partir d'une analyse structurale des contenus.

Résultats

I- L'apport des GLPE dans la planification de l'éducation

L'identification des actions du GLPE dans le cadre de la planification stratégique du PSE 2016-2025 permet de les regrouper en trois activités majeures qui sont : la conception, le suivi de l'exécution, ainsi que l'évaluation des acquis et les recommandations en vue d'une amélioration du processus de planification stratégique. Afin de suivre les progrès réalisés depuis le début de la mise en œuvre du PSE 2016-2025, ces objectifs sont déclinés en plans d'action annuels (PAA) à travers des recommandations comme mentionné plus haut. Toutefois, ces actions semblent méconnues comme l'indique le graphique ci-après :

Graphique 1 : Connaissance des actions du GLPE



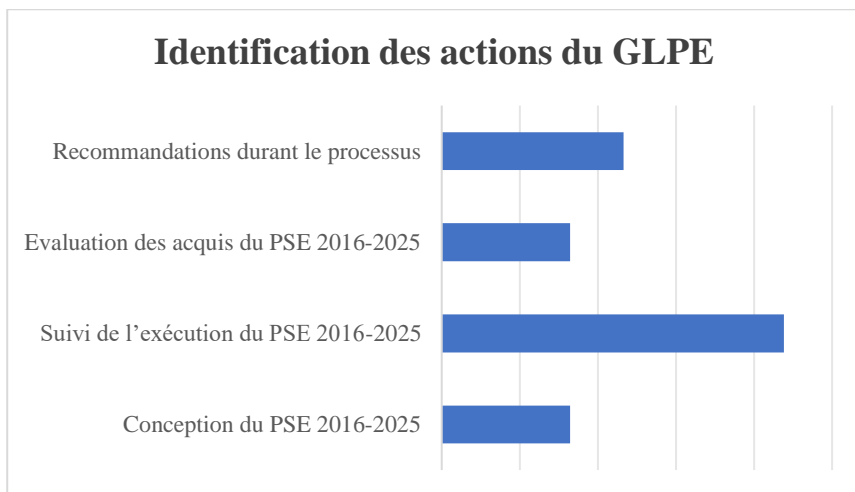
Source : Notre enquête, 2023

Les données des enquêtes révèlent de prime abord, une méconnaissance des actions du GLPE dans le PSE 2016-2025 par ses propres membres, qu'il s'agisse des acteurs opérationnels ou stratégiques. Ainsi, 2/3 des acteurs déclarent ne pas connaître les actions du GLPE dans le PSE 2016-2025. Les entretiens révèlent que parmi ces acteurs, se retrouvent des acteurs stratégiques de la planification. Ainsi, un responsable de la planification d'un ministère de l'éducation concerné par les actions du GLPE dans le PSE 2016-2025 affirme : « *Ici, on fait de la planification N+1* ». Cette affirmation suppose que les politiques éducatives sont réalisées de manière spontanée et qu'il n'existe pas de planification à moyen ou long terme.

Pourtant, le PSE 2016-2025, qui est un plan décennal suggère une planification de l'éducation sur 10 années. Cette donnée questionne, de ce fait, non seulement l'application des objectifs stratégiques du PSE 2016-2025 mais également celle des différentes recommandations du GLPE contenues dans les PAA depuis 2017. Dans un contexte de planification décennale de l'éducation, cet aveu d'une planification spontanée révèle une méconnaissance du PSE 2016-2025 ainsi que des recommandations des PAA contenues dans les différents rapports de performance. Ceci pourrait également éclairer sur un déficit de communication sur les actions du GLPE aboutissant à une insuffisance de leur compréhension par les acteurs aussi bien stratégiques qu'opérationnels.

Cette hypothèse est confirmée par les données ci-après qui suggèrent que la connaissance des actions du GLPE par les acteurs stratégiques et opérationnels est corrélée à leur implication dans les activités mises en place par le groupe dans le cadre du PSE 2016-2025 comme le démontre le graphique tableau suivant :

Graphique 2 : Identification des actions du GLPE par les enquêtés



Source : Notre enquête, 2023

Les données indiquent que les 30% d'acteurs qui connaissent les actions du GLPE parviennent à les identifier clairement. Par ailleurs, parmi ces activités, les mieux connues sont celles qui concernent le suivi de l'exécution du plan. En poussant l'analyse, il est donné de constater que 52% des enquêtés ayant identifié les actions du GLPE dans le PSE, reconnaissent au moins deux actions. En plus des données quantitatives, l'enquête permet comprendre que la quasi-totalité des personnes reconnaissant les activités du GLPE sont des acteurs stratégiques impliqués dans la conception et la mise en œuvre du plan.

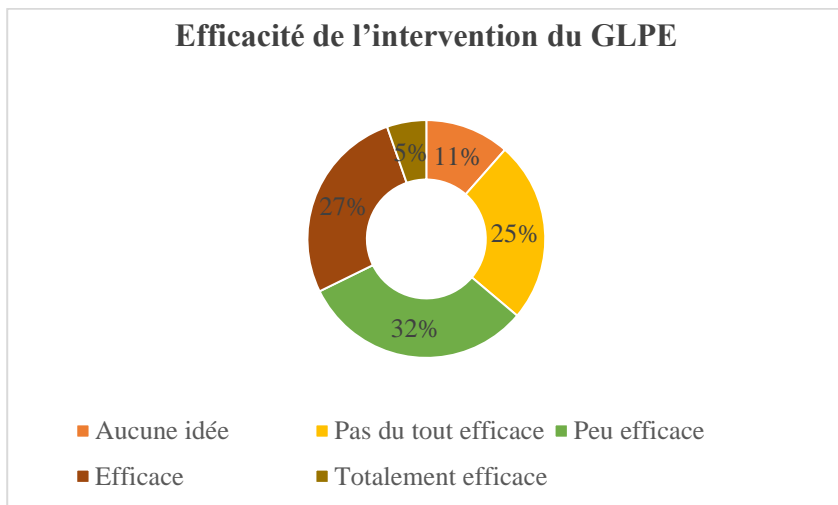
Ces données pourraient certainement cacher une probable concentration des activités autour d'un nombre restreint d'acteurs qui "contrôlent" le processus de planification de par leurs rôles de concepteurs du plan et d'évaluateurs de sa mise en œuvre. Aussi, le fait pour les membres du GLPE de ne pas disposer de connaissances suffisantes sur les actions de leur propre organisation influence nécessairement leur perception de son efficacité.

II- La perception des actions du GLPE

a) Perception des outils d'intervention

L'analyse de l'impact des actions du GLPE se traduit d'abord par la perception de sa méthode d'intervention par les enquêtés. Dans ce contexte, les outils d'intervention du GLPE dans le PSE 2016-2025 s'expriment à travers le plan opérationnel de suivi et d'évaluation (POSE) réuni dans la Matrice de suivi de la mise en œuvre des activités (MASMO) et la Matrice de suivi des indicateurs de résultats (MASIR), élaborés à partir de la méthode de gestion axée sur les résultats (GAR). Cette méthode d'intervention, soutenue par la qualité et la rigueur de ses outils devrait permettre de garantir son efficacité et influencer positivement les perceptions des acteurs aussi bien stratégiques qu'opérationnels. Les données de l'enquête, mises en lumière par le graphique ci-après, permettent de juger de l'avis des parties prenantes concernant l'efficacité de l'intervention.

Graphique 3 : Perception de l'efficacité de l'intervention du GLPE par les enquêtés



Source : notre enquête, 2023

Les données du graphique révèlent un faible ressenti des enquêtés concernant l'efficacité de l'intervention du GLPE. En effet, l'efficacité positive, exprimée par le cumul des réponses aux items « Efficace » et « totalement efficace » ne représentent que 32% des avis des enquêtés. En revanche, les perceptions négatives exprimées à travers les items « pas du tout efficace » et « peu efficace » représentent plus de la moitié des répondants (57%). Ajouté à cette catégorie, les enquêtés qui n'en savent rien (11%), cette perception insuffisante de l'efficacité des interventions du GLPE dans la mise en œuvre du PSE 2016-2025 représente plus de 2/3 des acteurs interrogés (68%).

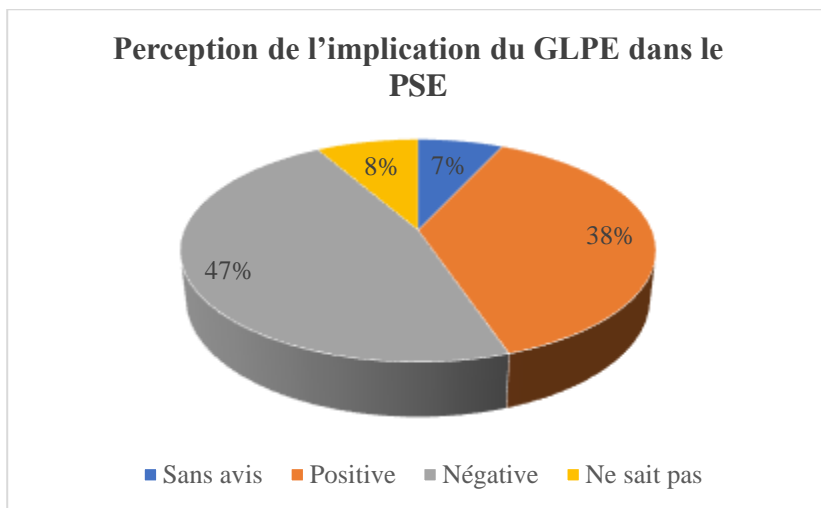
Ce faible ressenti pourrait à la fois résulter d'une mise en œuvre insuffisante des recommandations du GLPE par les ministères concernés mais également d'une déficience de communication autour de celles-ci comme démontré plus haut. La méconnaissance du PSE 2016-2025 par de nombreux acteurs de l'éducation, observée lors de nos travaux ultérieurs en est une illustration. En effet, comment peut-on juger de l'efficacité d'une activité méconnue ?

Cette perception de l'inefficacité des outils d'intervention explique assurément celle de son impact présentée dans la section suivante.

b) Une faible perception de l'impact du GLPE dans la mise en œuvre du PSE

La perception de l'impact du GLPE est le cœur de notre travail. Il permet de comprendre la non mise en œuvre des recommandations de l'organisation dans les politiques éducatives et précisément dans les plans d'actions annuels du PSE 2016-2025. Aussi, en prenant en compte le niveau d'impact perçu de ses actions par les membres de l'organisation et par les parties prenantes du système éducatif ivoirien, ceux-ci pourraient-il mieux percevoir la place qui lui est accordée et par conséquent comprendre son influence. Ceci traduit certainement les réponses des enquêtés, relativement à la question sur leur perception de l'impact de l'implication et des actions du GLPE sur le PSE 2016-2025, comme présentées dans le graphique ci-après :

Graphique 4 : Perception de l'implication du GLPE dans le PSE



Source : notre enquête, 2023

Les données du graphique indiquent que la majorité des enquêtés (47%) ont une perception négative de l'impact de l'implication du GLPE dans le plan sectoriel. Ajouté à ce pourcentage, les sans avis et ceux qui « n'en savent rien », les avis défavorables aux impacts des actions du GLPE représentent 62% des enquêtés contre seulement 38% d'avis positifs.

Ces avis qui traduisent clairement un faible impact des actions du GLPE au sein de la communauté éducative, résultent selon les personnes interrogées, d'une faiblesse dans la mise en œuvre des recommandations du GLPE par les acteurs gouvernementaux du PSE 2016-2025. En effet, dans le cadre de l'évaluation du PSE 2016-2025 réalisée à travers les plans d'action annuels et inscrits dans les rapports de performance, il s'observe une faible mise en œuvre des recommandations du GLPE comme l'indiquent les rapports de performance 2021, 2022 et 2023 (Task Force, 2021 ; 2022 ; 2023). Par exemple, les données indiquent que sur 13 recommandations, aussi bien sectorielles que transversales, adressées au ministère de l'éducation nationale en 2022, il n'a été réalisé qu'une seule alors que 9 d'entre elles n'ont pas connu un début de réalisation à la fin de la période d'exécution (Task force, 2022). Un acteur stratégique

interrogé explique que ces faiblesses résultent plus d'une volonté d'action que d'une insuffisance de ressources. Ainsi, de nombreuses activités du GLPE à l'exemple du comité interministériel de dialogue qui ne nécessite que l'organisation de réunions de concertation entre les ministres de tutelle du secteur éducatif, n'ont jamais été réalisées. A ce sujet, bien que le comité soit mis en place depuis plusieurs années, *« aucune réunion de ce groupe n'a pu se tenir jusqu'à présent en raison de l'indisponibilité des membres »*. Cette longue « indisponibilité » des acteurs ne serait-elle pas le reflet du niveau d'importance accordée à la planification de la chose éducative ? Cette place accordée à l'éducation se perçoit également dans les limites de la mise en œuvre de toutes les recommandations.

III- Les défis de l'efficacité de l'intervention du GLPE : réinventer le modèle d'intervention

Les données de l'étude révèlent une constante : il se pose un problème d'efficacité des actions du GLPE dans la planification en Côte d'Ivoire et particulièrement dans la mise en œuvre du PSE 2016-2025. En effet, les acteurs interrogés sont unanimes que les actions du GLPE dans le PSE 2016-2025 ne se perçoivent pas suffisamment dans le champ éducatif. Pire, ils estiment que cette perception insuffisante découle d'une inefficacité des outils qui soutiennent son action. 67% des enquêtés doutent de l'efficacité de ses moyens d'intervention alors que seulement 38% perçoivent un impact positif du groupe dans le champ éducatif. Ce sentiment d'inefficacité vient confirmer les données des rapports de performances de la PSE qui révèlent une application insuffisante des recommandations.

En plus des recommandations spécifiques au MENA, les recommandations transversales au système éducation-formation dont la mise en œuvre implique une action concertée des différents ministères du secteur éducation-formation n'ont pas de meilleurs scores en termes de réalisation. Sur six (6) recommandations adressées à ces ministères, une seule a été partiellement réalisée à l'évaluation du PAA 2021. Il s'agit de la recommandation relative à la mise en place d'une ligne budgétaire pour le financement des activités de la Task force qui a été prise en compte par le ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique et par le ministère de l'éducation nationale tandis le ministère de l'enseignement technique, de la formation professionnelle et de

l'apprentissage tarde à mettre en œuvre la recommandation. Ce résultat pourrait s'inscrire dans la perspective de Honta et Haschar-Noé (2011), Maurice, (2010) ou UNESCO, (1983) qui estiment que les contraintes financières sont une cause de l'insuffisance de mise en œuvre pragmatique des recommandations dans les politiques publiques.

Toutefois, cette analyse tombe sous le coup de la confrontation aux autres recommandations : même celle dont l'application ne nécessite aucune intervention financière n'ont pas connu un début d'exécution depuis 2017. C'est le cas par exemple du comité interministériel chargé de la gestion des problèmes transversaux à l'éducation. Selon des acteurs stratégiques interrogés lors de nos enquêtes, ce comité dont le fonctionnement ne nécessite que la présence de premiers responsables de l'éducation été dont les activités ne portent que sur des réunions tripartites n'ont mené aucune action au moment de l'évaluation du plan d'action en 2022 (Task force, 2022). Ici, le défi ne se pose plus en termes de contraintes budgétaires. Un autre angle de lecture pourrait être orienté au niveau des arbitrages dans la gestion des priorités par les acteurs concernés dans la mise en œuvre de leurs activités (Maurice, 2010). Cet angle de réflexion s'inscrit dans la dynamique de Cheminade (2017) qui estime que l'un des freins à la mise en œuvre des politiques publiques reste la disponibilité d'une ressource humaine qualifiée et motivée.

Dans le cadre de notre étude, bien que les données ne nous permettent pas de juger de la qualité des ressources humaines affectées aux activités, l'insuffisance d'implication, révélée à travers la méconnaissance des actions du GLPE par ses membres semble en être un indicateur pertinent de mesure de leur motivation. Cette insuffisance de motivation est amplifiée par le cloisonnement entre les différentes catégories induit par le modèle volontariste d'intervention et pourrait également se lire sous l'angle d'une forme de résistance aux acteurs émetteurs des recommandations qui compromettraient l'application des politiques de changement comme le démontre De Bruijn, (2007) ; Warpp (2005) ; Mintzberg, (1994). Dans cette logique, l'insuffisance de motivation explique, par conséquent, l'inefficacité perçue par les enquêtés qui, lorsqu'elle s'inscrit dans une dynamique de résistance renvoie à une inefficacité des porteurs de la recommandation de sorte que, comme le mentionnent Zittoun, (2017) et , Foucault, (1971), si l'adoption d'une recommandation est, par translation, une reconnaissance du pouvoir et de la position de son porteur, alors la non application d'une

recommandation équivaut également à une résistance au pouvoir de son porteur.

L'analyse des données de l'étude permet de comprendre ainsi que, la gestion cloisonnée de l'action éducative avec d'un côté, des acteurs stratégiques, maîtres-à-pensée et de l'autre, des acteurs opérationnels réduits au simple rôle d'exécutants, devient inadaptée. L'insuffisance de communication entre les acteurs ne favorise pas le partage d'informations et prive non seulement, les acteurs stratégiques de données importantes pour la prise de décisions éclairées mais également les acteurs opérationnels de possibilités de dialogues constructifs pour mieux structurer leurs actions.

Ces données de l'étude appellent, donc, à une réinvention du modèle d'intervention du GLPE, orientée vers une gestion plus participative dans le champ éducatif ivoirien. Cette suggestion épouse les principes du Partenariat Mondial de l'Education selon lesquels, pour être efficace, un GLPE doit être composé de parties prenantes engagées (Rudle et al., 2018). Il suppose, dès lors, une réforme du modèle d'intervention volontariste pour procéder à une mutualisation des ressources à travers une intégration effective de toutes les parties prenantes en vue d'une planification harmonisées du système éducatif ivoirien. Cette proposition suggère de ce fait, un modèle d'intervention plus participatif qui intègre non seulement tous les acteurs mais repose également sur un partage d'informations et une planification conjointe des interventions.

Conclusion

L'étude sur les actions du GLPE sur le PSE 2016-2025 a été suscitée par un questionnement sur les écarts constatés dans la mise en œuvre de ses recommandations émises en vue d'améliorer l'efficacité du PSE 2016-2025. Elle avait donc pour objectif de comprendre les causes de la non application des recommandations émises dans les différents plans d'actions annuels.

Pour ce faire, l'étude a mobilisé spécialement la méthode quantitative réalisée à l'aide d'une enquête auprès de 290 acteurs stratégiques et opérationnels du GLPE ainsi que des entretiens avec des personnes ressources en vue de comprendre les motivations de la non application des recommandations du GLPE. Les données obtenues à l'aide l'enquête de terrain ont été complétée par une revue de la documentation

spécialisée obtenue auprès de structures spécialisées membres du GLPE. Les résultats de l'étude indiquent que seulement 30% des membres du GLPE connaissent ces activités. Cette proportion d'acteurs concerne ceux engagés véritablement dans les activités du groupe qui arrivent à identifier clairement ses interventions dans la mise en œuvre du PSE 2016-2025. C'est donc tout naturellement que la majorité de ces acteurs (68%) n'ont pas une perception élevée de l'efficacité du GLPE ni de ses outils d'intervention, induisant une faible confiance dans son action.

Ces données pourraient s'expliquer à la fois par une insuffisance de communication entre les acteurs mais peuvent être perçus comme une résistance manifestée par une insuffisance d'implication dans les activités, dans un contexte de luttes de pouvoirs où la validation d'une recommandation équivaut à une validation de son porteur. Dans une gestion cloisonnée avec d'un côté, les acteurs stratégiques, maitres-à-pensée et de l'autre, les acteurs opérationnels réduits au simple rôle d'exécutants, la non application des recommandations traduit non seulement un partage inadapté des informations, privant les acteurs de données importantes pour la prise de décisions éclairées mais également comme une résistance aux changements aux acteurs émetteurs des politiques publiques.

Ces résultats suggèrent donc que soit revisité le modèle d'intervention volontariste pratiqué dans la mise en œuvre des politiques publiques d'éducation au profit d'une gestion plus participative des actions éducatives.

Références Bibliographiques

GPE, 2020. *Principes pour des groupes locaux des partenaires de l'éducation efficaces*.

BANQUE MONDIALE, 2016. GPE, 2020 : GPE 2020 : améliorer l'apprentissage et l'équité grâce au renforcement des systèmes d'éducation,

<https://documents.banquemondiale.org/fr/publication/documentsreports/documentdetail/860791514276084505/gpe-2020-improving-learning-and-equity-through-stronger-education-systems>

CHEMINADE Pierre, 2017. « La cour des comptes cible les freins à la modernisation du service public », Rapport 2017 de la cour des comptes : des politiques publiques insuffisamment pilotées in Revue la gazette,

<https://www.lagazettedescommunes.com/488639/la-cour-des-comptes-cible-les-freins-a-la-modernisation-du-service-public/>

DE BRUIJN Hans, 2007. *Gestion de la performance dans le secteur public*, Routledge, Londres

FOUCAULT Michel, 1971. *L'Ordre du discours*, Gallimard, Paris

GLOBAL PARTNERSHIP FOR EDUCATION, 2016. *Évaluation sommative de l'appui du GPE à l'éducation au niveau des pays, rapport final Côte d'Ivoire*, éd. Universalia, (globalpartnership.org).

GOIN-BI Zamblé Théodore, 2020. *Analyse du PSE 2016-2025 à la lumière des principes d'Abidjan*, Abidjan, RIPT-EPT.

GPE, 2020. *Principes pour des groupes locaux des partenaires de l'éducation efficaces*.

HAFSI, Taïeb, SEGUIN Francine et TOULOUSE Jean-Marie, 2000. *La stratégie des organisations : une synthèse*, Montréal, éd. Transcontinental

HAFSI, Taïeb, SEGUIN Francine et TOULOUSE Jean-Marie, 2000. *La stratégie des organisations : une synthèse*, Montréal, éd. Transcontinental

HONTA Marina et HASCHAR-NOÉ Nadine, 2011. « Les politiques préventives de santé publique à l'épreuve de la territorialisation : l'introuvable gouvernance régionale du Programme national nutrition santé en Aquitaine » in *Sciences sociales et santé*, N°2011/4, volume 29, pp 33-62. <https://doi.org/10.1684/sss.2011.0403>

<https://www.globalpartnership.org/fr/> consulté le 27 janvier 2025 à 12h03

KOFFI Affoué Philomène et KOUAME Paulin Junior, 2024. « Forces et faiblesses de la planification stratégique de l'éducation en Côte d'Ivoire » in *Journal scientifique européen*, ESJ, 20 (22), pp166-183. <https://doi.org/10.19044/esj.2024.v20n22p166>

KOFFI Affoué Philomène, 2023. *Planification stratégique au sein du ministère de l'éducation nationale et de l'alphabétisation (MENA) : impact des actions du groupe local des partenaires pour l'éducation, la formation, l'enseignement supérieur et l'emploi des jeunes (GLPE)*, mémoire de master, Université de Bourgogne

MAURICE Marie-Elise, 2010. *La planification stratégique et le suivi de la performance au sommet des organisations publiques : expérience fédérale canadienne*, mémoire de maîtrise, ENAP Québec.

MINTZBERG Henry, 1994. *The Rise and Fall of Strategic Planning: Reconceiving Roles for Planning, Plans and Planners*, Free Press, New York

RUDDLE Nicola, CASEY Kelly, GABI Elte et LOIZILLON Anaïs, 2018. *Examen des rôles des principaux acteurs du modèle opérationnel du GPE au niveau des pays dans le cadre de l'exécution du plan GPE 2020, Rapport final – Version 2 Volume I – Rapport principal*, Oxford Policy Management

SIMON Odile, 2017. *Évaluation externe du PDEF 2016/2025*, Groupe Local des Partenaires de l'Éducation-République de Côte d'Ivoire.

TASK FORCE, 2017a. *Plan sectoriel éducation/formation 2016-2025*, Abidjan, UNICEF.

TASK FORCE, 2017b. *Plan d'action du plan sectoriel éducation-formation 2017-2020*, Abidjan, Unicef.

TASK FORCE, 2017c. *Plan opérationnel de suivi et d'évaluation du plan sectoriel éducation/formation 2016-2025, Première édition*, Abidjan, UNICEF.

TASK FORCE, 2021. *Revue sectorielle éducation- formation 2020, à l'épreuve de la COVID-19. Performance du secteur éducation-formation, rapport de suivi au titre de l'année 2021, Rapport de performance*, AFD.

TASK FORCE, 2022. *Revue sectorielle éducation-formation 2022, Rapport de performance*, AFD.

TASK FORCE, 2023. *Revue conjointe annuelle du secteur éducation-formation : Compte rendu de la session ministérielle*, Abidjan.

TREMBLAY Arthur, 1962. « Une théorie de la planification de l'éducation », in *Repenser l'école, une anthologie des débats sur l'éducation au Québec de 1945 au rapport Parent*, C. CORBO et J-P. COUTURE , pp. 391-403, PUM-Corpus, Québec.

UNESCO, 1983. *L'éducation en Afrique à la lumière de la Conférence des ministres de l'éducation et des ministres chargés de la planification économique des États membres d'Afrique* (Hararé. 28 Juin-3 juillet 1982).

UNESCO, 2016. *Éducation 2030 : Déclaration d'Incheon et Cadre et Cadre d'action pour la mise en œuvre de l'Objectif de développement durable 4*, UNESCO.
<https://uis.unesco.org/sites/default/files/documents/education-2030>

WRAPP Edward, 2005. « Good managers don't make policy decisions », in *Strategy Bites Back: It is a lot more, and less than you ever imagined*, Henry Mintzberg, H., Bruce Ahlstrand, B. et Lampel, J. pp. 190-203, Prentice Hall, New York

ZITTOUN Phillipe, 2017. « La fabrique pragmatique des politiques publiques » in *Anthropologie et développement*, N°45/ 2017, pp 65-89