

STRATEGIE: A MOYEN TERME: 2014 2017

PLANIFIER
L'ÉDUCATION,
BÂTIR
L'AVENIR



Organisation
des Nations Unies
pour l'éducation,
la science et la culture



Institut international de
planification de l'éducation



VISION & MISSION

La vision de l'IPE repose sur le principe selon lequel l'éducation est un droit fondamental de l'humanité. Aucun enfant, jeune ou adulte ne devrait se voir refuser l'accès à une éducation qui lui permettra de vivre de façon décente, d'acquiescer et d'exercer des droits, et de jouer un rôle dans la société. L'IPE est particulièrement soucieux de développer une éducation de qualité afin d'offrir à tous des possibilités d'apprendre équitables et utiles. Ainsi, l'IPE a la vision d'un monde dans lequel :

■ Chaque enfant et chaque jeune a accès à une éducation de qualité au service du développement durable et de la paix.

La présente stratégie à moyen terme (SMT) expose la vision et les priorités stratégiques de l'IPE pour la période 2014-2017, dans le cadre de la poursuite de la mission de l'Institut :

■ Améliorer la planification et la gestion des systèmes éducatifs en renforçant les capacités des États membres de l'UNESCO.

Cette stratégie s'est nourrie des débats qui ont eu lieu autour du programme de développement pour l'après-2015¹.

Elle va dans le sens des Objectifs généraux² de « paix et développement équitable et durable » et de « contribution à un développement durable et à l'éradication de la pauvreté » de la stratégie sur huit ans de l'UNESCO, et contribue à la stratégie du secteur de l'Éducation pour 2014-2021³. En raison de la nature de son travail, l'IPE a opté pour deux stratégies sur quatre ans, qui s'inscrivent dans la stratégie sur huit ans de l'UNESCO.

1 • Il s'agit notamment des rapports du Groupe de haut niveau pour le programme de développement pour l'après-2015 du Secrétaire général, de l'Initiative mondiale pour l'éducation du Secrétaire général, des consultations « 2015 : Le monde que nous voulons », ainsi que de la Stratégie à moyen terme 2014-2021 de l'UNESCO et de la Stratégie du secteur de l'Éducation pour la même période.

2 • Tous les huit ans, l'UNESCO adopte une Stratégie à moyen terme qui fixe les objectifs stratégiques et les résultats auxquels doit aboutir le travail de l'Organisation. Le Programme quadriennal de l'UNESCO et son budget bisannuel sont approuvés tous les deux ans par la Conférence générale de l'UNESCO. Le document d'appui définit les stratégies, les résultats attendus et les dotations financières pour chaque Programme majeur ainsi que pour les services liés aux programmes et les services généraux. Les dotations financières sont ventilées par Axe d'action et, pour les programmes majeurs, par résultats attendus, afin d'engager la mise en œuvre de la budgétisation axée sur les résultats.

3 • Projet de Stratégie de l'UNESCO pour l'éducation (2014-2021).



TABLE DES MATIÈRES

p6 L'avantage comparatif de l'IIPE

p7 Défis actuels

p7 Aggravation des inégalités, persistance de la pauvreté

p7 S'adapter aux changements démographiques

p7 Modification de la demande de compétences

p8 Contribution de l'IIPE

p10 ... Priorité thématique numéro 1 : Réduire les inégalités sociales, en particulier les inégalités de genre

p10 ... Priorité thématique numéro 2 : Améliorer les acquis de l'apprentissage cognitif et non cognitif

p10 ... Priorité thématique numéro 3 : Gouvernance et responsabilité vis-à-vis des parties prenantes et des bénéficiaires

p12 ... Priorité thématique numéro 4 : Résilience des systèmes éducatifs grâce à une planification adaptée aux situations de crise

p14 ... Composantes du programme

p14 ... Stratégie de développement intégré des capacités

p15 ... Production de connaissances

p15 ... Activités de sensibilisation et de mobilisation

p16 ... Gestion des résultats

p17 ... Annexe. Terminologie de l'IIPE dans le domaine de la gestion axée sur les résultats

p18 ... Logique d'intervention du programme

Les appellations employées dans ce volume et la présentation des données qui y figurent n'impliquent de la part de l'UNESCO ou de l'IIPE aucune prise de position quant au statut juridique des pays, territoires, villes ou zones, ou de leurs autorités, ni quant à leurs frontières ou limites.

Publié par :

L'Institut international pour la planification de l'éducation
7-9 rue Eugène Delacroix, 75116 Paris, France

Conception graphique : Strat&Act

Photo de couverture : Shutterstock

© Photos : p5 IIPE, p7 IIPE, p9 IIPE, p11 IIPE, p13 IIPE, p14 Katy Anis/UNESCO, p17 IIPE, p18 IIPE

Imprimé par : IIPE



QUI SOMMES-NOUS

Au sein du système des Nations Unies, l'IPE est le seul organisme spécialisé chargé de soutenir la politique, la planification et la gestion de l'éducation ; en tant que tel, il joue un rôle unique. Créé en 1963, il fait partie intégrante de l'UNESCO. Son action s'inscrit dans le droit fil des objectifs de l'Organisation, contribuant à son orientation programmatique dans le domaine de l'éducation. Il s'attache à développer la capacité des ministères de l'Éducation à planifier et gérer leurs systèmes éducatifs grâce à ses programmes de formation, d'assistance technique, de recherche stratégique et de partage des connaissances.

L'IPE jouit d'une grande autonomie intellectuelle et fonctionnelle qui lui permet de s'adapter rapidement aux nouveaux besoins et d'innover dans des domaines susceptibles d'influer sur la planification et la mise en œuvre des services d'éducation par les ministères.

Le travail de l'IPE est guidé par les principes suivants, profondément ancrés dans l'histoire et la culture de l'Institut :

- L'IPE utilise une **approche** de la planification **fondée sur le développement des capacités**, qui prône des processus consultatifs, inclusifs et participatifs. L'adhésion nationale est systématiquement recherchée, encouragée et renforcée.
- L'IPE s'attache à **produire et à partager les connaissances** sur lesquelles s'appuieront les analyses contextuelles destinées à améliorer la formulation des politiques éducatives et la planification de l'éducation.
- L'IPE noue des **partenariats et des alliances** pour améliorer l'efficacité et la viabilité, notamment avec les ministères de l'Éducation, d'autres ministères, des acteurs non étatiques, des bailleurs de fonds et d'autres organisations de l'ONU.



L'AVANTAGE COMPARATIF DE L'IPE

L'IPE reste plus nécessaire que jamais. Son expertise en matière de renforcement des capacités en planification et gestion de l'éducation est très demandée par les acteurs concernés, et son travail au niveau politique est au cœur même du mandat de l'UNESCO.

Service d'évaluation et d'audit de l'UNESCO (2013). Évaluation de l'Institut international de planification de l'éducation (IPE), p. 3.

Dans l'idéal, la planification de l'éducation est à la fois visionnaire et pragmatique, associant une multitude d'acteurs à la définition de l'avenir de l'éducation et mobilisant les ressources nécessaires pour atteindre ses objectifs. Pour les décideurs, la planification ouvre la voie :

- à la mise en œuvre de la réforme de l'éducation et de la transformation du système éducatif ;
- à l'égalité des chances pour les enfants et les jeunes ;
- à une éducation de qualité pour tous.

Grâce à sa grande expérience et à sa solide expertise, l'IPE est à même d'aider les ministères de l'Éducation à modifier leurs processus et leur fonctionnement pour relever les défis d'un monde en pleine mutation. L'Institut a une approche unique du développement des capacités et apporte des réponses globales qui s'appuient sur son savoir-faire en matière :

- de formation et de coaching sur les concepts, processus et outils qui permettent d'améliorer la pratique de la planification et de la gestion de l'éducation ;
- d'analyse et de réflexion sur les tendances et les problèmes de l'éducation, du point de vue de la politique et de la planification ;
- d'assistance technique et de conseil stratégique sur les questions critiques du développement de l'éducation.

Pour élaborer sa stratégie à moyen terme (SMT), l'IPE s'appuie sur ses principaux atouts, parmi lesquels :

- l'accès aux principaux partenaires gouvernementaux ;
- un capital intellectuel substantiel, accumulé au fil de décennies de contacts intensifs avec les

problèmes et les réalités du terrain, ainsi que les solutions alternatives pour les aborder ;

- un dialogue approfondi avec les pays, à travers une stratégie de mise en œuvre combinant formations pratiques, recherches et analyses, ainsi que des services d'assistance technique ;
- sa crédibilité auprès de ses partenaires, grâce à des résultats à la hauteur des promesses ;
- un large réseau de spécialistes de la planification, de praticiens de l'éducation, d'acteurs du développement et d'universités spécialisées dans les études sur l'éducation et le développement ;
- un personnel qui privilégie le service et se soucie avant tout de sa mission. Des professionnels qui partagent une philosophie commune du développement, et qui placent les besoins éducatifs des enfants et des jeunes au centre de leur travail.

L'IPE a également élaboré sa stratégie à partir de deux constats. Premièrement, le nombre de demandes d'assistance qui lui sont adressées est en augmentation constante. Deuxièmement, 109 États membres ont établi que la première priorité pour l'UNESCO était le soutien à « la formulation d'une politique sectorielle et à la planification⁴ ». L'Institut prouve constamment sa valeur en modifiant ses approches et son expertise pour faire œuvre de pionnier dans des domaines à forts enjeux, notamment : dispenser une éducation de qualité à tous ; suivre les acquis de l'apprentissage ; assurer l'éducation dans les contextes de crise ; lutter contre la corruption ; développer la responsabilité et la bonne gouvernance dans l'éducation ; améliorer la disponibilité des données et des connaissances pour une prise de décision reposant sur des observations factuelles.

4 • Consultation des États membres et des Membres associés de l'UNESCO, ainsi que des organisations intergouvernementales (OIG) et des organisations non gouvernementales (ONG) internationales, sur la préparation du Projet de Stratégie à moyen terme pour 2014-2021 (37 C/4) et du projet de Programme et budget pour 2014-2017 (37 C/5) (août 2012).



DÉFIS ACTUELS

L'IPE met un point d'honneur à s'adapter aux besoins sans cesse changeants des États membres de l'UNESCO. Parmi les facteurs mondiaux qui appellent une attention particulière figurent la pauvreté et les inégalités persistantes, ainsi que les changements démographiques qui entravent la marche vers la paix et le développement durable.

AGGRAVATION DES INÉGALITÉS, PERSISTANCE DE LA PAUVRETÉ

Alors que certaines régions du monde connaissent depuis quelques années une période de croissance économique, seule une petite partie de la population en profite. De nombreux pays sont confrontés à une croissance sans création d'emplois, au sous-emploi généralisé, à l'insécurité de l'emploi et des revenus. Des pays plus développés ont été, eux aussi, touchés par ce phénomène, la majorité des pays de l'OCDE voyant se creuser les inégalités. On observe une tendance durable à la montée des inégalités à l'intérieur des régions et des pays, ainsi que d'un pays ou d'une région à l'autre. Il faut s'attaquer à la question de la réduction des inégalités, en particulier l'inégalité entre les sexes, si l'on veut parvenir au développement durable et à la paix dans le monde.

L'impact des crises internationales et locales est asymétrique et particulièrement dramatique pour les populations pauvres des zones rurales et des centres urbains en pleine expansion. L'urbanisation s'accompagne d'une aggravation de la pauvreté : en Afrique, 60 % de la population urbaine vivent dans des bidonvilles ; dans le monde, cette proportion est d'un tiers de la population urbaine. L'exclusion due à la pauvreté est souvent renforcée par la discrimination fondée sur le sexe, l'appartenance ethnique ou le handicap. L'avenir de nombreux jeunes est en péril.

Pour bâtir un monde durable et pacifique, il faut également se préoccuper de la prévention des conflits et des catastrophes, tout comme de la préparation à ces risques. Le nombre d'enfants qui vivent dans des pays touchés par un conflit atteint 28 millions, soit 42 % de tous les enfants non scolarisés (UIS, 2012). Le changement climatique accroît, lui aussi, les risques pour les plus vulnérables. Chaque année, 175 millions d'enfants sont touchés par des catastrophes naturelles liées au climat : traumatismes, perte d'abris et des moyens de subsistance familiaux, interruption de la scolarité (Save the Children, 2007).

La pauvreté se perpétue quand les systèmes éducatifs n'atteignent pas les groupes les plus marginalisés.

Au lieu de reproduire les inégalités sociales, il est impératif de les réduire en rendant l'éducation et l'apprentissage accessibles à tous.

S'ADAPTER AUX CHANGEMENTS DÉMOGRAPHIQUES

L'accroissement de la proportion de jeunes dans de nombreuses économies émergentes ou en développement est lourd de conséquences. Début 2012, 53 % de la population de ces économies avaient moins de 30 ans, ce pourcentage atteignant 70 % en Afrique subsaharienne (Euromonitor International, 2012). Un dividende démographique est prévu pour les économies émergentes ou en développement, c'est-à-dire une hausse du taux de croissance économique résultant de l'augmentation de la proportion de personnes en âge de travailler. Mais ce « bonus » risque fort de ne pas se concrétiser, si les jeunes d'aujourd'hui ne peuvent accéder à un emploi décent et à des moyens de subsistance. La hausse des effectifs NEET (personnes qui ne sont ni scolarisées, ni en activité ni en formation) est une question extrêmement préoccupante pour un nombre de plus en plus grand de gouvernements.

MODIFICATION DE LA DEMANDE DE COMPÉTENCES

L'accès limité à des possibilités d'apprentissage adéquates et de qualité, combiné à la rareté des offres d'emploi, risque fort d'entretenir l'agitation sociale chez les jeunes, comme on l'a vu en 2011/2012 en Afrique du Nord, au Moyen-Orient, en Europe, au Brésil et aux États-Unis. Le sentiment de frustration des jeunes est exacerbé par l'absence de mécanismes leur permettant de contribuer au contenu et à l'élaboration des politiques et des programmes publics. Les systèmes éducatifs ont besoin d'aide pour réagir et offrir aux jeunes davantage de possibilités d'acquérir des connaissances, des savoir-faire et des compétences adaptés.

Si des progrès significatifs sont constatés grâce aux initiatives concertées des pays et des partenaires du développement pour atteindre les objectifs de l'Éducation pour tous et l'Objectif n° 2 du Millénaire pour le développement, beaucoup reste à faire. Il faut impérativement améliorer la qualité de l'éducation. Au moins 250 millions d'enfants en âge de suivre l'enseignement primaire n'atteignent pas le niveau minimum d'apprentissage, même avec quatre années de scolarité. Quant aux adolescents, ils sont quelque 69 millions à n'être toujours pas scolarisés, les progrès dans ce domaine ayant stagné depuis 2007 (GMR, 2012).

CONTRIBUTION DE L'IIPE

RÉSULTATS

Pendant la période 2014-2017, l'IIPE sera guidé par la vision de l'UNESCO selon laquelle l'éducation est un catalyseur fondamental de paix et de développement équitable et durable. Fort de cette conviction, l'Institut s'efforcera de contribuer à améliorer les possibilités pour chaque enfant et chaque jeune d'accéder à un enseignement de qualité, dans le cadre de l'objectif à long terme suivant⁵:

LES MINISTÈRES EN CHARGE
DE L'ÉDUCATION AMÉLIORENT LA QUALITÉ,
L'ÉQUITÉ ET LA PERTINENCE
DE L'ÉDUCATION PAR LA PLANIFICATION ET
LA MISE EN ŒUVRE DES PLANS

Le programme de l'Institut visera à atteindre les objectifs à moyen terme suivants :

- **Institutionnalisation de la planification par les ministères de l'Éducation.** Pour être efficaces, les ministères doivent être guidés par un plan associant toutes les parties prenantes, et régulièrement contrôlé et mis à jour. L'IIPE est convaincu que la planification n'est pas une activité ponctuelle, mais plutôt une pratique continue qui doit mobiliser tous les départements et tous les partenaires du ministère aux niveaux national et infranational, selon un processus consultatif et participatif. Institutionnaliser la planification exige de définir une vision stratégique et des priorités, de coordonner les programmes et les budgets chaque année et dans un cadre de dépenses à moyen terme, de négocier avec les bailleurs de fonds nationaux et internationaux et de faire régulièrement le point sur la mise en œuvre pour s'assurer que la politique est mise en pratique et que les objectifs pourront être atteints.
- **Utilisation par les départements chargés de la planification d'une meilleure base d'observations factuelles pour guider le ciblage et la programmation des activités et des ressources.** La planification exige à la fois de solides systèmes d'information et la capacité de diagnostiquer les problèmes de mise en œuvre de l'éducation, de populations touchées, de qualité et de gestion de l'éducation. Faute de quoi, l'exercice sera limité,

voire manquera de rigueur. Les départements doivent pouvoir s'appuyer sur du personnel possédant les compétences techniques requises, ainsi que sur des systèmes d'information solides et des outils sensibles aux principales questions stratégiques. Ils doivent pouvoir réunir des informations de nombreuses sources différentes (par exemple Système d'information et de gestion de l'éducation - SIGE, systèmes de suivi, évaluations, évaluations des apprentissages, enquêtes et études), les analyser et les interpréter de façon à faciliter la formulation de la politique et la mobilisation de ressources humaines, financières et physiques adaptées aux objectifs stratégiques.

- **Engagement des responsables des politiques éducatives dans de vastes processus participatifs.**

À une époque où le pouvoir des citoyens oriente le renouveau civique et démocratique, l'action publique gagne en pertinence quand elle recourt à de larges processus participatifs et à des sources d'information domestiques ou internationales qui font autorité. Plusieurs acteurs, notamment les jeunes et les enseignants, veulent avoir leur mot à dire. Pour les ministères de l'Éducation, ce qui est en jeu c'est la façon dont les parties prenantes perçoivent la qualité, l'adéquation et l'adaptabilité de l'éducation en tant que bien public.

Des objectifs spécifiques à court terme guideront la programmation relative au développement des capacités individuelles et organisationnelles, à la formulation des politiques et à l'environnement de planification, afin que les ministères de l'éducation :

- disposent des compétences humaines nécessaires pour la totalité du cycle de planification ;
- puissent améliorer les processus et les outils de planification indispensables à la préparation du plan, à sa mise en œuvre, à son suivi et à son évaluation ;
- puissent créer un environnement de planification permettant au personnel politique et technique de collaborer à la formulation des politiques et de nouer le dialogue avec d'autres acteurs du gouvernement et de la société civile.

5 • Un glossaire de la terminologie de la gestion axée sur les résultats de l'IIPE est joint en annexe.

Pour organiser la mise en œuvre des programmes, en vue d'atteindre les objectifs à moyen terme, l'IPE veillera à ce que les deux priorités mondiales de l'UNESCO restent au cœur de son action. L'Institut s'inscrira dans le droit fil du programme « Priorité Afrique » de l'UNESCO, ayant constaté que la plupart des difficultés observées en Afrique sont communes à beaucoup de pays du monde. La population d'âge scolaire du continent ne cesse d'augmenter, les niveaux d'alphabétisme restent faibles et l'éducation de la petite enfance est déficiente. Or, tous ces problèmes ont été soulevés lors des débats sur l'après-2015 engagés par la communauté internationale. L'intégration du Pôle de Dakar au sein de l'IPE lui permettra de renforcer les services apportés au continent. De même, la Priorité « égalité des genres » occupera une place centrale dans les actions de développement des capacités de l'Institut. La pauvreté, l'exclusion, l'analphabétisme, le faible degré d'engagement civique sont dus aux inégalités persistantes entre les sexes. Un aspect clé de la contribution de l'IPE à l'objectif prioritaire d'égalité entre les sexes fixé par l'UNESCO sera de promouvoir l'utilisation d'observations factuelles à chaque étape de la planification stratégique afin d'améliorer les conditions dans lesquelles l'éducation est dispensée aux garçons et aux filles. Les programmes et les activités de l'IPE en matière de développement des capacités joueront, à cet égard, un rôle de premier plan.

La logique d'intervention du programme est présentée graphiquement en fin de document et montre les effets attendus des programmes de l'Institut.

CHAMP D'ACTION ET PRIORITÉS

Le monde ne doit pas se contenter d'aider les enfants à aller à l'école. Il doit également s'assurer qu'ils acquièrent effectivement des compétences de base. Le double défi que nous devons relever consiste à faire en sorte que tous les enfants aillent à l'école, en identifiant les multiples causes de l'exclusion et en agissant à la racine du mal, puis à nous assurer qu'ils apprennent grâce à des enseignants qualifiés et dans des environnements sains et sûrs.

Irina Bokova, Directrice générale de l'UNESCO, 13 juin 2013.

Si l'on veut construire un avenir où les individus vivent ensemble dans l'harmonie et la paix, l'éducation est une priorité pour tout gouvernement qui vise une croissance équitable et durable. Il existe une littérature abondante sur les liens entre l'éducation et les transformations comportementales, sociales

et politiques, la santé, ou la compétitivité nationale et les résultats économiques. Mais **des changements de paradigme sont nécessaires pour que les enfants et les jeunes, quel que soit leur sexe ou leur milieu socio-économique, apprennent à savoir, à faire, à vivre ensemble et à être.**

En tant que processus volontariste, la planification est un support solide pour formuler les politiques sur la base d'observations factuelles, et une pratique essentielle pour traduire la volonté politique en action et en résultats mesurables. Pour accompagner les ministères de l'Éducation dans ce changement de paradigme, les différents volets des programmes de l'IPE mettront en avant les quatre priorités thématiques suivantes :

- **Réduction des inégalités sociales, en particulier les inégalités entre les sexes ;**
- **Amélioration des acquis cognitifs et non cognitifs ;**
- **Gouvernance et responsabilité** pour une planification transparente et participative ;
- **Résilience des systèmes éducatifs** grâce à une planification adaptée aux situations de crise.

Les quatre priorités ci-dessus se renforcent mutuellement. Pour que l'éducation contribue à l'édification d'un avenir meilleur, les systèmes éducatifs doivent répondre aux besoins des enfants et des jeunes en matière d'éducation. Il est essentiel de faire de la lutte contre les inégalités sociales un aspect central de la planification, si l'on veut que l'éducation contribue à atténuer les conséquences des conflits et à favoriser un changement social et économique durable.



Une bonne gouvernance et la responsabilisation des établissements d'enseignement améliorent la résilience des systèmes et permettent de disposer de plus de ressources pour s'attaquer aux inégalités et améliorer l'apprentissage. Pour que les décideurs politiques ainsi qu'une multitude d'acteurs et de bénéficiaires de l'éducation soient informés, associés et correctement desservis, il faut que les jeunes puissent faire entendre leur voix, de sorte que leurs besoins d'apprentissage soient reconnus et pris en compte.

Le but est de sensibiliser davantage à ces questions et d'orienter les compétences, les processus, les systèmes d'information, les outils de planification et les cadres de suivi, afin que la promesse d'une éducation ouverte à tous, permettant d'accéder à une vie enrichissante, à des moyens de subsistance et à la citoyenneté mondiale, devienne une réalité pour tous.

PRIORITÉ THÉMATIQUE NUMÉRO 1 : RÉDUIRE LES INÉGALITÉS SOCIALES, EN PARTICULIER LES INÉGALITÉS DE GENRE

La pauvreté et les inégalités sociales et économiques persistantes créent des disparités dans l'accès à l'école et à l'apprentissage, qui se traduisent souvent, après la scolarité, par des inégalités en termes de résultats économiques et de participation au processus politique. L'urbanisation croissante génère de nouvelles inégalités, tandis que la pauvreté commune à de nombreuses zones rurales persiste. Le droit à l'éducation reste difficile à exercer pour les orphelins et les enfants vulnérables, notamment ceux qui sont touchés par les conflits, ce dont les gouvernements se préoccupent peu dans leurs actions de suivi. En abordant les questions d'inégalités sociales et économiques dans ses activités de planification, l'IPE restera vigilant à l'égard des problèmes d'inégalité sexospécifique.

Si des progrès ont été faits dans la lutte contre l'inégalité entre les sexes (le nombre de filles qui abandonnent l'école primaire a diminué de moitié depuis 1999, et le nombre d'adolescentes non scolarisées de plus d'un tiers), l'égalité entre les filles et les garçons est loin d'être acquise en matière d'accès et de rétention. Elle reste une priorité urgente. La masse de données sur l'ampleur des violences à caractère sexiste continue de croître et montre à quel point ces violences font obstacle à l'éducation des filles.

L'IPE a mené une étude stratégique sur l'égalité entre les sexes dans les résultats d'apprentissage et le leadership éducatif. Pendant la période couverte par la stratégie à moyen terme, l'IPE s'appuiera sur ce corpus pour renforcer l'interprétation et

l'utilisation de données sexospécifiques, données couvrant aussi les résultats de l'apprentissage, pour orienter la formulation des politiques et la programmation dans les pays. L'IPE développera une offre d'assistance technique pour les accompagner dans des diagnostics sexospécifiques. Elle sera complétée par l'élargissement de l'offre de formation et de conseils stratégiques.

PRIORITÉ THÉMATIQUE NUMÉRO 2 : AMÉLIORER LES ACQUIS DE L'APPRENTISSAGE COGNITIF ET NON COGNITIF

Si l'on veut que les politiques et les plans améliorent les résultats de l'apprentissage, il faut que les responsables des politiques éducatives et les planificateurs comprennent les facteurs qui influent sur l'apprentissage et qu'ils aient accès à des connaissances contextuelles. Avec son expérience considérable de la planification et de l'évaluation de la qualité de l'éducation, notamment son engagement depuis 20 ans aux côtés du SACMEQ, le Consortium de l'Afrique australe et orientale pour le pilotage de la qualité de l'éducation, l'IPE est stratégiquement placé pour aider les pays du SACMEQ, du PASEC et du tout récent Réseau pour le pilotage de la qualité de l'éducation dans la région Asie-Pacifique (NEQMAP) à faire le lien avec la politique. Dans la poursuite de sa tâche, l'IPE fournira aux responsables politiques et aux planificateurs de nouvelles analyses et synthèses des facteurs et des stratégies qui permettent d'améliorer les acquis de l'apprentissage. L'Institut aidera également les ministères de l'Éducation à développer leur capacité d'interpréter les données nationales sur l'apprentissage et d'élaborer sur cette base des politiques et des plans pour améliorer l'apprentissage. Un nouveau portail en ligne, *Planifier l'apprentissage*, ainsi que les activités de formation, d'assistance technique et de conseils stratégiques de l'IPE mettront l'accent sur cette priorité.

Deux aspects de cette priorité feront l'objet d'une attention particulière : les **besoins d'apprentissage des jeunes ; la qualité et la carrière des enseignants.**

Il est impératif d'accorder une plus grande attention aux besoins éducatifs après l'éducation de base. Pour aider les pays à renforcer les politiques et programmes qui facilitent l'entrée des jeunes dans le monde du travail, l'IPE créera des observatoires qui fourniront aux responsables des politiques éducatives et aux planificateurs des informations sur le marché du travail et sur les réponses que l'éducation peut apporter. L'Institut rassemblera des études et des données pour aider les ministères de l'Éducation à identifier et à dispenser les connaissances, les savoir-faire et les compétences dont les jeunes ont



besoin pour intégrer le marché du travail. Afin que les besoins en matière d'apprentissage non cognitif ne soient pas oubliés, l'IIPE continuera de coopérer avec les partenaires qui œuvrent pour l'engagement civique des jeunes et la consolidation de la paix.

Les enseignants sont une ressource cruciale pour améliorer l'apprentissage à tous les âges. La déprofessionnalisation du corps enseignant est une sérieuse menace pour la qualité de l'éducation. La carrière et le travail des enseignants doivent nécessairement être gérés par des politiques appropriées, de manière à maintenir un enseignement et un apprentissage de qualité, ce qui permettra de fidéliser les enseignants et de s'attaquer aux nombreuses causes de la pénurie d'enseignants. Il n'existe évidemment pas de solution immédiate : les études publiées mettent en avant la nécessité d'une approche holistique et contextuelle des mesures d'amélioration et de l'évaluation des coûts et autres implications à long terme. L'IIPE analysera ces questions pour renforcer la formulation des politiques et les analyses sectorielles ; il élaborera des outils améliorés de diagnostic et de simulation spécifiquement axés sur la carrière des enseignants et leurs conditions de travail.

PRIORITÉ THÉMATIQUE NUMÉRO 3 : **GOVERNANCE ET RESPONSABILITÉ VIS-À-VIS** **DES PARTIES PRENANTES ET DES BÉNÉFICIAIRES**

Les principaux problèmes de gouvernance dans l'éducation découlent d'un manque d'inclusion (gouvernance démocratique), d'impartialité (gouvernance équitable) et de responsabilité publique (gouvernance transparente et incontestable). Une bonne gouvernance est considérée actuellement comme une condition préalable majeure pour améliorer l'efficacité et l'efficience des services éducatifs, ainsi que pour répondre aux besoins des groupes les plus pauvres. Dans le cadre de sa stratégie à moyen terme, l'IIPE s'appuiera sur son expertise approfondie dans ce domaine pour traduire les principes de bonne gouvernance en politiques et mesures institutionnelles et sectorielles systématiques.

Depuis le lancement de son programme Éthique et corruption dans l'éducation, en 2001, l'IIPE a tiré de précieux enseignements sur l'importance d'une approche sectorielle pour diagnostiquer les risques et formuler les mesures adéquates. La planification de l'intégrité est vue aujourd'hui comme un outil

permettant de diagnostiquer les risques possibles de corruption et d'aborder les problèmes de transparence et de redevabilité. Au cours des quatre prochaines années, l'IIPE constituera une base documentaire sur les utilisations les plus efficaces et les plus critiques des données publiques (open data) relatives à l'éducation permettant d'améliorer la planification de l'intégrité du secteur éducatif. La planification de l'intégrité fera également partie de l'aide apportée par l'IIPE aux ministères de l'Éducation lors de la préparation de leurs plans. Ses activités d'assistance technique et de développement des capacités seront élargies, notamment en encourageant l'utilisation d'outils de diagnostic et d'élaboration de règles, tels que les enquêtes de suivi des dépenses publiques et les codes de conduite des enseignants, respectivement. Des ressources supplémentaires seront développées et partagées grâce à de nouvelles offres de formation, au dialogue sur les questions stratégiques et à des campagnes de sensibilisation en ligne et internationales.

En ce qui concerne le financement, il est urgent que les gouvernements et la communauté internationale sachent plus précisément qui finance l'éducation dans les pays en développement, à quoi l'argent est dépensé (pour vérifier la concordance entre les objectifs stratégiques et l'affectation des ressources) et qui en bénéficie (pour évaluer l'équité). Du fait de la complexité des programmes de gestion financière impliquant plusieurs acteurs publics et privés, il est plus difficile d'avoir une vision immédiate des coûts à chaque niveau d'éducation. Pour remédier à ce problème, l'IIPE aide les ministères de l'Éducation à élaborer des comptes nationaux de l'éducation. Ces méthodes et outils serviront également de base aux activités futures de l'IIPE avec l'UNESCO, en particulier avec le Pôle de Dakar⁶ et l'Institut de statistique de l'UNESCO (ISU), dans le domaine du développement des capacités en matière de financement de l'éducation.

Choisie par un nombre croissant de pays, la gouvernance décentralisée peut, sous réserve d'être correctement appliquée, rendre la gouvernance plus inclusive et contribuer à améliorer la qualité, l'équité et l'adéquation des services éducatifs. L'IIPE se propose de fournir des conseils stratégiques, des services de formation et une assistance technique sur le thème de la décentralisation. Un domaine spécifique fait l'objet de recherches dans le cadre de la SMT : les pratiques décentralisées qui ont montré leur efficacité pour l'affectation et l'utilisation des ressources financières. Fort de ses connaissances, l'IIPE offrira des conseils stratégiques et son assistance technique pour concevoir et mettre en œuvre des politiques

de subventions aux écoles dans le but d'influer sur l'équité et la qualité de l'éducation.

Dans le domaine des réformes de la gouvernance, la tendance dominante observée est l'obtention d'une plus grande autonomie des établissements d'enseignement supérieur. Cette évolution intervient dans un contexte de modification du rôle de l'État, de restrictions financières, de multiplication des établissements privés et de forte demande sociale, comme en témoigne l'augmentation des inscriptions. Les établissements d'enseignement supérieur sont, par conséquent, incités à améliorer la qualité du service et l'offre d'éducation, tout en recherchant la rentabilité et la compétitivité mondiale. Face à ces évolutions et en tirant les leçons de travaux antérieurs sur la réforme de la gouvernance et sur l'assurance de la qualité, l'Institut aidera les États membres et les établissements d'enseignement supérieur à élaborer et à améliorer les systèmes et les mécanismes internes d'assurance qualité. La recherche appliquée préparera le terrain pour la formation et les conseils stratégiques dans ce domaine.

PRIORITÉ THÉMATIQUE NUMÉRO 4 **RÉSILIENCE DES SYSTÈMES ÉDUCATIFS** **GRÂCE À UNE PLANIFICATION ADAPTÉE** **AUX SITUATIONS DE CRISE**

La fragilité mondiale croissante a des impacts sur les systèmes éducatifs, en particulier en situation de crise. C'est pourquoi la communauté internationale doit prêter une plus grande attention au renforcement de la résilience des systèmes éducatifs face aux crises. Un conflit ou une catastrophe naturelle peut porter atteinte à l'ensemble du système éducatif, voire le détruire totalement. L'éducation étant le fondement même de la croissance économique et du développement des êtres humains, il faut tout faire non seulement pour remettre le système en état, mais aussi pour qu'il fonctionne de manière à prévenir toute fragilité future. Pour cela, il faut aborder les questions de prévention des crises et de consolidation de la paix dans la politique et la planification de l'éducation, et renforcer la résilience institutionnelle.

L'IIPE a accumulé une somme considérable de connaissances, d'expertise et de notoriété en tant que chef de file de la planification de l'éducation dans les contextes de crise. De nombreuses organisations des Nations Unies et autres agences internationales ont tiré profit de cette expertise, et la planification de l'éducation est considérée comme un point d'entrée majeur pour la prévention et la préparation aux situations de crise, ainsi que pour le renforcement de la résilience du système éducatif à tous les niveaux. Faute d'efforts pour prévenir ou réduire les risques

et les impacts des conflits et des catastrophes sur les systèmes éducatifs, la réalisation des objectifs actuels et futurs du Millénaire pour le développement et de l'Éducation pour tous continuera de se heurter à des obstacles majeurs. En outre, non seulement la réduction des risques de crise et de catastrophe sauve des vies et protège le droit à l'éducation, mais elle est financièrement avantageuse.

Dans le cadre de sa SMT, l'IPE s'appuiera sur l'expérience acquise et élargira sa contribution. Par une planification anticipant, les situations de crise, il aidera les ministères de l'Éducation à réduire les impacts négatifs des conflits et des catastrophes naturelles sur les systèmes éducatifs, les apprenants, les enseignants, le personnel de l'éducation, les parents/proches et les communautés. Intégrer des mesures de réduction des risques liés aux conflits et aux catastrophes naturelles dans la politique, la planification et la programmation de l'éducation est le seul moyen pour les pays de renforcer leur capacité d'anticiper les conflits et les crises, de les prévenir et d'y réagir. L'IPE développera ses

activités d'assistance technique et de formation, en exploitant les recommandations et les leçons issues de ses études.

Les priorités thématiques ci-dessus - égalité entre les sexes, résultats de l'apprentissage, transition entre école et monde du travail, enseignants, gouvernance responsable et résilience des systèmes aux conflits et aux catastrophes naturelles - sont les principaux aspects de la planification que l'IPE entend promouvoir pendant la période de mise en œuvre de sa stratégie à moyen terme. Ils correspondent aux demandes exprimées par les pays et aux besoins constatés et, à ce titre, seront les axes principaux du programme de l'Institut dans le cadre de sa stratégie à moyen terme. Avec ces thèmes, l'IPE est positionné stratégiquement pour répondre aux nouvelles priorités mondiales de l'après-2015.



COMPOSANTES DU PROGRAMME

La position privilégiée de l'IIPE dans le domaine de la planification de l'éducation découle de sa capacité de traduire la théorie en pratique et de concevoir des approches contextuelles éclairées par les perspectives et tendances internationales générales. La force de l'Institut réside dans son approche intégrée du développement des capacités, de la production de connaissances, de l'extension des services aux groupes marginalisés et du travail de sensibilisation. Chacun de ces aspects constitue une composante fondamentale des programmes de sa stratégie à moyen terme.

STRATÉGIE DE DÉVELOPPEMENT INTÉGRÉ DES CAPACITÉS

Le travail de l'IIPE dans le domaine du développement des capacités couvre la formation, le coaching, l'assistance technique et le conseil stratégique. L'IIPE offrira aux ministères de l'Éducation toute la gamme des services dont ils ont besoin pour développer leurs capacités individuelles et organisationnelles pour :

- concevoir des plans qui s'appuient sur des processus efficaces et participatifs, des informations fiables et des outils de planification ;
- évaluer, budgétiser et négocier des ressources pour le secteur de l'éducation dans un contexte de financement domestique et international de plus en plus complexe ;
- élaborer une politique fondée sur des observations factuelles ;
- suivre les processus de mise en œuvre et de gestion, afin de faciliter l'évaluation et la révision.

Outre cette orientation vers les pays, l'IIPE adoptera une approche régionale pour soutenir les capacités nationales et régionales. L'intégration du Pôle de Dakar, en 2013, au sein de l'IIPE, avec l'aide financière de l'Agence française de développement, devrait renforcer la présence de l'Institut et son impact en Afrique, ainsi que l'a fait - et continue de le faire - le bureau de Buenos Aires en Amérique latine. Dans les pays arabes et en Asie, la stratégie reposera sur une collaboration plus étroite avec les bureaux

hors siège de l'UNESCO et sur des partenariats avec d'autres acteurs du développement, des réseaux et des établissements de formation, notamment le Centre régional pour la planification de l'éducation (RCEP), à Sharjah.

Combinaison stratégique

- Dispenser des cours de formation avancée, soit à distance soit en présentiel, notamment dans le cadre du Programme de formation approfondie en planification et en gestion de l'éducation (PFA), qui a été profondément amélioré.
- Veiller à ce que les interventions de l'IIPE dans le domaine du développement des capacités soient en étroite relation avec l'application sur le lieu de travail, notamment :
 - en renforçant les liens entre les niveaux politique et technique de l'élaboration des politiques dans les domaines de compétences de l'IIPE ;
 - en renforçant les outils et les processus de planification et de gestion ;
 - en soutenant le développement de systèmes fiables de suivi et d'évaluation.
- Devenir une source sérieuse de ressources éducatives ouvertes et de qualité, dans le domaine de la planification et de la gestion de l'éducation.
- Travailler en partenariat avec certains établissements de formation aux niveaux national et/ou régional, en facilitant le travail en réseau pour soutenir les capacités de formation locales et pérenniser les résultats de l'IIPE dans le domaine du développement des capacités.



PRODUCTION DE CONNAISSANCES

Les travaux de recherche de l'IIPE apportent une contribution essentielle à la politique, à la pratique et aux débats autour de l'éducation. Ils fournissent également des données factuelles précieuses pour ses activités de formation, de coaching, d'assistance technique et de conseils stratégiques.

Pendant la mise en œuvre de la SMT, la recherche et l'analyse axées sur les politiques feront partie d'un ensemble d'interventions destinées à combler rapidement le manque de connaissances des pays dans le domaine de la planification de l'éducation.

Par ailleurs, certains aspects spécifiques seront étudiés en faisant des analyses et des recherches axées sur les politiques, ainsi qu'à des fins de prévision. Le but est de réfléchir avec les partenaires nationaux sur les problèmes émergents et leurs implications pour la politique, la planification et la gestion de l'éducation. Cela leur permettra de se préparer à l'évolution future de leurs systèmes éducatifs.

Le programme de recherche de l'IIPE combinera des analyses visant à dégager des enseignements pour la politique et la pratique, et l'exploration de domaines d'importance critique. La première catégorie comprendra des analyses pour aider les planificateurs et les décideurs politiques à améliorer les résultats d'apprentissage, réduire les inégalités entre les sexes, améliorer la carrière et les conditions de travail des enseignants, ainsi qu'à renforcer la responsabilité de la gouvernance. Un travail de réflexion sera mené sur la transition des jeunes de l'école vers le monde du travail, et sur l'élaboration d'un programme de recherche prospective.

Combinaison stratégique

- Comblent les déficits de connaissances identifiés lors de la planification sectorielle et du bilan de la mise en œuvre.
- Mener des études sur les problèmes émergents de l'éducation et traduire les conclusions en recommandations pour la politique et la planification.
- Diffuser au niveau local les recommandations stratégiques qui découlent des recherches et des analyses déterminées par la demande.

ACTIVITÉS DE SENSIBILISATION ET DE MOBILISATION

Tout en renforçant le dialogue avec ses interlocuteurs habituels, l'IIPE utilisera plus résolument sa position au sein du système des Nations Unies pour faciliter les liens entre acteurs étatiques et non étatiques de la planification de l'éducation, dans le

but de soutenir l'émergence et la consolidation de processus participatifs de grande envergure pour réformer l'éducation et formuler des politiques. Les programmes et activités mis en œuvre dans ce domaine conforteront les interventions de l'IIPE en matière de développement des capacités.

Les activités de sensibilisation et de mobilisation prôneront :

- la responsabilité sociale des ministères de l'Éducation ;
- la collaboration Sud-Sud et Nord-Sud ;
- des aspects fondamentaux de la planification : égalité entre les sexes ; acquis de l'apprentissage ; transition des jeunes entre école et monde du travail ; enseignants ; gouvernance responsable ; résilience des systèmes aux conflits et aux catastrophes naturelles.

Combinaison stratégique

- Maintenir une communication fructueuse et dynamique entre les planificateurs et les gestionnaires de l'éducation dans le monde entier. Encourager les acteurs de l'éducation à jouer un rôle actif dans le dialogue sur les politiques éducatives.
- Attirer l'attention des décideurs politiques sur les grandes évolutions et leurs implications : nouer des liens, informer les chercheurs internationaux et les agences d'aide des résultats des recherches de l'IIPE et des méthodes employées pour les atteindre. L'Institut privilégiera les échanges d'idées afin de favoriser une plus grande cohésion entre les parties prenantes.
- Rédiger, à l'intention du public de l'IIPE, des synthèses sur les connaissances actuelles dans des domaines techniques ou stratégiques spécifiques.
- Informer les décideurs et autres acteurs des résultats des recherches et des méthodes employées, afin de leur permettre de les comprendre et de les adapter à la mise en œuvre des programmes.
- Cette composante, qui complète les activités de développement des capacités de l'IIPE, s'intéresse à la fois aux problèmes et aux processus. L'Institut nouera le dialogue avec la communauté élargie des acteurs de l'éducation, en cohérence avec les changements intervenus dans les processus d'élaboration des politiques et de planification. Il aidera également les ministères de l'Éducation à faire de même.

GESTION DES RÉSULTATS

Guidé par un ensemble de cinq principes de gestion des programmes, l'IIPE mettra en œuvre un plan rigoureux de suivi et d'évaluation axé sur les résultats.

PRINCIPES DE GESTION DES PROGRAMMES

- **Privilégier** les domaines où l'Institut possède un avantage comparatif net. Dans un contexte de forte demande d'amélioration de la planification et de la gestion de l'éducation, l'IIPE doit se concentrer sur les domaines où il peut optimiser les résultats de son travail de production et de diffusion de connaissances, de formation et d'assistance technique.
- Continuer à considérer les **besoins des ministères de l'Éducation** comme primordiaux et répondre à l'évolution de leurs besoins et attentes. L'IIPE nouera le dialogue avec ses partenaires, sur la base d'une compréhension des besoins du pays, d'une analyse de l'économie politique et des capacités des bénéficiaires.
- Renforcer la **cohérence et les synergies** entre formation, assistance technique et recherche, afin que les interventions, les méthodes et les outils aident davantage les pays à concrétiser leurs priorités éducatives. C'est un principe essentiel pour l'IIPE, dont l'ambition est d'élaborer une approche intégrée du développement des capacités.
- **Intégrer les perspectives thématiques** pour traiter plus efficacement les questions d'accès, d'équité et de qualité pour tous les groupes de population, sans distinction de sexe.
- Améliorer le **coût et l'efficacité** en général. La façon dont l'IIPE atteint ses résultats est aussi importante que la qualité et la viabilité des résultats eux-mêmes. Dans un contexte de fortes contraintes sur les ressources humaines et financières, il est crucial de réussir à combiner rendement et efficacité dans les processus et les stratégies de mise en œuvre.

Ces principes s'inscrivent dans le droit fil de la Stratégie à moyen terme de l'UNESCO, ainsi que des recommandations de l'évaluation externe indépendante de l'Organisation.

SUIVI

Les objectifs stratégiques de l'IIPE traduisent une double préoccupation : celle de répondre aux besoins des pays et celle de maintenir la capacité de l'Institut à réagir aux problèmes, partout dans le monde. À cause des ressources limitées et de la forte demande de produits et de services, gérer ces deux aspects du travail de l'IIPE crée des tensions. L'Institut attache une grande importance aux services et aux résultats, s'efforçant toujours d'agir avec efficacité et d'améliorer la qualité de ses services. Les plans opérationnels qui seront élaborés exposeront plus clairement la combinaison stratégique et les priorités générales de l'Institut.

Cette stratégie à moyen terme sera déclinée en plans opérationnels bisannuels. Les priorités et les mesures de performance des plans opérationnels serviront de base à l'IIPE pour suivre les progrès et les résultats atteints dans les différents domaines des programmes. Des informations seront recueillies tous les trimestres pour faciliter l'évaluation des programmes en fonction des performances. Cette approche du plan opérationnel fournit automatiquement pour les rapports un ensemble de résultats coïncidant avec le bilan à moyen terme.

L'IIPE introduira progressivement des pratiques de gestion plus sophistiquées, fondées sur les résultats : budgétisation axée sur les résultats, renforcement de la responsabilité et conformité avec les règles de l'Initiative internationale pour la transparence de l'aide. L'Institut veillera à ce que ses progrès dans ces domaines soient en phase avec l'évolution des pratiques au sein de l'ensemble de l'UNESCO.

ÉVALUATION

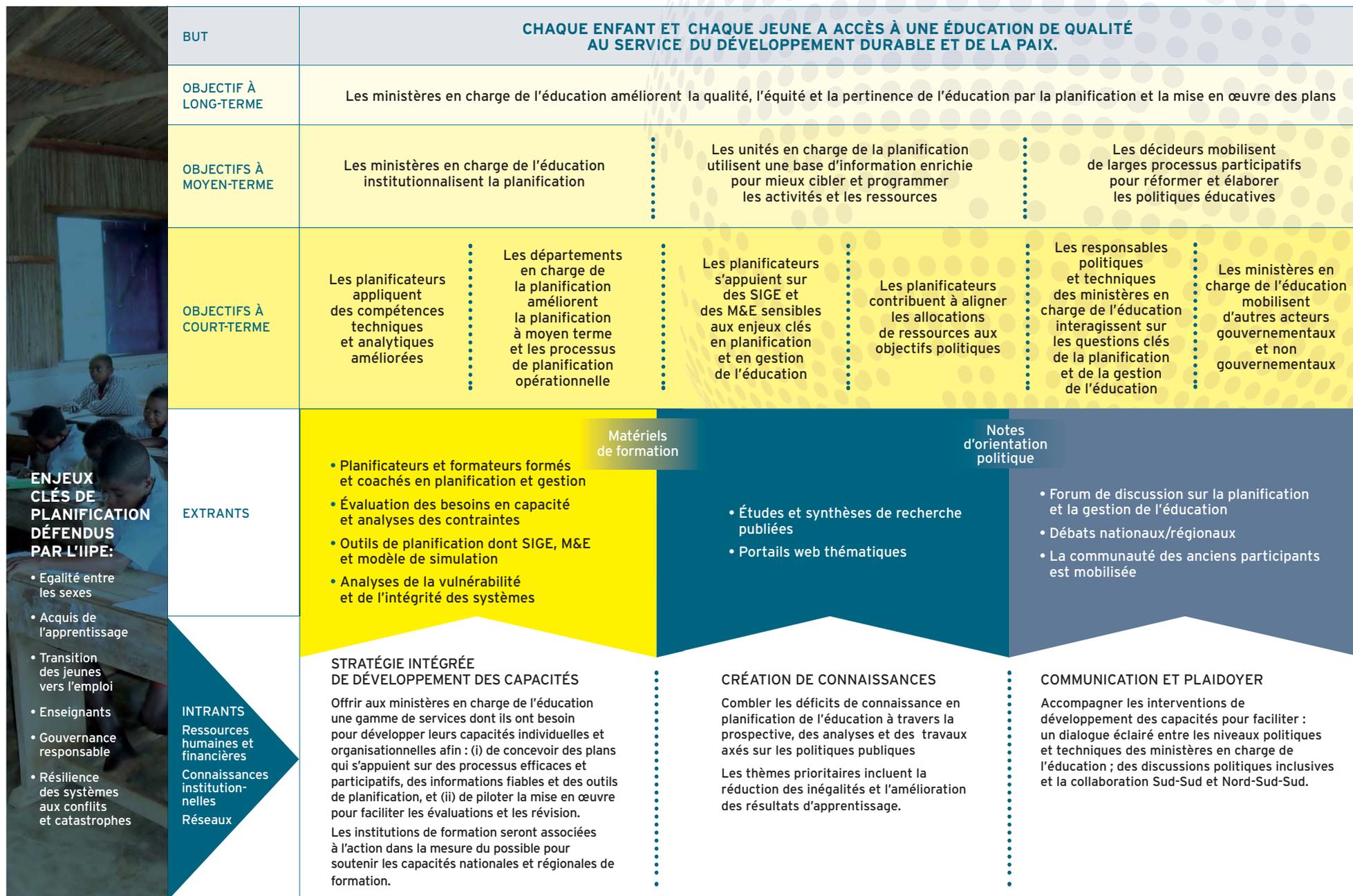
L'IIPE est une organisation apprenante, acceptant volontiers les remarques et la critique, tant internes qu'externes, tout en étudiant l'évolution des besoins et des contextes. L'évaluation externe 2012 du programme de recherche et l'examen externe 2013 du programme de formation sont la preuve de cette volonté de progresser. Pendant la période de mise en œuvre de la SMT, l'Institut évaluera régulièrement ses performances par rapport aux effets attendus à moyen terme. Il veillera à ce que ces évaluations génèrent des informations sur le rapport entre le coût et l'efficacité des programmes.

ANNEXE. Terminologie de l'IPE dans le domaine de la gestion axée sur les résultats

BUTS	Le changement visé au niveau d'un pays ou d'une population.
RÉSULTATS	Les changements que l'IPE cherche à obtenir pour un groupe cible donné. Les résultats peuvent être à court, à moyen ou à long terme. Les résultats à court terme sont généralement définis au niveau d'un programme ou d'un projet. Les résultats à moyen et à long terme concernent l'ensemble de l'Institut.
EXTRANTS/PRODUITS	Les produits et services concrets générés par une activité.
INTRANTS/APPORTS	Les ressources utilisées - financières, humaines, équipements, infrastructures, etc.
EFFETS	Terme plus générique qui inclut l'impact.
INDICATEURS	Les informations permettant de déterminer si un résultat ou un produit a été atteint. Il est important d'identifier la source de ces informations et les processus employés pour les collecter. Certains indicateurs ne sont utiles que si l'on a défini une valeur de référence par rapport à laquelle les progrès sont évalués.
OBJECTIF	Le niveau de performance recherché pour un produit/prestation ou un résultat.
JALON	Phase atteinte par une activité planifiée ou une stratégie.



Logique d'intervention du programme





Organisation
des Nations Unies
pour l'éducation,
la science et la culture



Institut international de
planification de l'éducation

IIPE - UNESCO

7-9 rue Eugène Delacroix
75116 Paris, France
Tél. +33 (0)1 45 03 77 00
www.iiep.unesco.org