



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



Institut international de  
planification de l'éducation

58 GB/4 *Partie I*

Janvier 2019

Original : anglais

## Cinquante-huitième session du Conseil d'administration de l'IIPE

Paris, 11 - 12 décembre 2018



### Point 4 de l'ordre du jour

Rapport d'activité de la Directrice pour  
l'année 2018 et Projet de plan opérationnel pour 2019

*Partie I – Programme  
Approuvée*

## Table des matières

<b>Introduction</b> .....	8
<b>PARTIE I</b> .....	9
<b>Rapport de mise en œuvre, 2018</b> .....	9
Objectif stratégique 1 – Les États membres planifient efficacement le développement du secteur de l'éducation et évaluent les performances du système.....	11
Résultat à moyen terme 1.1 .....	11
Proposer une offre de formation souple et réactive, adaptée aux besoins des États membres .....	11
Offre de formation de base .....	11
Résultat à moyen terme 1.2 :.....	20
Aider les organismes de formation en planification et en gestion de l'éducation grâce à la coopération institutionnelle .....	20
Résultat à moyen terme 1.3.....	22
Offrir aux États Membres des conseils adaptés à leur contexte, en matière de politique, de planification et de gestion .....	22
Appui à l'analyse sectorielle et au plan sectoriel d'éducation.....	22
Appui à la planification de l'enseignement et de la formation techniques et professionnels (EFTP).....	25
Appui à des politiques spécifiques.....	26
Appui à la mise en œuvre des politiques et des plans .....	27
Résultat à moyen terme 1.4.....	28
Veiller à ce que les programmes de renforcement des capacités contribuent à la pérennité des capacités nationales .....	28
Programmes intégrés de renforcement des capacités .....	28
Renforcement des capacités par la formation.....	29
Planification sensible aux crises.....	29
Formation à la conception et à l'utilisation d'outils .....	30
Formation des partenaires du développement .....	30
Objectif stratégique 2 – Les connaissances appliquées sur la planification et la gestion de l'éducation sont mises à la disposition des décideurs et des acteurs concernés .....	34
Résultat à moyen terme 2.1 .....	34
Conduire des recherches à la pointe de la technologie.....	34
Nouveaux projets de recherche lancés en 2018 .....	40
Résultat à moyen terme 2.2 :.....	43
Élaborer et adapter des méthodologies, des normes et des outils.....	43

Analyse du secteur de l'éducation .....	43
Modèles de projection et de simulation.....	44
Formulation de l'ASE et planification : l'outil de sélection .....	44
Gestion des enseignants.....	44
Gestion de l'école .....	44
Financement de l'éducation : associer CNE et BOOST .....	45
Résultat à moyen terme 2.3.....	46
Soutenir les communautés de pratique à l'aide de ressources et d'opportunités .....	46
Publications .....	46
Séminaires et forums .....	46
Maximiser la visibilité des produits de la recherche .....	50
Améliorer la visibilité des projets de coopération technique .....	51
Communiquer sur la formation .....	51
Bibliothèque de l'IPE .....	51
Sites web, plateformes et portails .....	52
Bulletins d'information et médias sociaux.....	52
Résultat à moyen terme 2.4 .....	54
Développer des synergies constructives par le biais d'initiatives et de mécanismes internationaux et locaux.....	54
Travail conjoint avec l'UNESCO.....	54
Partenaires intellectuels et de mise en œuvre.....	55
Journées des donateurs et des partenaires, 2018.....	56
Développement institutionnel.....	57
Alignement stratégique sur la réforme de l'UNESCO et des Nations Unies .....	57
Systèmes d'information pour le suivi et la gestion .....	57
Évaluation externe de l'IPE-Pôle de Dakar .....	58
<b>PARTIE II</b> .....	60
<b>Plan d'intervention 2019</b> .....	60
Objectif stratégique 1 : Les États membres planifient efficacement le développement du secteur de l'éducation et évaluent les performances du système.....	61
Résultat à moyen terme 1.1 .....	61
Proposer une offre de formation souple et réactive, adaptée aux besoins des États membres.....	61
Améliorer la pertinence et la qualité de l'offre de formation.....	61
Élargir la portée des programmes de formation à Dakar et à Buenos Aires.....	62
Enrichir l'offre de formation de base.....	62
Améliorer le suivi de l'offre de formation.....	63

Résultat à moyen terme 1.2.....	64
Aider les organismes de formation en planification et en gestion de l'éducation grâce à la coopération institutionnelle .....	64
Résultat à moyen terme 1.3.....	65
Offrir aux États membres des conseils adaptés à leur contexte, en matière de politique, de planification et de gestion .....	65
Lien entre analyse et plan et attention accrue à la mise en œuvre .....	65
Intégration d'une approche sensible à la crise.....	66
Appui aux politiques et stratégies de formation professionnelle .....	66
S'assurer que l'agenda Éducation 2030 oriente la planification.....	67
Tirer les leçons de l'expérience et de l'amélioration des pratiques de S&E.....	68
Veiller à ce que les programmes de renforcement des capacités contribuent à la pérennité des capacités nationales .....	70
Objectif stratégique 2 – Les connaissances appliquées sur la planification et la gestion de l'éducation sont mises à la disposition des décideurs et des acteurs concernés .....	72
Résultat à moyen terme 2.1 .....	72
Produire des recherches à la pointe de la technologie.....	72
Méthode de recherche .....	72
Résultat à moyen terme 2.2 .....	77
Élaborer et adapter des méthodologies, des normes et des outils.....	77
Soutenir le rôle de l'IIPÉ dans l'établissement des normes .....	77
Directives et méthodologies .....	77
Résultat à moyen terme 2.3.....	79
Soutenir les communautés de pratique.....	79
Résultat à moyen terme 2.4 .....	82
Développer des synergies constructives par le biais d'initiatives et de mécanismes internationaux et locaux.....	82

## Liste des abréviations

AFD	Agence française de développement
ANEP	<i>Administración Nacional de la Educación Pública</i> (Administration nationale de l'enseignement public)
ARRA	<i>Administration for Refugee and Returnee Affairs</i> (Administration des affaires concernant les réfugiés et les rapatriés)
ASDI	Agence suédoise de coopération internationale au développement
ASE	Analyse du secteur/sectorielle de l'éducation
AQE	Assurance qualité interne
AQI	Assurance qualité interne
BAD	Banque asiatique de développement
CapED	Programme de renforcement des capacités pour l'éducation
CCEC	<i>Coordinación Educativa y Cultural Centroamericana</i> (Coordination éducative et culturelle d'Amérique centrale)
CCEP	<i>Caribbean Centre for Educational Planning</i> (Centre caribéen de planification de l'éducation)
CIES	<i>Comparative and International Education Society</i> (Société d'éducation comparée et internationale)
CNE	Comptes nationaux de l'éducation
COPE	Centre d'orientation et de planification de l'éducation
CT	Coopération technique
DFID	Département du développement international (Royaume-Uni)
DPE	Développement de la petite enfance
EDT	<i>Education Development Trust</i>
EFTP	Enseignement et formation techniques et professionnels
ÉPE	Éducation de la petite enfance
ESAR	Région Afrique orientale et australe ( <i>East and Southern Africa Region</i> )
GSE	Groupe sectoriel Éducation ( <i>Global Education Cluster – GEC</i> )
GIZ	Société allemande pour la coopération internationale
GPE	Partenariat mondial pour l'éducation
HCR	Haut-Commissariat pour les réfugiés
INEE	Réseau interinstitutions pour l'éducation en situations d'urgence
INEE	<i>Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación</i> (Institut national d'évaluation de l'éducation (Mexique))
INF	Institution nationale de formation
INFoD	<i>Instituto Nacional de Formación Docente</i> (Institut national de formation des enseignants, Argentine)
IPE-UE	Service des instruments de politique étrangère de l'Union européenne
ISU	Institut de statistique de l'UNESCO
ONF	Organisme national de formation
S&E	Suivi et évaluation
MdE	Ministère de l'Éducation
MOOC	<i>Massive open online courses</i> (Cours en ligne ouvert à tous)
RMT	Résultat à moyen terme
SMT	Stratégie à moyen terme
NIE	<i>National Institute of Education</i> (Institut national de l'éducation)
NIEP	<i>National Institute for Educational Planning</i> (Institut national de planification de l'éducation)
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
ODD	Objectifs de développement durable
ONEF	Observatoire national pour l'emploi et la formation
OREALC	Bureau régional de l'UNESCO pour l'éducation en Amérique latine et dans les Caraïbes
OSF	<i>Open Society Foundations</i>

PCS	Programme de 25
s cours	spécialisés
PEFOP	Plateforme d'expertise pour la formation professionnelle
PFA	Programme de formation approfondie
PGE	Planification et gestion de l'éducation
PNUD	Programme des Nations Unies pour le développement
PRF	<i>Programma Regional de Formación</i> (Programme régional de formation)
PSE	Plan du secteur/sectoriel de l'éducation
PSGSE	Politique sectorielle et gestion du système éducatif
PTE	Plan de transition de l'éducation
PVFE	<i>Programma virtual de formación específica</i> (Programme virtuel de formation spécifique)
RDC	République démocratique du Congo
RCEP	<i>Regional Center for Educational Planning</i> (Centre régional de planification de l'éducation – Émirats Arabes Unis)
SAMES	<i>Sector Analysis and Management of Education Systems</i> (Analyse sectorielle et gestion des systèmes éducatifs)
SICA	<i>Sistema de la Integración Centroamericana</i> (Système d'intégration de l'Amérique centrale)
SIGE	Système d'information pour la gestion de l'éducation
TdC	Théorie du changement
TIC	Technologies de l'information et de la communication
UCAD	Université Cheikh Anta Diop (Dakar)
UE	Union européenne
UEMOA	Union économique et monétaire ouest-africaine
UIL	Institut de l'UNESCO pour l'apprentissage tout au long de la vie
UNGEI	Initiative des Nations Unies pour l'éducation des filles
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
USAID	Agence des États-Unis pour le développement international

## Cadre d'évaluation des résultats de l'IIPE pour la période 2018–2021

RMT	Indicateur de performance clé (ICP)	Base de référence 2017	2018*		Statut	2021	
			Atteint	Cible		Cibles	
<b>Objectif stratégique 1 : Les États membres planifient efficacement le développement du secteur de l'éducation et évaluent les performances du système.</b>							
Formation	1.1.1	Volume de formation (jours-personnes)	35,358	<b>36,824</b>	36,242	●	38,894
	1.1.2	Couverture de l'ODD4 dans l'offre de formation	7/10	<b>9/10</b>	8/10	●	10/10
	1.2.1	Renforcer les prestataires de formation	4	<b>4</b>	5	●	6
Coopération technique	1.3.1	Portefeuille dans les pays les moins avancés	85 %	<b>71 %</b>	65 %-85 %	●	65 %-85 %
	1.3.2	Portefeuille en situation de fragilité	58 %	<b>48 %</b>	30 %-50 %	●	30 %-50 %
	1.3.3	Capitaliser sur l'évaluation de l'apprentissage et les données des enquêtes auprès des ménages	7	<b>12</b>	7	●	10
	1.3.4	Projets de coopération technique tenant compte des différences de genre	7 %	<b>15 %</b>	16 %	●	21 %
	1.3.5	Dialogue politique actif avec les ministères des Finances	5	<b>4</b>	4	●	8
	1.4.1	Cartographie des résultats des projets de coopération technique	0 %	<b>30 %</b>	16 %	●	100 %
<b>Objectif stratégique 2 : Les connaissances appliquées sur la planification et la gestion de l'éducation sont mises à la disposition des décideurs et des acteurs concernés</b>							
Recherche & Développement	2.1.1	Efficacité du plan de publication	63 %	<b>65 %</b>	60 %	●	75 %
	2.1.2	Moyenne mensuelle des consultations des publications de l'IIPE	109,008	<b>149,408</b>	110,000	●	141,711
	2.2.1	Temps consacré à l'élaboration de méthodologies, de normes et d'outils	8 %	<b>6 %</b>	8 %	●	15 %
	2.2.2	Partenariats pour l'élaboration de méthodologies, de normes et d'outils	24 %	<b>60 %</b>	24 %	●	33 %
	2.2.3	Méthodologies, normes et outils pour une meilleure gouvernance	15	<b>53</b>	15	●	20
Sensibilisation et défense des droits	2.3.1	Participation à des activités de sensibilisation	14,283	<b>15,469</b>	16,017	●	19,350
	2.3.2	Citations dans les médias, publications et ressources en ligne	54	<b>156</b>	69	●	108
	2.3.3	Moyenne mensuelle des sessions sur les sites web et les plateformes de l'IIPE	90,423	<b>99,482</b>	98,136	●	126,799
	2.4.1	Renforcement des capacités du personnel des partenaires du développement	2 %	<b>6 %</b>	5 %-15 %	●	5 %-15 %
<b>Modèle de financement de l'IIPE et viabilité institutionnelle</b>							
Facteurs habitants	3.1.1	Perfectionnement professionnel de tout le personnel	11 %	<b>10 %</b>	10 %	●	100 %
	3.1.2	Équilibre approprié entre le financement de base et le financement des projets	59 %	<b>53 %</b>	50 %-60 %	●	50 %-60 %

\*Estimations pour 2018.

## 10<sup>e</sup> Stratégie à moyen terme de l’IPE (2018–2021) – Carte logique

### UNE VISION PARTAGÉE

Assurer une éducation de qualité, inclusive et équitable, et promouvoir les possibilités d’apprentissage tout au long de la vie pour tous

### NOTRE MISSION

Renforcer les capacités des États membres de l’UNESCO à planifier et à gérer leurs systèmes éducatifs

### OBJECTIFS STRATÉGIQUES

	<b>Les États membres planifient efficacement le développement du secteur de l’éducation et évaluent les performances des systèmes</b>		<b>Les connaissances appliquées à la planification et à la gestion de l’éducation sont mises à la disposition des décideurs et des acteurs concernés</b>
---	---	---	--

### RÉSULTATS À MOYEN TERME

<b>Une offre de formation flexible et réactive</b> <b>Appui aux prestataires de formation par le biais de la coopération institutionnelle</b> <b>Conseils sur les politiques, la planification et la gestion en fonction du contexte</b> <b>Renforcement des capacités pour des capacités viables</b>	<b>1</b>	<b>Recherche appliquée de pointe</b> <b>Méthodologies, normes et outils adaptatifs</b> <b>Des communautés de pratique soutenues par des ressources et des possibilités</b> <b>Synergies constructives avec les partenaires et les acteurs concernés</b>
--	----------	--

## Introduction

Depuis plus de 50 ans, l'IPE continue d'être guidé par sa mission, qui consiste à aider les États membres de l'UNESCO à planifier et à gérer efficacement leurs systèmes éducatifs. En 2018, cette mission a pris une ampleur et une profondeur nouvelles, avec le lancement de sa 10<sup>e</sup> Stratégie à moyen terme (SMT), qui s'appuie sur la stratégie de l'UNESCO et l'agenda Éducation 2030. Ce nouveau projet aide l'IPE à mieux répondre aux besoins changeants des États membres, qu'il s'agisse des risques liés au changement climatique, du nombre croissant de personnes déplacées dans le monde ou des exigences d'un marché du travail en constante évolution.

Cinq priorités thématiques sous-tendent désormais l'ensemble du travail de l'IPE : s'attaquer aux inégalités sociales, améliorer les résultats de l'apprentissage, renforcer la résilience des systèmes éducatifs, améliorer la gouvernance, la transparence et la responsabilité, et assurer un financement équitable et durable de l'éducation. Il s'agit également de mettre davantage l'accent sur la formation professionnelle et l'éducation de la petite enfance, qui sont considérées comme des questions transversales dans l'ensemble de ces thèmes.

Il est également nécessaire de souligner qu'aucun de ces travaux ne s'effectue de manière isolée. L'année 2018 a été marquée par une collaboration accrue, tant entre les équipes qu'entre les trois bureaux de l'IPE. De même, le travail de l'Institut s'inscrit dans la constellation mondiale de tous les acteurs œuvrant à la réalisation du quatrième Objectif de développement durable (ODD 4) pour une éducation inclusive et de qualité, et des possibilités d'apprentissage tout au long de la vie pour tous. À cette fin, l'IPE a également lancé de nouveaux partenariats dans tous ses domaines d'activité, continuant à entretenir des relations de longue date, tant au niveau national qu'international. Un nouveau Cadre de résultats plus ambitieux et une Stratégie globale de suivi et d'évaluation pour 2018–2021 sont également en place pour suivre en permanence les progrès de l'IPE au cours des prochaines années. Cet effort s'est accompagné d'investissements importants en 2017-2018 dans trois nouveaux systèmes d'information, en vue d'alimenter les indicateurs de performance clés de l'IPE en temps quasi réel, afin de rendre le pilotage de son programme encore plus réactif aux besoins des États membres. Les systèmes devraient également permettre d'améliorer la collecte de fonds, la sensibilisation et le processus de recrutement des candidats aux cours de formation de l'IPE.

L'éducation est une porte d'entrée vers d'autres droits et libertés fondamentaux. Cependant, la solidité d'un système éducatif n'est possible qu'en adoptant une approche participative et récurrente ainsi qu'une gestion efficace de la planification. Dans le dernier numéro du bulletin semestriel de l'Institut, la *Lettre de l'IPE*, Stefania Giannini, ADG de l'UNESCO pour l'éducation, affirme à juste titre : « *Planifier des systèmes éducatifs pour y introduire de l'équité, le souci de la qualité, et les rendre résilients et réactifs au changement, sera pour tous les apprenants un gage de réussite future* ».

# **PARTIE I**

## **Rapport de mise en œuvre, 2018**

## Formation dans le monde entier – 2018

### Nombre de stagiaires et de jours-personnes, par type de formation

L'offre de formation de base est très intensive, représentant 37 % du volume total de jours-personnes dans les trois bureaux. Les formations intégrées au projet sont de plus courte durée, mais représentent 76 % du nombre total de participants tout au long de l'année. Voir IPC 1.1.1.

Offre de formation de base		Formation intégrée au projet		Formation à distance	
8 %	37 %	76 %	46 %	16 %	17 %
145 participants	13 983 Jours-personnes	1 370 participants	17 255 Jours-personnes	288 participants	6 463 Jours-personnes

### Participation aux activités de l'IPE, par sexe

Les femmes représentent 46 % des participants aux activités de formation de l'IPE en 2018. Cependant, elles représentent 52 % du nombre total de jours-personnes, ce qui signifie qu'elles ont participé à des activités de formation de plus longue durée.

■ Hommes ■ Femmes

Offre de formation de base	58 %	42 %
----------------------------	------	------

Formation intégrée au projet	54 %	46 %
------------------------------	------	------

Formation à distance	52 %	48 %
----------------------	------	------

### Répartition géographique des participants, par type de formation

L'Afrique est la principale source de stagiaires (38 %) en 2018 ; les participants latino-américains représentent 54 % du volume total de formation tout au long de l'année, principalement par le biais de formations intégrées à des projets.

	Offre de formation de base	Formation intégrée au projet	Formation à distance			
	Nombre de stagiaires, par région			Volume de jours-personnes, par région		
Afrique	3 %	28 %	7 %	21 %	7 %	3 %
Asie et Pacifique		21 %		4 %	3 %	
Europe et Amérique du Nord				4 %		
Amérique latine et Caraïbes	2 %	24 %	4 %	7 %	35 %	12 %
MENA		2 %	4 %			

## Objectif stratégique 1 – Les États membres planifient efficacement le développement du secteur de l'éducation et évaluent les performances du système

### Résultat à moyen terme 1.1

#### Proposer une offre de formation souple et réactive, adaptée aux besoins des États membres

---

La formation est l'un des piliers de l'approche intégrée de l'IPE en matière de renforcement des capacités, telle qu'elle est définie dans sa 10<sup>e</sup> Stratégie à moyen terme (SMT). L'IPE dispense ses programmes et cours de formation dans le monde entier en anglais, en français et en espagnol. Différents formats et modes de livraison sont proposés : du résidentiel au « mixte » (à distance et en résidentiel à Paris, Buenos Aires et Dakar), à distance et en face à face dans les pays, dans le cadre de projets de coopération technique.

Deux indicateurs de performance clés (IPC) de la 10<sup>e</sup> SMT de l'IPE mesurent les progrès accomplis dans la réalisation du résultat à moyen terme (RMT) 1.1 : ICP 1.1.1 « Volume de formation (jours-personnes) » et ICP 1.1.2 « Couverture de l'ODD 4 dans l'offre de formation ». En 2018, les trois bureaux de l'IPE ont dispensé un total de 36 824 jours-personnes de formation, selon toutes les modalités dans 102 pays.

#### Offre de formation de base

##### *Programme de formation approfondie en planification et gestion de l'éducation (PFA)*

Le PFA de l'IPE forme le personnel des ministères de l'Éducation (MdE) aux compétences de base nécessaires à une analyse, à une planification et à une gestion efficaces du secteur éducatif. Les stagiaires ayant participé au PFA 2017/2018 ont été 91 % à juger « très grande » l'utilité du programme pour leur travail actuel ou futur, contre 71 % en moyenne sur les cinq dernières années. En outre, 92 % d'entre eux ont considéré la formation « très pertinente pour leur travail futur ». Un commentaire souvent répété : « Les compétences spécialisées et professionnelles que j'ai acquises amélioreront ma conduite dans le système éducatif, parce que j'ai amélioré mes capacités d'analyse et de planification ». Lors de la réunion bilatérale d'octobre 2018 entre le personnel d'appui aux pays du Partenariat mondial pour l'éducation (GPE) et l'IPE, un membre du personnel du GPE, ayant travaillé au Cambodge, a déclaré : « Les stagiaires qui ont participé au PFA ont tous acquis une compréhension approfondie de la planification de l'éducation ... C'était un changement assez impressionnant ».

Cependant, la participation au PFA est en baisse depuis 2014 et reste préoccupante, avec seulement 15 stagiaires à la session 2017/2018. Cette situation semble principalement liée au financement plutôt qu'à la demande de participation, étant donné que l'IPE a reçu 709 candidatures pour la session 2018/2019, contre une moyenne de 615 au cours des quatre dernières années. Même si le nombre d'inscriptions à la phase en ligne de la session 2018/2019 est actuellement de 66, il est probable qu'entre 25 et 30 personnes passeront à la phase résidentielle. Bien que ce chiffre soit beaucoup plus élevé qu'au cours des quatre années précédentes, la situation appelle une réponse stratégique, notamment en ce qui concerne les contraintes financières. Deux réponses clés ont été apportées à cette tendance négative pour les cours à Paris.

Premièrement, des mesures de marketing et d'efficacité internes ont été prises, telles que la simplification des procédures de recrutement, l'organisation d'une campagne de recrutement précoce en mai et le fait de convaincre les principaux partenaires donateurs de financer les bourses et/ou la publicité des cours de l'IIPE. À titre d'exemple, l'Initiative allemande BACKUP (GIZ) a renouvelé sa contribution au financement des bourses et doit cofinancer 12 participants en 2018/2019. Le déploiement d'un nouveau système de gestion de la formation en 2018 devrait également générer des bénéfices pour les procédures de sélection et le suivi des inscriptions en 2019.

Deuxièmement, l'IIPE a commandé une étude de marché pour déterminer si l'offre de formation restait pertinente et intéressante, ce qui devrait permettre d'orienter les actions visant à remédier au problème. L'étude aborde trois questions clés : (i) Quels sont les points forts et les points faibles réels et perçus des cours de l'IIPE, par rapport à d'autres cours proposés sur le marché ? (ii) Les bons décideurs et influenceurs sont-ils ciblés de la bonne manière ? (iii) Quels sont les messages, le mode de présentation, les canaux et les moments nécessaires pour influencer et inciter les différents publics à prendre des décisions d'achat en faveur de l'Institut ? L'IIPE pourra utilement s'inspirer des conclusions du rapport de l'étude de marché pour aborder ces questions. Le document 58 GB/5 donne un résumé des principales conclusions préliminaires de l'étude.

### *Politiques sectorielles et gestion des systèmes éducatifs (PSGSE)*

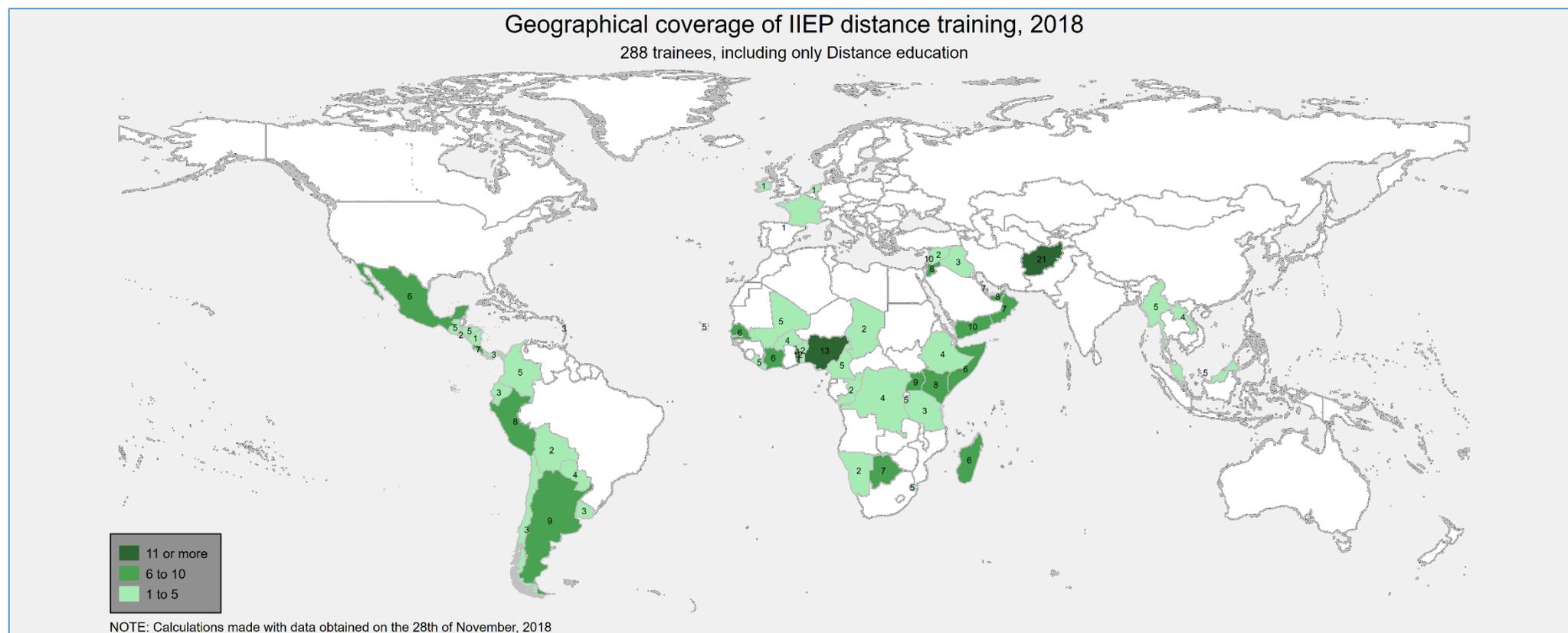
Le programme PSGSE, organisé par l'IIPE-Pôle de Dakar, en collaboration avec l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar (UCAD), a continué d'attirer le même nombre de candidats que celui des années précédentes : 41 participants sont en passe d'achever le programme en 2018 ; sept pays francophones sont représentés, dont cinq ont bénéficié d'une assistance technique de l'IIPE-Pôle de Dakar. Le nombre d'inscriptions pour l'année prochaine s'élève à 49.

### *Programme régional de formation en planification et gestion de l'éducation*

Pour la première fois, le Programme régional de formation (PRF) de l'IIPE-Buenos Aires a obtenu la pleine représentation régionale de chacun des 19 ministères de l'Éducation (MdE) d'Amérique latine. Par le passé, le programme était ouvert aux candidats de l'ensemble de la communauté éducative. Depuis 2017, l'objectif s'est déplacé vers les décideurs de haut niveau des MdE. Pour encourager la participation, une bourse d'études (exonération des frais de déplacement et d'inscription) a été offerte à chaque MdE et, en 2017, la phase résidentielle a été réduite de cinq semaines à 10 jours. Le nombre de participants occupant des postes décisionnels a augmenté, 60 % d'entre eux ayant un rang de directeur ou un grade supérieur (contre 13 % en 2017). Le contenu du cours a été adapté au profil plus élevé des participants. Le PRF bénéficie d'une évaluation très positive : 82 % des participants l'ont jugé « très bon » et 95 % très pertinent par rapport à leurs exigences professionnelles. L'évaluation montre également que la stratégie visant à relever le profil des participants aux cours est une réussite. Selon les participants au PRF, la qualité des échanges entre eux était « tout aussi enrichissante que le contenu du cours ». L'IIPE-Buenos Aires créera un réseau de planificateurs latino-américains de l'éducation pour maximiser l'impact du PRF.

## Couverture géographique de la formation à distance de l'IIEP, 2018

288 stagiaires, uniquement pour l'enseignement à distance



11 ou plus

NOTE : Calculs établis à l'aide de données obtenues le 28 novembre 2018

6 à 10

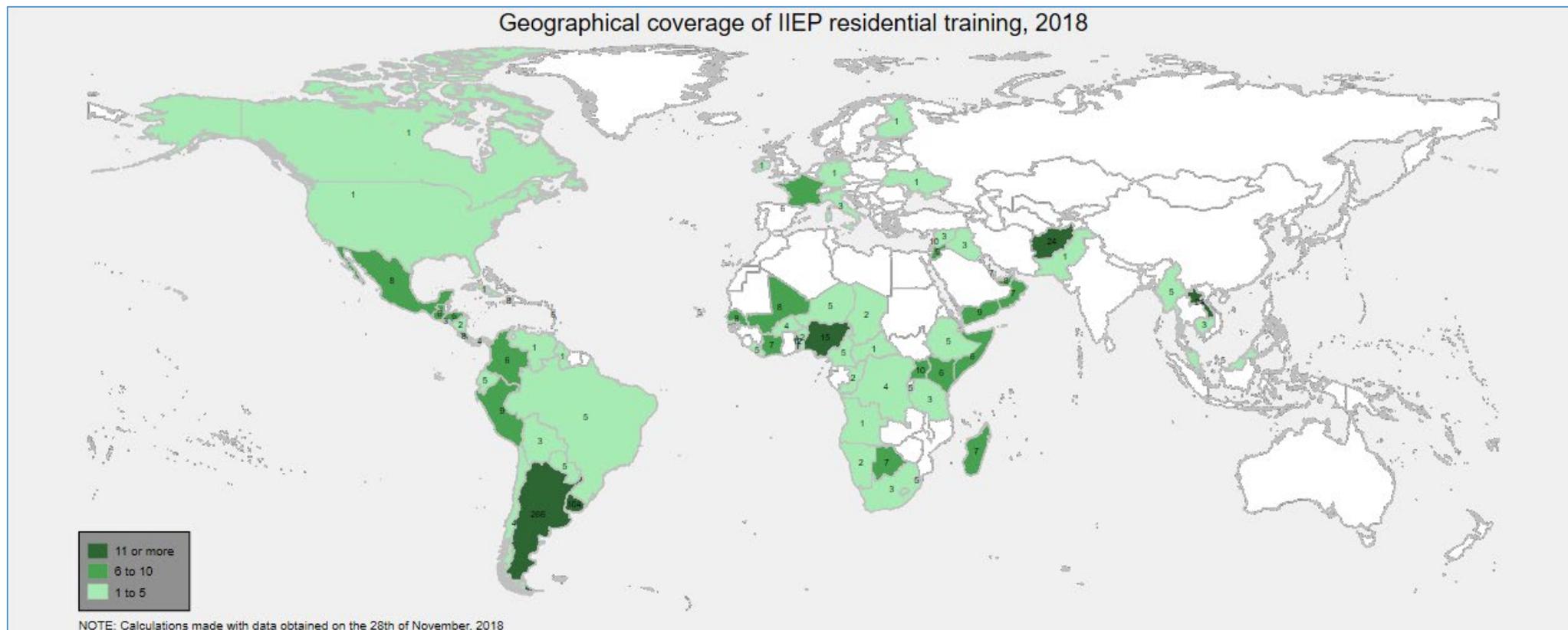
1 à 5

**Afrique : 122**  
**Asie et Pacifique : 21**  
**Europe et Amérique du Nord : 14**  
**Amérique latine et Caraïbes : 70**  
**Moyen-Orient et Afrique du Nord : 61**

**Total : 288 inscriptions**

## Couverture géographique de la formation résidentielle de l'IIEP, 2018

Geographical coverage of IIEP residential training, 2018



NOTE : Calculs établis à l'aide de données obtenues le 28 novembre 2018

11 ou plus

6 à 10

1 à 5

**Afrique : 145**

**Asie et Pacifique : 45**

**Europe et Amérique du Nord : 23**

**Amérique latine et Caraïbes : 453**

**Moyen-Orient et Afrique du Nord : 73**

**Total : 739 inscriptions**

## Enseignement à distance

En 2018, l'IIPE a proposé huit cours ou programmes en ligne, touchant 288 personnes dans 54 pays. La carte de la répartition géographique de l'enseignement à distance montre que l'Afrique et l'Amérique latine sont les régions où se concentre l'essentiel de la formation à distance de l'Institut.

Le Bureau de Paris a proposé les cinq cours suivants, qui reflètent l'engagement de l'Institut à intégrer le quatrième Objectif de développement durable (ODD 4) dans ses travaux :

- *Adult Learning and Literacy in ESPs from a Lifelong Learning Perspective* ([L'apprentissage et l'alphabétisation des adultes dans les PSE dans une perspective d'apprentissage tout au long de la vie] en anglais, en collaboration avec l'Institut de l'UNESCO pour l'apprentissage tout au long de la vie [UIL]) ;
- *Educational Planning for Crisis Risk Reduction and Forced Displacement* ([Planification de l'éducation pour la réduction des risques de crise et les déplacements forcés] en anglais) ;
- *Internal Quality Assurance in Higher Education* ([L'assurance qualité interne dans l'enseignement supérieur] en anglais) ;
- Méthodes quantitatives de suivi et d'évaluation de la mise en œuvre d'une éducation complète à la prévention du VIH et à la sexualité (en anglais et en français, séparément).

Les évaluations des cours en ligne montrent qu'ils sont très pertinents. En général, plus de 90 % des répondants à l'évaluation trouvent les cours « très adaptés » et « adaptés » à leur travail. Presque tous les répondants (97 %) déclarent qu'ils souhaitent appliquer ce qu'ils ont appris dans leur pratique professionnelle. Les personnes formées affirment également qu'elles envisagent de contribuer à l'amélioration des politiques éducatives existantes et de diffuser leurs connaissances aux autres membres du personnel de leur organisation. Pour obtenir des résultats plus élevés (niveaux 3 et 4 sur l'échelle de Kirkpatrick), des enquêtes de suivi auprès des participants auront lieu au moins six mois après la fin du cours.

Cette année, l'IIPE-Buenos Aires a élargi son offre de formation, en proposant un nouveau format : Les programmes virtuels de formation spécifique (PVFE). Ces programmes approfondis de cinq mois ont abordé les questions clés suivantes à propos du programme pédagogique en Amérique latine :

- Politiques numériques dans l'éducation – pour optimiser leur capacité d'améliorer les notions d'inclusion, d'équité et de qualité en matière d'éducation ;
- Évaluation de l'éducation – pour améliorer la conception des systèmes d'évaluation nationaux ;
- Politiques relatives aux enseignants – pour aider à concevoir, à suivre et à évaluer les grandes réformes de la formation des enseignants.

Des dispenses de frais ont été proposées aux 19 gouvernements d'Amérique latine pour chacun des trois PVFE. Et 17 pays d'Amérique latine étaient représentés dans un ou plusieurs de ces cours. Pour assurer leur viabilité financière, les PVFE étaient également ouverts à l'ensemble de la communauté éducative, ce qui a permis à 27 participants autofinancés de s'inscrire.

Les participants font une évaluation globale très positive des PVFE. Ils ont été 96 % à les juger « très bons » ou « bons », dont 93 % ont déclaré qu'ils allaient « probablement » ou « très

probablement » appliquer leurs nouvelles connaissances et compétences dans le cadre de leur travail.

## Couverture de l'ODD 4 dans l'offre de formation

En novembre 2018, neuf des 10 cibles de l'ODD 4 étaient abordées dans au moins un cours de formation de l'IIPE, la cible 4.b (bourses d'études) étant *non* traitée. L'IIPE-Paris a mis au point, en collaboration avec l'UIL, un nouveau cours sur « L'apprentissage et l'alphabétisation des adultes dans les PSE, dans une perspective d'apprentissage tout au long de la vie ». Les bases d'un nouveau cours sur l'éducation de la petite enfance (EPE) ont commencé à être jetées. L'IIPE s'intéresse à l'éducation inclusive et a organisé une table ronde technique sur la planification de l'éducation inclusive en juillet 2018, pour appuyer l'élaboration d'un nouveau cours en ligne, en collaboration avec l'UNICEF.

L'IIPE-Pôle de Dakar a mis à jour les modules de formation du programme PSGSE pour tenir compte de l'Agenda 2030 et élabore actuellement un nouveau cours sur l'EFTP. Les changements ont également montré de nouvelles évolutions dans l'analyse sectorielle, y compris le suivi de l'affectation des enseignants et un examen du module sur l'équité.

## Engagement en faveur de l'égalité des sexes dans l'ensemble de l'offre de formation

La Planification du secteur de l'éducation (PSE) et le Programme de formation approfondie (PFA) reçoivent beaucoup plus de candidatures masculines que féminines. En 2018/2019, la bourse de planificatrice, introduite pour la première fois en 2016, sera accordée non pas à une, mais à deux participantes, avec un cofinancement de l'Initiative allemande BACKUP. Les évaluations de suivi des participantes à l'Université d'été pour planificatrices de 2017, à Paris, sont en cours. À partir de 2019, toute révision de cours veillera à ce que le contenu évoque l'égalité des sexes et l'éducation inclusive.

L'IIPE-Buenos Aires a abordé la question de l'égalité des sexes dans l'éducation dans son Programme régional de formation (PRF), en utilisant un langage non sexiste, en lisant des documents sur le sujet, en ventilant les données par sexe dans le programme et en demandant aux participants d'inclure une analyse des problématiques de genre dans leur projet final.

Dans le PRF, 56 % des participants étaient des femmes (elles comptaient pour 47 % en 2017) ; au cours de la première année des nouveaux Programmes virtuels de formation spécifique (PVFE), le taux a atteint 64 %. Concernant l'IIPE-Pôle de Dakar, le taux moyen est d'environ 30 %. Ces différences peuvent traduire la sous-représentation des femmes aux postes de direction dans les pays desservis par ces bureaux. Les périodes de formation plus courtes offertes par Buenos Aires peuvent également entrer en ligne de compte. À l'IIPE-Paris, les hommes sont aussi plus nombreux que les femmes à participer au Programme des cours spécialisés (PCS) de deux semaines ; seuls les cours en ligne parviennent à réduire sensiblement cet écart.

## Assurance qualité

À l'IIPE-Paris, les efforts visant à améliorer la qualité des cours en ligne se sont poursuivis. Cinq cours à distance ont reçu la certification *Quality Matters*<sup>1</sup> :

- Assurance qualité interne dans l'enseignement supérieur ;
- Planification pour la réduction des risques de crise ;
- Transparence dans l'éducation ;

---

<sup>1</sup> Une organisation américaine à but non lucratif, dédiée à l'assurance qualité dans l'éducation en ligne.

- Suivi et évaluation de l'égalité des genres dans l'éducation ;
- Méthodes quantitatives de suivi et d'évaluation de la mise en œuvre d'une éducation complète à la prévention du VIH et à la sexualité. Ce dernier point a été mentionné comme une réalisation clé dans le rapport sur le cadre de responsabilisation de l'ONUSIDA de 2018.

L'IPE s'attache également à améliorer les pratiques d'enseignement et d'apprentissage en ligne, en organisant la formation des formateurs aux techniques d'animation, en développant des ressources multimédia plus interactives et en améliorant les stratégies d'évaluation. Enfin, l'Institut a investi dans une « classe intelligente » pour promouvoir une meilleure dynamique de groupe parmi les stagiaires, améliorer les pratiques pédagogiques et, en fin de compte, l'apprentissage. La salle de classe intelligente dispose de grands murs inscriptibles, de meubles mobiles pour s'adapter rapidement aux différentes modalités d'enseignement, et de matériel informatique pour produire du contenu interactif.

## Aperçu du portefeuille de formation – 2018

**9 102 498 \$**

Volume financier total des projets en cours en novembre 2018<sup>2</sup>

**\$3 248 147 \$**

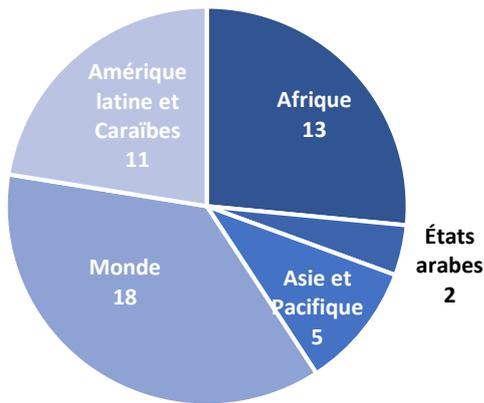
Budget total prévu pour 2018, hors dépenses de personnel

**4 230 410 \$**

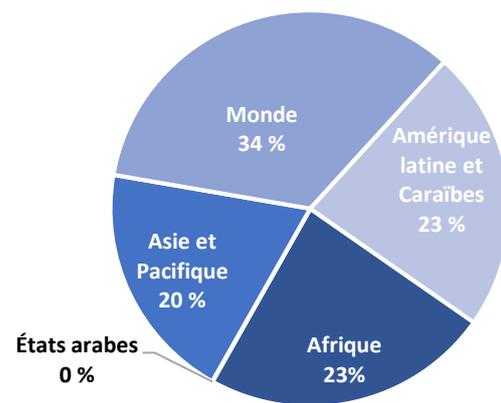
Budget total prévu pour 2018, y compris les dépenses de personnel

**58** projets

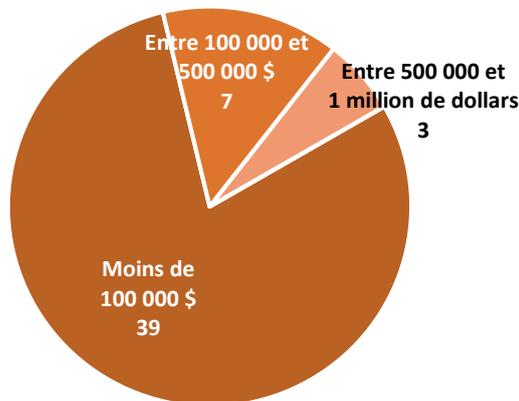
Nombre de projets, par région



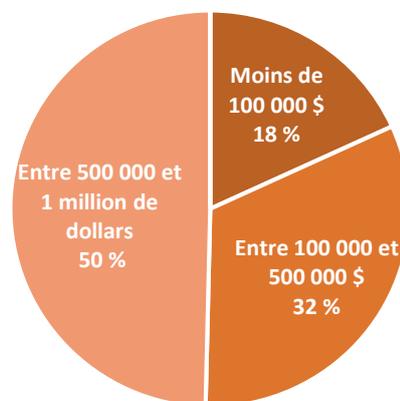
Répartition de l'enveloppe totale prévue, par région



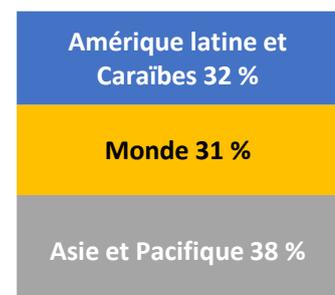
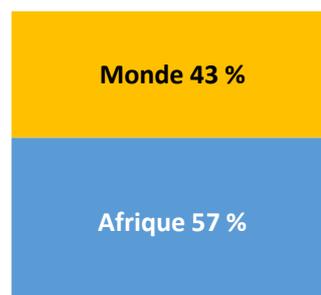
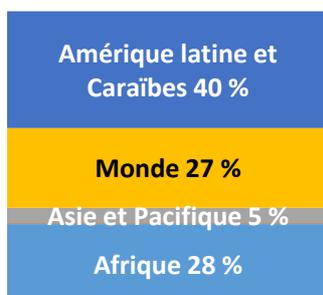
Nombre de projets par tranches budgétaires



Répartition du portefeuille par tranches budgétaires – Prévues



Répartition du portefeuille par tranches budgétaires et par région – Prévues



**Moins de 100 000 \$**

**Entre 100 000 et 500 000 \$**

**Entre 500 000 et 1 million de dollars**

<sup>2</sup> Enveloppes budgétaires complètes, impliquant un budget pluriannuel

## Résultat à moyen terme 1.2 :

### Aider les organismes de formation en planification et en gestion de l'éducation grâce à la coopération institutionnelle

---

Depuis 2012, l'IPE travaille plus systématiquement avec les organismes nationaux de formation (ONF) pour renforcer leurs capacités à élaborer et à dispenser des formations en planification et en gestion de l'éducation (PGE). En soutenant les organismes, l'IPE vise à doter les pays des ressources humaines qualifiées suffisantes pour élaborer des plans et des politiques sectoriels d'éducation solides et pertinents, indispensables à la réalisation de l'ODD 4.

Au Cambodge, l'IPE a aidé le *National Institute of Education* (NIE) à effectuer une évaluation, afin de mieux comprendre les pratiques actuelles de planification et de gestion, ainsi que les besoins de formation au niveau des provinces. Les données recueillies permettront au NIE d'élaborer une formation sur mesure pour le personnel des bureaux provinciaux de l'éducation, afin de leur permettre de mieux planifier et gérer le système éducatif à l'échelle provinciale. L'Institut appuie également le NIE dans la conception d'un cours sur la gestion financière et la budgétisation, qui sera offert dans certaines provinces en 2019.

Au Maroc, l'IPE a aidé le Centre d'orientation et de planification de l'éducation (COPE) à adapter et à développer un module de formation sur les tableaux de bord pour la planification et la gestion de l'éducation. Ce matériel sera utilisé dans le programme phare du COPE en planification et gestion de l'éducation (PGE), qui forme des planificateurs et des gestionnaires marocains aux niveaux national et provincial.

En Afghanistan, le Bureau de l'UNESCO à Kaboul, en collaboration avec l'IPE, a signé un programme de 20 millions de dollars pour 2018–2021, financé par l'Agence suédoise de coopération internationale au développement (ASDI), pour aider le *National Institute of Educational Planning* (NIEP) à améliorer ses programmes de formation à la PGE, en appliquant les recommandations de l'évaluation externe du projet pour 2018–2021. De nouveaux cours, moins longs, et d'autres ressources de formation seront élaborés à l'intention des planificateurs de l'éducation nationaux et provinciaux, ainsi que des formateurs du NIEP.

L'Institut a continué de collaborer avec le *Caribbean Centre for Educational Planning* (CCEP) pour concevoir un programme de formation, qui devrait être mis en œuvre en 2019, destiné à la fois aux enseignants et au personnel des ministères de l'Éducation de la région.

L'IPE a collaboré avec le Bureau de l'UNESCO à Rabat à l'élaboration d'un guide des ressources libres pour aider les organismes de formation nationaux à évaluer le niveau de leurs programmes. Cet outil permettra à l'IPE de les assister dans la conception de cours et de programmes de formation de qualité et pertinents.

## Aperçu du portefeuille de projets de coopération technique – 2018

# 23 556 759 \$

Volume financier total des projets en cours en novembre 2018<sup>3</sup>

## 6 017 005 \$

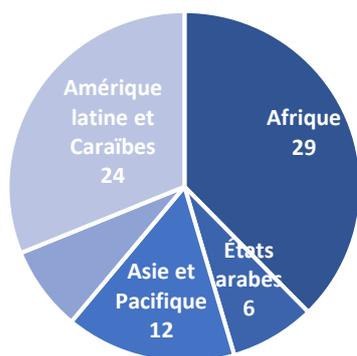
Budget total prévu pour 2018, *hors* dépenses de personnel

## 7 148 238 \$

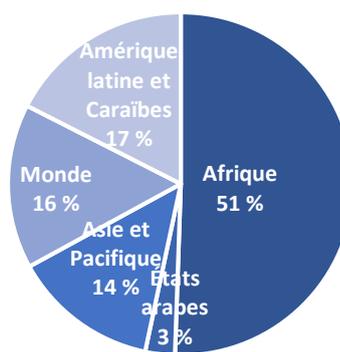
Budget total prévu pour 2018, *y compris* les dépenses de personnel

### 86 projets 37 pays

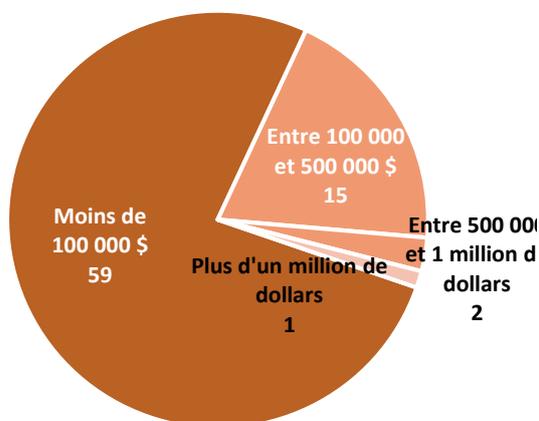
Nombre de projets, par région



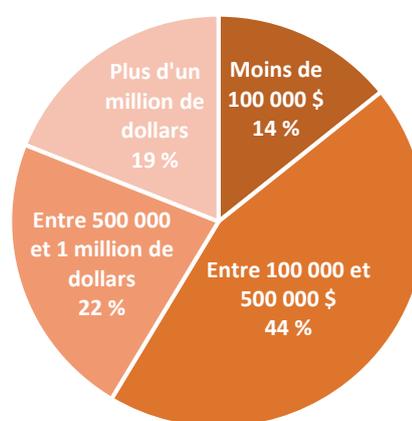
Répartition de l'enveloppe totale prévue, par région



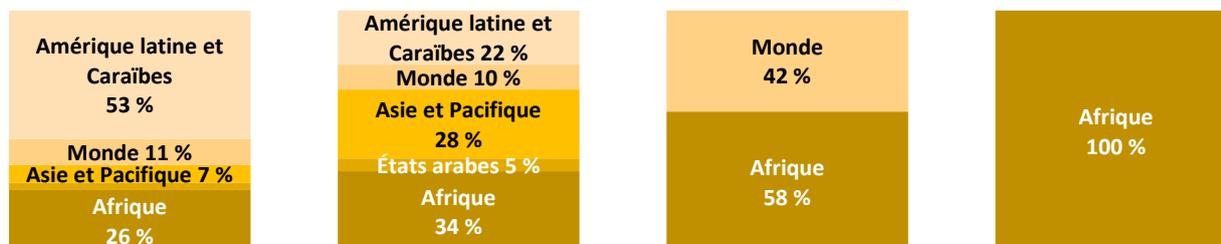
Nombre de projets par tranches budgétaires – Prévus



Répartition du portefeuille par tranches budgétaires – Prévus



Répartition du portefeuille par tranches budgétaires et par région – Prévus



Moins de 100 000 \$	Entre 100 000 et 500 000 \$	Entre 500 000 et 1 million de dollars	Plus d'1 million de dollars
---------------------	-----------------------------	---------------------------------------	-----------------------------

<sup>3</sup> Enveloppes budgétaires complètes, impliquant un budget pluriannuel.

## Résultat à moyen terme 1.3

### Offrir aux États Membres des conseils adaptés à leur contexte, en matière de politique, de planification et de gestion

---

Répondre aux demandes de conseils et d'appui des États membres de l'UNESCO en matière de formulation, de planification et de gestion des politiques éducatives demeure une activité essentielle de l'Institut. Sa Stratégie à moyen terme explique les principes et les stratégies qui sous-tendent ce travail et a guidé son action en 2018.

La plupart de ces travaux portent sur la préparation d'une analyse du secteur de l'éducation (ASE) et la conception d'un plan sectoriel d'éducation (PSE). La demande dans ce domaine reste importante, pour au moins deux raisons. D'une part, de nombreux services de planification manquent des capacités institutionnelles (une combinaison de divers facteurs, dont le leadership politique, les compétences techniques et le temps) nécessaires pour entreprendre ce travail de façon autonome. D'autre part, les organisations internationales, comme le GPE, ont besoin de plans solides pour garantir l'engagement d'un pays.

En 2018, l'Institut a mis en œuvre une série de programmes de ce type, qu'il est possible de différencier de deux façons : (i) soit ils couvrent l'ensemble du processus de préparation, depuis l'analyse jusqu'au plan de mise en œuvre, soit seulement une partie ; (ii) l'importance de l'assistance offerte, telle qu'elle se reflète dans le budget et la durée. Les programmes qui ne concernent pas l'ensemble du processus sont ceux de l'IIPE-Pôle de Dakar, qui portent principalement sur l'analyse, et ceux de l'IIPE-Buenos Aires, qui sont axés sur des politiques spécifiques, la demande d'appui à la préparation des plans y étant moindre. Les facteurs déterminants sont le contexte national (y compris les partenariats existants), les capacités et la disponibilité de l'IIPE. Les paragraphes suivants donnent des exemples de ces différents scénarios.

#### **Appui à l'analyse sectorielle et au plan sectoriel d'éducation**

Plusieurs pays ont bénéficié d'un appui pour l'ensemble du processus d'élaboration d'un plan sectoriel, depuis l'analyse jusqu'à la mise en œuvre (certains programmes ont démarré l'année dernière, d'autres se poursuivront en 2019).

En Guinée, dans deux provinces du Pakistan (Punjab et Sindh) et au Yémen, l'IIPE a apporté un soutien important tout au long du processus, en relevant de nombreux défis :

- En Guinée, comme c'est de plus en plus le cas dans les pays d'Afrique, la collaboration entre les Bureaux de Dakar et de Paris a permis à l'IIPE de préparer une ASE détaillée, dirigée par le Pôle de Dakar en 2017, qui se poursuivra avec la conception d'un plan décennal en 2018. La mise en œuvre a connu des retards importants pour deux raisons : un remaniement gouvernemental et un désaccord entre les autorités nationales sur le choix des données démographiques à utiliser (un problème technique apparent, mais avec des implications politiques évidentes).
- Le principal défi dans les deux provinces pakistanaïses a été d'obtenir un fort engagement politique et technique du gouvernement, tout en respectant un calendrier serré. Lors des cycles précédents, l'élaboration de ces plans était généralement externalisée, une option plus rapide mais beaucoup moins constructive. L'organisation d'élections fédérales et provinciales en milieu d'année a encore plus compliqué la situation. Le soutien technique de l'IIPE a donc été associé à un important travail de sensibilisation, s'appuyant sur une collaboration entre les équipes du ministère, les consultants locaux et les experts internationaux. On s'attend néanmoins à ce que les plans des deux provinces soient

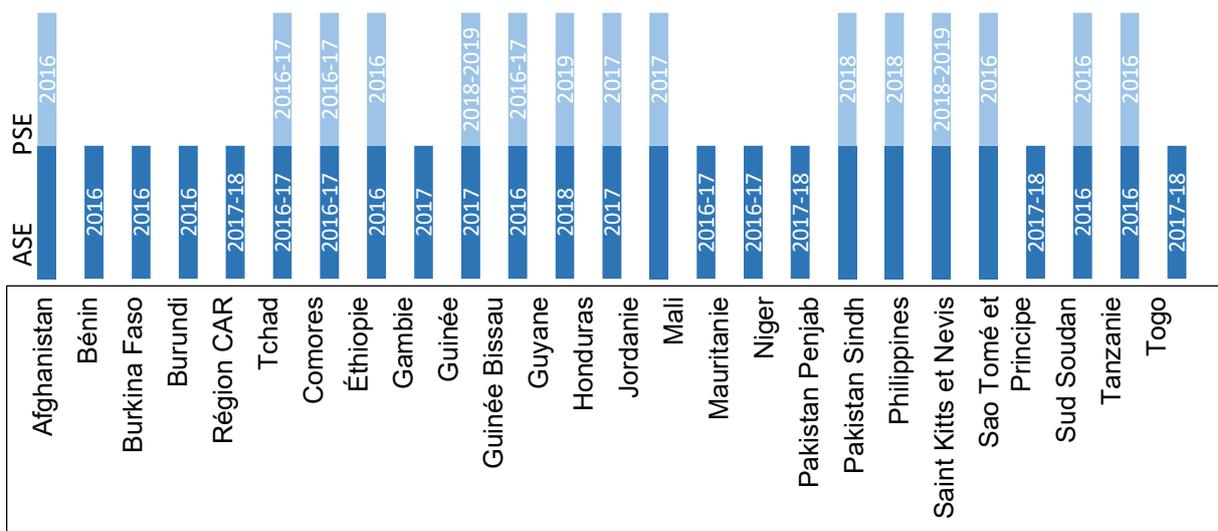
achevés au cours du premier trimestre de 2019, l'ensemble du processus prenant moins d'un an.

- L'appui au Plan de transition pour le secteur de l'éducation du GPE au Yémen a été marqué par l'impact inévitable du conflit complexe et profondément dévastateur qui sévit dans le pays. Le programme a néanmoins réussi à préparer une analyse utile, avec la participation d'équipes des deux parties belligérantes.

Dans quatre autres pays, l'appui de l'IIPE couvre l'ensemble du processus, mais il est beaucoup plus léger, comme en témoignent les brefs exposés ci-après :

- En Mongolie, les capacités nationales sont assez solides et des partenaires, tels que la Banque asiatique de développement (BAD), soutiennent activement la planification sectorielle. Au cours d'un atelier d'une semaine, l'IIPE a conseillé l'équipe nationale sur le processus général de préparation du plan, le rôle des différents acteurs, les défis habituels et les moyens de les surmonter.
- En Guyane, les capacités ministérielles sont également assez fortes, en partie grâce à la présence de diplômés du PFA. L'appui de l'IIPE consiste à effectuer une lecture critique de l'analyse sectorielle, à organiser un dialogue politique pour identifier les priorités, les objectifs et les stratégies du plan, et à mettre à jour un modèle de simulation. On s'attend à ce que l'« outil de sélection » (voir RMT 2.2) soit utilisé au cours de la séance consacrée au dialogue sur les politiques.
- Au Cambodge, c'est la Direction générale de la politique et de la planification qui dirige le processus d'élaboration du plan. Elle est reconnue comme une unité compétente et bien organisée, dans laquelle les diplômés de l'IIPE qui partagent la même vision occupent les postes les plus élevés. Le soutien de l'IIPE se limite à garantir la cohérence globale du plan et l'utilisation efficace du modèle de simulation.
- Le travail aux Philippines, en collaboration avec l'UIL, a commencé en novembre 2018 et se concentre sur des domaines similaires. Le côté intéressant, c'est qu'il soutient à la fois le plan national et le plan de la région autonome du Mindanao musulman.

**Pays bénéficiant du soutien de l'IIPE pour la formulation d'analyses sectorielles de l'éducation (ASE), de plans sectoriels d'éducation (PSE) ou des deux**



## *Appui à l'analyse sectorielle de l'éducation (ASE)*

Dans plusieurs pays, la demande d'aide adressée à l'IPE portait sur la préparation d'une ASE, généralement combinée à la construction d'un modèle de simulation à utiliser ultérieurement pour la préparation d'un plan complet. C'est le cas de plusieurs pays d'Afrique de l'Ouest. En 2018, l'IPE-Pôle de Dakar a appuyé la production ou la mise à jour d'une ESA dans cinq pays (Guinée, Niger, République centrafricaine, São Tomé-et-Principe et Togo). Dans tous ces pays, à l'exception de la République centrafricaine, le soutien comprenait la préparation d'un modèle de simulation.

Un seul de ces pays a aussi demandé une aide à la préparation du plan lui-même, ce qui peut surprendre, mais il ne faut pas oublier que ces pays sont habitués à travailler avec l'IPE-Pôle de Dakar sur l'ASE, ainsi qu'avec d'autres prestataires bien connectés (essentiellement des consultants) pour le PSE. Les groupes locaux d'éducation continuent de travailler selon ces modalités. Si l'IPE souhaite que son soutien dans ces pays couvre à la fois l'ASE et le PSE, il lui faudra probablement adopter une approche plus proactive.

L'IPE-Pôle de Dakar a adapté son soutien à l'ASE au contexte et aux besoins réels des pays, après discussion avec les autorités publiques. Dans trois pays, le Niger, São Tomé-et-Principe et le Togo, l'ASE et le modèle de simulation ont été achevés pendant la mise en œuvre d'un plan à long terme en cours, afin d'en permettre la révision et de déterminer la poursuite de son application. À São Tomé, la collaboration a également porté sur la préparation d'un plan de mise en œuvre triennal. En République centrafricaine, malgré l'extrême fragilité de l'administration publique, l'ASE a été menée à son terme. L'étape suivante – la construction d'un modèle de simulation – a été abandonnée, le pays et ses partenaires ayant décidé de ne pas élaborer un plan à moyen terme, mais un plan annuel, compte tenu du caractère imprévisible du financement interne et externe.

Le soutien aux analyses et aux plans sectoriels est de plus en plus lié aux efforts déployés par les pays pour atteindre les objectifs de l'ODD 4. C'est particulièrement vrai dans les pays où des plans décennaux sont en préparation, et c'est aussi le cas des plans quinquennaux, surtout lorsqu'un pays a préparé une feuille de route pour la réalisation de l'ODD 4 ou un document similaire, comme dans l'exemple du Cambodge. Les engagements nationaux en faveur de l'agenda Éducation 2030 ont également inspiré la révision des plans à long terme existant dans les pays susmentionnés.

## *Planification de l'éducation sensible aux crises*

Si l'IPE est un leader de la planification sensible aux crises depuis de nombreuses années, 2018 a été marquée par une dynamique et un consensus considérables dans ce domaine. Le soutien financier du Service des instruments de politique étrangère de l'Union européenne (IPE-UE) a permis à l'Institut d'identifier des synergies et de renforcer sa collaboration avec des partenaires clés, notamment le HCR et le Groupe sectoriel Éducation (GSE), qui partagent les objectifs de l'IPE et son engagement à renforcer la cohérence entre aide humanitaire et développement.

Dans l'ensemble, le travail de l'IPE en matière de planification sensible aux crises consiste à identifier et à analyser les risques existants de conflit et de catastrophes naturelles, ainsi qu'à comprendre l'interaction à double sens entre ces risques et l'éducation, pour élaborer des stratégies de réponse adaptées. La planification sensible aux crises vise à minimiser les impacts négatifs des risques sur la prestation de services éducatifs et à optimiser les impacts positifs des politiques et programmes d'éducation dans la prévention des conflits et des catastrophes ou l'atténuation de leurs effets. Elle doit également prendre des mesures et

apporter des réponses concrètes aux populations déplacées de force, tout en surmontant les inégalités et l'exclusion dans l'éducation, ainsi que les pratiques culturelles néfastes. Dans le domaine spécifique de l'élaboration des plans, l'accent a été mis sur la façon d'intégrer l'éducation des réfugiés dans la planification sectorielle, une tâche difficile à bien des égards : sur le plan politique, car la responsabilité vis-à-vis des réfugiés peut être contestée ; sur le plan institutionnel, parce qu'il existe souvent plusieurs services administratifs chargés d'examiner les questions relatives aux réfugiés. La planification de l'éducation des réfugiés pose également des défis stratégiques, notamment lorsqu'il s'agit de choisir la langue et le programme scolaire à utiliser. Ce travail pose un grand défi technique, car les données pour l'analyse et les projections ne sont ni facilement disponibles ni stables. En outre, la pertinence d'une planification à l'échelle nationale n'est pas évidente lorsque les réfugiés sont concentrés dans quelques régions, voire des districts. Face à ces enjeux politiques, institutionnels, stratégiques et techniques, l'IPE a collaboré avec les partenaires concernés aux niveaux national, régional et international, comme en témoigne son action en Éthiopie.

#### Planification de l'éducation des réfugiés en Éthiopie

L'un des aspects du travail de planification sensible aux crises de l'IPE est la planification conjointe avec les réfugiés et les communautés d'accueil en Éthiopie, financée par l'UNICEF. L'IPE collabore avec le ministère de l'Éducation, l'Administration des affaires concernant les réfugiés et les rapatriés (ARRA), l'UNICEF et le HCR dans cinq régions pour analyser les résultats scolaires et identifier les priorités des communautés d'accueil et des milieux de réfugiés. Ces travaux ont montré la nécessité de poursuivre les discussions sur la réduction des disparités et l'intégration des réfugiés au niveau fédéral. Les questions politiques, telles que la rémunération des enseignants des réfugiés, auront besoin de solutions politiques. Ces traitements seront-ils pris en charge par l'ARRA ou par des ONG internationales, à plus du double du salaire d'un enseignant national ?

Le manque de données démographiques récentes constitue un autre obstacle à la planification conjointe. Depuis le dernier recensement, en 2007, de nouvelles lignes administratives ont été tracées, entraînant la non-pertinence des données démographiques par *woreda* (districts), ce qui rend très difficile une bonne évaluation des performances scolaires.

L'IPE a également piloté une étude sur la carte scolaire d'un certain nombre d'écoles de la communauté hôte et d'écoles de réfugiés dans la région somalienne. Une enquête a permis de recueillir des informations essentielles sur les risques, les aléas et les situations d'urgence dans un passé récent, ainsi que sur les réactions des écoles. À plus long terme, les données devraient aider le système à devenir plus résistant aux aléas et à réduire les risques, tout en améliorant l'éducation des communautés de réfugiés et d'accueil.

### Appui à la planification de l'enseignement et de la formation techniques et professionnels (EFTP)

En 2018, l'IPE-Pôle de Dakar a poursuivi la mise en œuvre du projet PEFOP (Plateforme d'expertise en formation professionnelle). Après une phase d'analyse, le projet est passé à l'appui à la conception et à la mise en œuvre de politiques d'EFTP, notamment en soutenant des projets pilotes locaux. Les quatre pays (Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Mauritanie et Sénégal) en sont à différents stades de mise en œuvre. Des exemples du Burkina Faso et de la Mauritanie illustrent le type d'initiatives politiques que le projet soutient.

Au Burkina Faso, les acteurs publics et privés ont sélectionné deux domaines d'intervention : (i) la conception et la mise en place d'un cadre de partenariat régional pour deux régions, dans les secteurs de l'agriculture et des travaux publics ; (ii) l'expérimentation de l'approche « validation des acquis de l'expérience ».

En Mauritanie, les cadres régionaux de partenariat ont également choisi le domaine de la « validation des acquis de l'expérience » et celui des besoins en compétences. L'aide de l'IIPE consiste à mettre au point des outils, notamment pour l'identification régulière des besoins en compétences, afin de mener un exercice complet fin 2018.

La réputation et l'expertise acquises grâce au projet PEFOP ont suscité de nouvelles demandes. Au Bénin, des discussions sont en cours pour soutenir (i) l'élaboration d'une stratégie d'EFTP, en vue d'assurer une relation plus étroite entre éducation et lieu de travail ; (ii) un plan d'action opérationnel budgétisé pour la stratégie ; (iii) un projet de loi sur l'orientation de l'EFTP. Au Mali, l'Observatoire national pour l'emploi et la formation (ONEF) reçoit un soutien pour la préparation d'une enquête de satisfaction auprès des employeurs sur les diplômés des centres de formation professionnelle.

## Appui à des politiques spécifiques

En Amérique latine, la demande d'aide à la préparation des plans est beaucoup moins forte qu'en Afrique ou en Asie, parce que la dépendance y est moindre à l'égard de l'aide extérieure, ce qui se traduit par une culture de formulation des politiques différente et davantage axée sur des stratégies spécifiques, dans un cadre politique général. L'IIPE-Buenos Aires soutient donc les États membres par le biais d'études qui, en 2018, ont abordé deux défis urgents du calendrier pédagogique des régions : le principe d'inclusion dans l'enseignement secondaire et la formation des enseignants.

- Si, dans la plupart des pays de la région, les cadres juridiques garantissent l'enseignement secondaire universel, les écoles continuent de laisser dans leur sillage un grand nombre d'adolescents. L'IIPE-Buenos Aires a soutenu une évaluation régionale des politiques et programmes d'inclusion des jeunes dans le premier cycle de l'enseignement secondaire. La méthodologie des évaluations a été conçue en partenariat avec la *Coordinación Educativa y Cultural Centroamericana (CECC)*<sup>4</sup> et le *Sistema de la Integración Centroamericana (SICA)*<sup>5</sup>, des organisations gouvernementales régionales, avant sa mise en application au Belize, au Costa Rica, en République dominicaine, en El Salvador, au Guatemala, au Honduras et au Panama. Dans le cadre d'un processus fortement axé sur le renforcement des capacités, l'IIPE-Buenos Aires a aidé les sept équipes nationales de recherche à mettre en œuvre et à analyser l'évaluation.
- La formation des enseignants, indispensable à l'amélioration de la qualité de l'éducation, est à l'étude dans de nombreux pays d'Amérique latine. À la demande de l'Institut national argentin de formation des enseignants (*Instituto Nacional de Formación Docente – INFoD*), l'IIPE-Buenos Aires a rassemblé des données provenant de 11 systèmes éducatifs (essentiellement de l'OCDE) ayant des politiques et pratiques exceptionnelles en matière de formation des enseignants. L'INFoD a diffusé ces résultats à ses 1 400 instituts pour promouvoir l'amélioration des pratiques.

Les Bureaux de Paris et de Dakar aident également le Myanmar et la Namibie à utiliser un modèle de simulation pour faire des projections concernant la formation des enseignants, afin de mieux concevoir et planifier la mise en œuvre d'une nouvelle politique des enseignants. Si en Namibie, l'aide consistait notamment à élaborer un modèle, au Myanmar, il s'agissait de l'adapter.

<sup>4</sup> Coordination éducative et culturelle d'Amérique centrale.

<sup>5</sup> Système d'intégration de l'Amérique centrale.

## Appui à la mise en œuvre des politiques et des plans

Comme les années précédentes, l'IIPE a également aidé les pays à mettre en œuvre des politiques et des plans. Ce n'est pas l'exercice le plus facile, car il dépend davantage des niveaux infranationaux, voire des écoles, que des autorités nationales. L'appui de l'IIPE à la mise en œuvre comprend donc aussi le renforcement des organismes nationaux de formation (ONF), dont les bénéficiaires sont les responsables locaux (voir RMT 1.2) et, dans de rares cas, la formation des bureaux régionaux ou de district (voir RMT 1.4). Cependant, les autorités centrales ne peuvent ignorer complètement la mise en œuvre : leur rôle ne disparaît pas, il change. Un mandat important consiste à surveiller, évaluer et soutenir l'action locale. En Éthiopie, l'appui s'est limité à l'élaboration d'une feuille de route pour la préparation du rapport sur les résultats à moyen terme (RMT). Au Cambodge, après avoir collaboré au RMT, l'assistance de l'IIPE en 2018 et en 2019 consiste à élaborer un plan directeur et un plan d'action de suivi et d'évaluation (S&E). Le programme de formation du Myanmar consiste à fournir un soutien en cours d'emploi aux fonctionnaires qui participeront au RMT.

Le projet de suivi de la qualité, financé par l'Agence française de développement (AFD), a entrepris sa phase initiale. Le projet vise à analyser et à améliorer les pratiques de gestion de la qualité de l'enseignement formel aux niveaux du primaire et du premier cycle du secondaire. Le projet se concentre sur six pays cibles : Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Madagascar, Niger, Sénégal et Togo.

Parmi les réalisations de la première année figurent un atelier de lancement en février, avec quelque 80 participants des six pays cibles, la production d'une note conceptuelle définissant à la fois la qualité de l'éducation et sa gestion, et une approche méthodologique globale pour l'analyse des pratiques de gestion de la qualité de l'éducation. L'équipe du projet a élaboré pas moins de

### Soutenir la continuité dans la mise en œuvre des politiques

L'IIPE-Buenos Aires a entrepris un projet novateur au Mexique pour promouvoir la continuité de la mise en œuvre des politiques lorsque les élections entraînent des changements dans l'administration – un défi bien connu, mais rarement relevé. La transition entre deux administrations éducatives peut entraîner une perte de mémoire institutionnelle et être préjudiciable aux systèmes éducatifs. L'IIPE a réalisé une cartographie complète du système et de la politique d'éducation du Mexique et l'a comparée aux développements actuels dans d'autres pays de la région. Cette analyse aidera les nouveaux fonctionnaires du Secrétariat de l'éducation publique du Mexique à avoir une vue d'ensemble de l'état actuel du système éducatif, à le contextualiser dans la région et à prendre des décisions éclairées sur la question de savoir si, et dans quelle mesure, les politiques actuellement en vigueur doivent être poursuivies ou réformées.

20 méthodologies pour analyser les pratiques de gestion de la qualité à tous les niveaux du système éducatif, y compris en classe, aux différents niveaux décentralisés et dans les ministères centraux. Cinq des six pays partenaires ont commencé à adapter les outils d'analyse à leur contexte national et à former des équipes techniques nationales. Le diagnostic devrait se terminer en décembre 2018.

Un autre groupe de huit pays a été sensibilisé à l'existence, aux objectifs et à la méthodologie du projet. À partir de 2019, les produits et les enseignements tirés des travaux accomplis dans les six pays clés seront partagés avec eux, dans le cadre d'événements spécifiques et par le biais du Portail de l'IIPE dédié aux apprentissages.

## Résultat à moyen terme 1.4

### Veiller à ce que les programmes de renforcement des capacités contribuent à la pérennité des capacités nationales

---

Toutes les activités d'assistance de l'IPE sont conçues comme une forme de renforcement des capacités. Les activités de collaboration de l'Institut avec les autorités publiques ont toujours un double objectif : travailler à la création d'un *produit* spécifique et renforcer les capacités nationales pendant le *processus* de collaboration. Chaque projet présenté dans le cadre du RMT 1.3 est une forme de renforcement des capacités en soi. Le RMT 1.4 couvre les programmes et projets dont l'objectif principal est le renforcement des capacités. La différence entre RMT 1.3 et RMT 1.4 n'est pas toujours évidente, et certains projets comportent des éléments qui s'inscrivent dans les deux catégories. Dans tous les cas, ils s'inspirent de l'approche de l'IPE, qui interprète le renforcement des capacités comme une série d'interventions intégrées axées sur divers facteurs qui, ensemble, constituent une administration solide : stabilité et leadership institutionnels, efficacité organisationnelle, compétence et motivation individuelles.

Dans la plupart des projets de 2018, l'IPE s'est concentré sur la formation, domaine dans lequel les acteurs extérieurs peuvent intervenir le plus facilement. Toutefois, l'Institut veille assidûment à ce que sa formation entraîne les changements souhaités sur le lieu de travail. Ces programmes adaptent le matériel de formation de base de l'IPE à des contextes nationaux spécifiques. En général, ils ont été proposés aux équipes techniques des ministères de l'Éducation avec des modalités mixtes, combinant phases de formation en ligne et ateliers en face à face.

En outre, certains projets (comme au Cambodge et en Haïti) intègrent des conseils ou une assistance technique aux ministères sur des questions institutionnelles et organisationnelles, par exemple sur la répartition des fonctions de planification et de gestion aux différents niveaux de l'administration, ou sur le choix des fonctionnaires travaillant dans ces domaines.

#### **Programmes intégrés de renforcement des capacités**

Le programme le plus complet de ce type est celui qui existe actuellement en Haïti. En 2017-2018, le ministère de l'Éducation et l'IPE ont effectué une analyse détaillée de l'efficacité de l'administration pédagogique dans l'exercice de son mandat en matière de planification et de gestion, axée sur le fonctionnement des 10 bureaux déconcentrés des Directions départementales (DDE). Cette analyse a conduit à la préparation d'un nouveau programme triennal, financé par l'UE, dont l'objectif final est que chaque DDE devienne compétente en planification stratégique. Deux volets ont débuté en 2018 : (i) formation d'un large groupe de personnel (environ 90 personnes), y compris des responsables politiques centraux et un groupe restreint au sein de chaque DDE ; (ii) soutien à un cadre normatif, sur l'organisation et les missions de la DDE. Parallèlement, l'UE finance plusieurs autres projets qui visent à renforcer le fonctionnement de l'administration pédagogique centrale et déconcentrée, par exemple en améliorant le lien entre planification et budgets.

À Madagascar, l'IPE et une équipe d'experts nationaux ont collaboré avec les trois ministères de l'Éducation pour préparer une analyse des capacités comparable, couvrant les niveaux central et régional. L'Institut examine actuellement un vaste programme de renforcement des capacités, qui débutera en 2019.

## Renforcement des capacités par la formation

En Argentine, le programme de formation de l'IPE sur la conception des politiques et programmes pour la petite enfance a été étendu à quatre des 23 provinces : Corrientes, Chaco, Misiones et Buenos Aires, en plus des cinq provinces déjà couvertes. Son expansion continue montre l'utilité de sa stratégie, qui repose sur une approche multisectorielle de l'éducation de la petite enfance (EPE). Ce programme forme des fonctionnaires des ministères provinciaux de l'Éducation, de la Santé et du Développement social, et favorise la coopération intersectorielle. Chaque groupe de fonctionnaires quitte le programme avec un plan d'amélioration pour sa province respective.

Au Myanmar, le programme s'inscrit dans le prolongement de la formation de 2017 et s'adresse au même groupe de participants : deux à trois personnes de chaque département du ministère central et de tous les États et régions. Trois choses ont changé : (i) en 2017, les participants ont été formés aux éléments fondamentaux de la planification stratégique, alors qu'en 2018, ils ont travaillé sur un seul domaine, le suivi et l'évaluation (S&E) ; (ii) les ateliers revêtent désormais la forme d'un accompagnement en cours d'emploi pour préparer le rapport sur les résultats à moyen terme (RMT), plutôt que d'une simple formation ; (iii) une équipe restreinte d'instructeurs formés par l'IPE en 2017 participe à l'exécution du programme.

En Uruguay, un programme de formation sur la planification, la gestion et l'évaluation de l'éducation a été conçu et dispensé au personnel technique de la *Administración Nacional de la Educación Pública* (Administration nationale de l'enseignement public – ANEP), l'entité qui planifie et gère le système éducatif. Le programme portait sur les connaissances théoriques essentielles et les outils pratiques de planification, y compris les exercices de simulation.

Le fait que ces trois pays disposent d'administrations publiques relativement performantes augmente les chances d'un impact positif de ces programmes, qui proposent essentiellement des formations.

Une évaluation par l'IPE-Buenos Aires d'un programme de formation sur mesure dispensé en 2017 a confirmé son impact positif sur les capacités des équipes techniques. Parmi les résultats observés, il convient de mentionner une plus grande aptitude à concevoir des projets complets et à traiter des données statistiques, une capacité accrue de structurer les processus de travail, une plus grande confiance des participants dans leurs propres compétences et la reconnaissance des savoir-faire qu'ils ont acquis par leurs superviseurs.

## Planification sensible aux crises

En 2018, l'IPE est resté un précurseur dans le domaine de la planification sensible aux crises, en particulier grâce à la mise en œuvre réussie d'un programme triennal financé par l'UE et comportant une formation de niveau mondial. L'IPE a travaillé en étroite collaboration avec le HCR, le GSE et l'UNICEF pour organiser un atelier régional à Nairobi en mars 2018, à l'intention de cinq pays de la région Afrique orientale et australe (ESAR). En outre, des équipes de pays de Jordanie et du Kenya, entre autres, ont suivi avec succès le cours à distance de l'IPE intitulé « Planification de l'éducation pour la réduction des risques de crise et les déplacements forcés ». L'Institut a mis au point un projet de formation sur mesure à l'intention du ministère jordanien de l'Éducation. En Iran, il a donné un cours sur la réduction des risques de crise et de catastrophe au personnel du ministère, où il est apparu clairement que le système éducatif iranien n'est pas suffisamment préparé aux catastrophes.

## **Formation à la conception et à l'utilisation d'outils**

Différents programmes visent à améliorer les compétences du personnel dans la conception et, surtout, l'utilisation d'un outil tel qu'un modèle de simulation, ou d'une méthodologie telle que la carte scolaire. (De nouveaux outils sont mentionnés dans le RMT 2.2).

En 2018, une formation a été dispensée en Côte d'Ivoire et au Togo sur la micro-planification et la carte scolaire, sous la forme d'un exercice pilote dans une région du pays. Les participants ont travaillé sur les différentes étapes du processus de micro-planification : diagnostic au niveau local, étude des normes et des standards, et planification du futur réseau scolaire pour assurer un système plus équitable et plus efficace.

Après de nombreux retards dans le processus de passation des marchés, le projet financé par l'AFD au Burkina Faso a démarré. Le programme triennal se concentrera sur deux domaines d'une importance cruciale pour la bonne gestion d'un système éducatif : le développement d'un SIGE totalement intégré et la conception de normes et d'outils visant à améliorer le suivi de la gestion des ressources humaines. Ce dernier domaine fera l'objet d'une plus grande attention de la part de l'IPE à l'avenir. Le programme comprend des conseils techniques, la formation du personnel à différents niveaux et l'élaboration de directives et d'outils dans ces deux domaines.

De nombreux programmes de l'IPE ont inclus l'élaboration d'un modèle de simulation, associée à la formation de quelques personnes à sa construction, et d'un groupe plus large à son utilisation (voir RMT 1.3). Ces programmes ont parfois eu lieu après une analyse sectorielle en éducation (ASE) – par exemple, au Niger et à São Tomé-et-Principe – ou en tant que partie intégrante de la préparation d'un plan sectoriel d'éducation (PSE) – par exemple, en Guinée ou au Guyana – ou pour atteindre un objectif politique particulier, comme lors de la planification de la formation des enseignants au Myanmar et en Namibie.

## **Formation des partenaires du développement**

Tout au long de l'année, l'IPE a formé 195 membres du personnel des partenaires du développement, ce qui représente 6 % de toutes les formations dispensées en 2018 (IPC 2.4.1).

En 2018, l'IPE a organisé deux cours à l'intention du personnel ne faisant pas partie des administrations publiques.

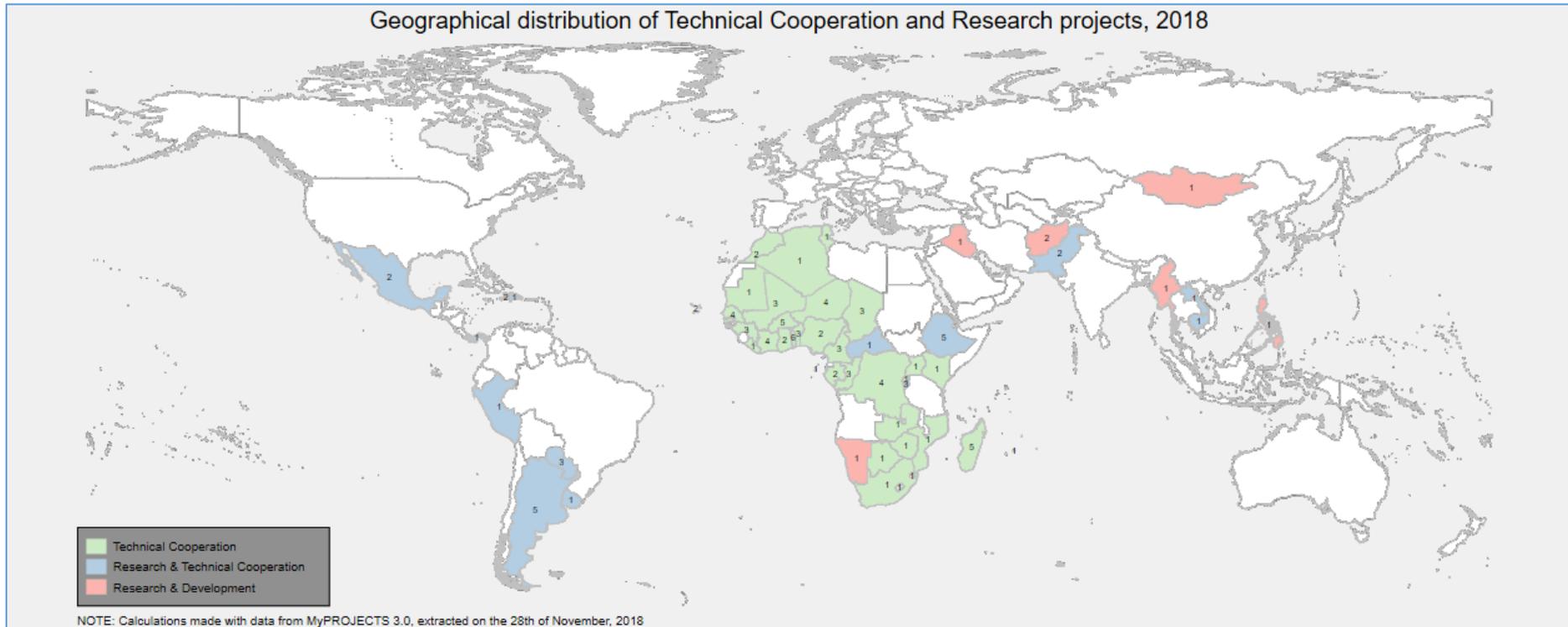
En Éthiopie, l'Institut a formé le personnel chargé de l'éducation des bureaux extérieurs de l'UNICEF à la « conception et à la mise en œuvre de plans ». À l'origine, seul le personnel de l'UNICEF était visé mais, en fin de compte, le personnel du ministère de l'Éducation y a également participé. La formation, un mélange de deux cours en face-à-face et d'enseignement à distance, a été un succès pour le personnel de l'UNICEF, mais moins pour celui du ministère, dont la plupart n'a pas été en mesure de terminer la formation, principalement en raison de la charge de travail.

L'IPE a collaboré avec le GPE pour faire de la formation des évaluateurs du PSE ou d'un plan de transition de l'éducation (PTE) un cours en ligne complet, de sorte que tout expert souhaitant entreprendre une évaluation puisse le faire sur Internet sans l'aide d'un animateur et, une fois la formation réussie, recevoir un certificat. Concevoir un cours représente un vrai défi, notamment parce qu'il est difficile de tester les compétences des experts dans des domaines aussi complexes que l'économie politique de l'évaluation ou la responsabilité de l'évaluateur. Une fois qu'une ébauche complète du cours sera terminée (début 2019), plusieurs évaluateurs chevronnés seront invités à examiner l'ensemble du programme.

Il convient de mentionner que le prochain MOOC sur la façon d'intégrer l'éducation de la petite enfance (EPE) dans les PSE s'adressera non seulement aux décideurs et aux planificateurs de l'éducation, mais aussi à leurs partenaires du développement.

## Répartition géographique de la coopération technique et des projets de recherche, 2018

### Coopération technique



### Recherche et coopération technique

### Recherche et développement

Note : Calculs établis à l'aide de données de MyPROJECTS 3.0, extraites le 28 novembre 2018.

## Aperçu du portefeuille de recherche et développement – 2018

**\$5,297,948 \$**

Volume financier total des projets en cours en novembre 2018<sup>6</sup>

**1 766 342 \$**

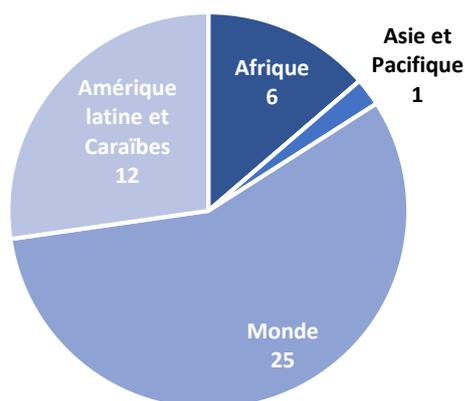
Budget total prévu pour 2018, *hors* dépenses de personnel

**\$2 446 368 \$**

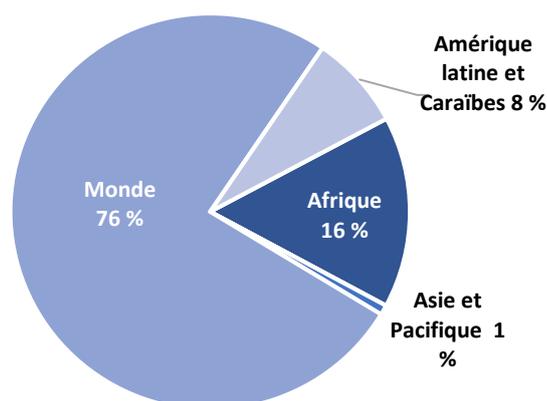
Budget total prévu pour 2018, *y compris* les dépenses de personnel

**49** projets

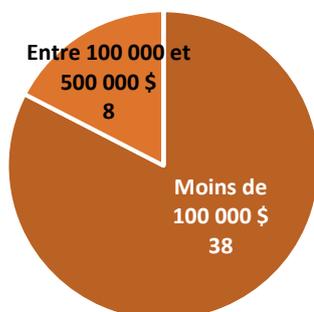
Nombre de projets, par région



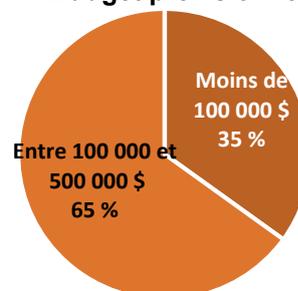
Répartition de l'enveloppe totale prévue, par région



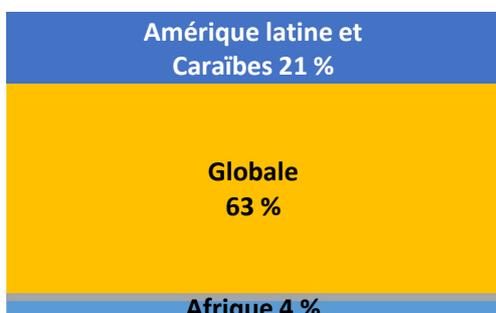
Nombre de projets par tranches budgétaires – Budget prévisionnel



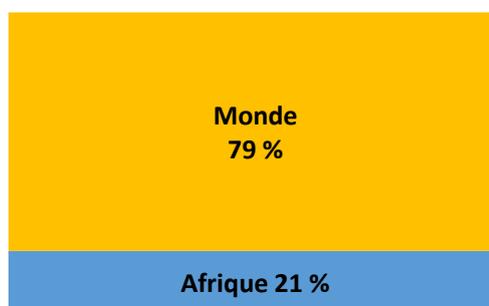
Répartition du portefeuille par tranches budgétaires – Budget prévisionnel



Répartition du portefeuille par tranches budgétaires et par région – Budget prévisionnel



Moins de 100 000 \$



Entre 100 000 et 500 000 \$

<sup>6</sup> Enveloppes budgétaires complètes, impliquant un budget pluriannuel.

## Objectif stratégique 2 – Les connaissances appliquées sur la planification et la gestion de l'éducation sont mises à la disposition des décideurs et des acteurs concernés

### Résultat à moyen terme 2.1

#### Conduire des recherches à la pointe de la technologie

---

La fonction de recherche de l'IPE est l'élément fondamental qui sous-tend l'objectif stratégique 2 : « Les connaissances appliquées sur la planification et la gestion de l'éducation sont mises à la disposition des décideurs et des acteurs concernés ». Il s'inscrit dans un continuum reliant la production de la recherche appliquée à la mise au point d'outils et de méthodologies adaptés aux besoins des pays, ainsi qu'à la diffusion des connaissances et des ressources appropriées aux États membres et aux partenaires institutionnels. La production de connaissances et la diffusion des résultats de la recherche doivent donc contribuer à rendre disponibles des biens publics mondiaux utilisables par tous les acteurs de l'éducation, ainsi que des outils, tels que des directives, immédiatement opérationnels pour relever les défis auxquels sont confrontés les États membres.

En 2018, la fonction de recherche de l'IPE a suivi deux grandes orientations :

- **Diffusion des résultats de la recherche** menée au cours de la précédente SMT sur : (i) l'assurance qualité interne (AQI) dans l'enseignement supérieur, (ii) l'utilisation des données scolaires ouvertes pour améliorer la transparence et la responsabilité dans l'éducation, et (iii) l'organisation et la gestion des carrières des enseignants.
- **Conception et lancement de sept nouveaux projets de recherche** : (i) Défis locaux, impératifs mondiaux : les villes en première ligne pour réaliser l'Agenda 2030 ; (ii) Utilisation des données d'évaluation de l'apprentissage dans le cycle de planification ; (iii) Planification d'un système intégré d'enseignement supérieur pour un apprentissage tout au long de la vie et une équité renforcée ; (iv) Professionnalisation des gestionnaires d'enseignants ; (v) Planification de l'EPE : analyse coût-efficacité des modèles d'éducation de la petite enfance et des modèles pré-primaires – savoir ce qui fonctionne et à quel prix ; (vi) Politiques prometteuses pour une gestion efficace des enseignants en présence de réfugiés ; (vii) Gouvernement ouvert dans l'éducation : s'inspirer de l'expérience des villes pour améliorer la transparence et la responsabilité.

L'année a également été marquée par un renforcement des liens et des axes de recherche collaborative entre les Bureaux de Paris, de Dakar et de Buenos Aires : (i) le projet « Utilisation des données d'évaluation des apprentissages » a été lancé conjointement par les Bureaux de Paris et de Buenos Aires ; (ii) les objectifs et approches du projet « Gestion de la qualité », mené par le Bureau de Dakar, et ceux du projet « Utilisation des données d'évaluation des apprentissages », mené par le Bureau de Paris, se veulent complémentaires.

L'IPE a également étudié et conclu des partenariats de travail avec de nombreuses institutions pour la plupart de ses projets de recherche. Il s'agit notamment de l'UNICEF, de l'*Open Society Foundations* (OSF), de la GIZ, de l'USAID, de l'AFD, de la *Education Development Trust* (EDT), de l'*Instituto nacional para la evaluación de la educación* (INEE) du Mexique, du *German Academic Exchange Service* (DAAD), de l'UIL, de l'OCDE, de la *Bosch Foundation*, de l'Université de Toronto et de la Banque interaméricaine de développement (BID). Des collaborations fructueuses ont également été établies avec des équipes de recherche et des universités d'Afrique subsaharienne, dans le cadre d'un « Appel à manifestations d'intérêt pour

les chercheurs nationaux en Afrique subsaharienne », afin de renforcer la coopération avec les chercheurs nationaux dans la région. Cet appel souligne l'intention de l'équipe de R&D de travailler plus étroitement avec les chercheurs nationaux traités sur un pied d'égalité comme des partenaires de recherche plutôt que comme des consultants externes, et de soutenir leurs propres programmes de recherche.

L'IIPE a également intensifié ses efforts de collecte de fonds pour la recherche, dont l'essentiel du financement est traditionnellement assuré par le budget ordinaire. Trois projets de recherche sont financés, au moins en partie, par des partenaires : l'UNICEF, l'OSF, la GIZ et l'USAID.

### **S'appuyer sur les résultats de la recherche et promouvoir le dialogue sur les politiques**

En 2018, l'IIPE a déployé beaucoup d'efforts pour diffuser efficacement les résultats de son programme de recherche, afin de promouvoir un dialogue éclairé sur les politiques et, à terme, d'avoir un impact positif sur les choix politiques des États membres dans un certain nombre de domaines. Au cours de l'année écoulée, l'Institut a publié des ouvrages sous différents formats, organisé des activités de diffusion et mené des activités de formation sur la base des résultats de ses projets de recherche. Le tableau ci-après en recense les principaux. Pour plus de détails sur la promotion de la recherche de l'IIPE, voir la section du rapport sur le RMT 2.3.

Principaux résultats de la recherche et activités de diffusion et de formation connexes, 2018

Projet	Publications	Événements de diffusion	Formation
<b>Planification de l'intégrité / Données scolaires ouvertes</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Fiches de rendement scolaire en Afrique subsaharienne (anglais et français)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Forum sur les politiques éducatives pour discuter des principaux résultats de la recherche, organisée en janvier 2018 à Manille, aux Philippines</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atelier de renforcement des capacités sur « Les mesures de transparence, de responsabilité et de lutte contre la corruption dans l'éducation », organisé en octobre 2018 à Tbilissi (Géorgie), en collaboration avec le Réseau des centres de politiques éducatives</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>6 études de cas nationales sur « L'utilisation des données scolaires ouvertes pour améliorer la transparence et la responsabilité » (Australie, Bangladesh, Inde, Indonésie, Pakistan, Philippines)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Pré-atelier du CIES sur « La responsabilité et la transparence dans les systèmes d'enseignement public », coorganisé avec l'équipe du rapport GEM et l'OSF (Mexique, mars 2018)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Atelier sur « L'élaboration de codes d'éthique », organisé par l'Université de Duisburg Essen, avec le soutien financier du DAAD</li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li><i>Corruption-risk Assessment in Higher Education in Georgia</i> (Évaluation du risque de corruption dans l'enseignement supérieur en Géorgie)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Conférence sur « Éthique, transparence et intégrité dans l'enseignement supérieur – des solutions nationales aux défis mondiaux », organisée par le Conseil de l'Europe (Pristina, avril 2018)</li> <li>Conférence internationale annuelle sur l'intégrité, convoquée par la Cour suprême des comptes du Pérou (Lima, décembre 2018)</li> </ul>	

---

**Explorer  
l'organisation et la  
gestion des carrières  
des enseignants**

- 3 études de cas sur « Réformer la carrière des enseignants : s'inspirer de l'expérience – (i) New York, (ii) Afrique du Sud, (iii) Équateur

- L'IPE-Buenos Aires a organisé un cours en ligne sur « Les politiques relatives aux enseignants ». Le module 3 a été conçu à partir des recherches menées en Amérique latine
- 

- 8 rapports de pays : Écosse, Lituanie, Afrique du Sud, Éthiopie, Thaïlande, Pérou, Colombie, Mexique
  - « *Carreras profesionales docentes : los casos de Chile, Colombia, Ecuador, México y Perú* » (Évolution de carrière des enseignants : cas du Chili, de Colombie, de l'Équateur, du Mexique et du Pérou), produit par IPE-Buenos Aires
  - 4 Notes d'orientation
- 

**Des options  
innovantes et  
efficaces pour l'AQI  
dans l'enseignement  
supérieur**

- 4 Notes d'orientation sur : 1. AQI et employabilité ; 2. Les effets de l'AQI ; 3. Le lien entre AQE et AQI ; 4. AQI et gestion

- La Consultation européenne sur l'assurance qualité, organisée conjointement par l'UNESCO et l'AAQ, l'agence suisse d'assurance qualité.

- Cours en ligne sur « La conception efficace de systèmes internes d'assurance qualité pour 13 universités de la région arabe », en coopération avec le Bureau de l'UNESCO à Beyrouth
- 

- Traduction française de la publication de l'IPE : *Internal Quality Assurance: Enhancing Higher Education Quality and Employability* (Assurance qualité interne : Améliorer la qualité de l'enseignement supérieur et l'employabilité)

- La 3<sup>e</sup> Conférence internationale sur l'assurance de la qualité, Téhéran, Iran

- Séminaire en face à face sur l'AQI pour les universités mongoles
- 

- Colloque Qualité du G3 ; Montréal, Canada
  - Conférence nationale pour les décideurs politiques et le personnel de
-

---

l'AQI de la Région wallonne, Gembloux,  
Belgique

- Séminaire national à Bahreïn sur l'AQI
-

## Impact de la stratégie de recherche et de diffusion

L'impact de la recherche est difficile à mesurer. Afin d'avoir une vision plus claire de la question et de mieux suivre les résultats de sa recherche, l'IPE a élaboré, dans le cadre du Plan de suivi et d'évaluation de sa 10<sup>e</sup> SMT, une théorie du changement (TdC) spécifique pour son programme de recherche et développement. La TdC vise à indiquer comment l'IPE *s'attend à ce que* ses projets entraînent des changements positifs dans les pratiques de planification et participent à l'amélioration des systèmes éducatifs, contribuant ainsi aux efforts nationaux et mondiaux pour atteindre l'ODD 4. La TdC décrit les relations attendues entre les activités, les produits, les résultats et l'impact de l'IPE. Elle présente aussi : (i) les facteurs influant sur la relation entre produits et résultats ; (ii) les deux niveaux d'impact espérés, le premier étant plus directement lié aux efforts de l'IPE et le second grâce aux actions conjointes de l'Institut et de divers autres partenaires.

Dans la perspective de cette TdC, les encadrés suivants mettent en évidence les activités qui illustrent l'influence à long terme des axes de recherche de l'IPE.

### De la recherche au soutien de la politique d'AQI dans l'enseignement supérieur mongol

Le Conseil national mongol d'accréditation de l'éducation nationale a invité l'IPE à participer à l'organisation d'un atelier de renforcement des capacités, à l'intention des responsables de l'assurance qualité (AQ) des établissements d'enseignement supérieur de Mongolie. L'atelier a eu lieu à Ulaan Bataar, en avril 2018.

Le développement de l'assurance qualité interne (AQI) dans les établissements d'enseignement supérieur figure en bonne place dans l'agenda politique du pays. Selon une enquête nationale, seulement 60 % des universités ont établi des unités d'AQ. Nombre d'entre elles sont encore en construction et ne disposent pas de plan de développement. Pour aider à aller de l'avant, l'atelier a exposé les bonnes pratiques internationales, ainsi que les expériences nationales d'AQI des universités mongoles.

À la fin de l'atelier, à l'initiative de l'IPE, il a été décidé de créer un Forum national sur la qualité, qui sera composé de responsables mongols de l'AQ et facilitera l'échange sur les expériences et les questions d'AQI entre les institutions d'enseignement supérieur mongoles.

### La longue expérience de l'IPE dans le domaine de la planification de l'intégrité dans les pays de l'ex-Union soviétique

L'IPE travaille sur l'éthique et la corruption dans l'éducation en Europe centrale, orientale et méridionale et en Asie centrale depuis 2003, avec des partenaires tels que l'OSF, le PNUD et le Conseil de l'Europe. Grâce à des ateliers de renforcement des capacités, à des cours sur mesure ou à des activités de coopération technique comme les évaluations de l'intégrité dans la région, l'IPE a touché plus de 400 personnes. Le récent atelier sur « La transparence, la responsabilité et les mesures de lutte contre la corruption dans l'éducation », qui s'est tenu à Tbilissi (Géorgie), a bénéficié de cette relation de longue date.

Parmi les résultats concrets de l'action de l'IPE dans la région figurent l'adoption d'un code de conduite des enseignants en Croatie, la conception d'études comparatives régionales sur des sujets tels que les paiements spontanés des parents, et l'introduction de la question de la corruption dans l'éducation dans les programmes universitaires en Azerbaïdjan.

L'IPE souhaite vivement stimuler le débat national sur les résultats de ses recherches, comme première étape vers l'appropriation et la réforme des politiques. La recherche sur les données

scolaires ouvertes, par exemple, a favorisé le débat politique au niveau national, peu après la publication des études de cas. En Inde, les résultats de l'étude ont été communiqués aux fonctionnaires des trois États où l'enquête a été menée, ce qui a déclenché un débat animé autour des recommandations formulées dans le rapport. En Indonésie, l'Université de Sampoerna a accueilli une cérémonie de lancement réunissant chercheurs, universitaires, responsables du gouvernement et représentants de la société civile, tels que Transparency International Indonésie. L'événement a été couvert par un grand journal indonésien, « Kompas », et a donné lieu à la publication de plusieurs articles dans la presse.

## **Nouveaux projets de recherche lancés en 2018**

Sept projets de recherche ont été lancés en 2018, conformément aux priorités thématiques de la 10<sup>e</sup> stratégie à moyen terme (SMT). Le nouveau programme de recherche de l'IIPE s'inscrit pleinement dans la philosophie générale des Objectifs de développement durable (ODD) et vise à répondre aux besoins des pays partenaires à cet égard, grâce (i) à une mise en œuvre intégrée des objectifs, (ii) à une mise en avant des résultats de l'apprentissage et (iii) à une perspective d'apprentissage tout au long de la vie. Ces nouveaux projets de recherche sont brièvement présentés dans les paragraphes suivants.

### *Défis locaux, impératifs mondiaux : les villes en première ligne pour réaliser l'agenda Éducation 2030*

Comment les villes peuvent-elles réussir une bonne planification, en vue de concrétiser l'ODD 4 ? Telle est la question centrale qui anime ce nouveau programme de recherche de l'IIPE. En se concentrant sur le rôle des villes dans la planification et la gestion de l'éducation, il examine les conditions requises pour promouvoir une planification intégrée et conçue en collaboration pour le développement durable d'une ville. S'inspirant de l'expérience de villes de tailles et de niveaux de revenus différents, ce programme vise à jeter les bases d'un partenariat de confiance entre les ministères de l'Éducation et les villes dans la planification de l'agenda Éducation 2030.

### *Utilisation des données d'évaluation de l'apprentissage dans le cycle de planification*

Les élèves du monde entier sont nombreux à penser que l'école produit peu de connaissances, une réalité inquiétante, qui passe très souvent inaperçue. Dans certains pays en développement, l'absence de données d'évaluation de la qualité de l'apprentissage est le principal problème, dans d'autres, les données disponibles ne sont pas utilisées pour éclairer la formulation ou le choix des options en matière de politiques éducatives. Pour de nombreuses organisations internationales, le recours aux données d'évaluation de l'apprentissage est donc devenu une priorité absolue, et elles élaborent des stratégies pour surmonter ces difficultés. L'IIPE espère contribuer aux efforts internationaux visant à améliorer cette situation, grâce à un nouveau projet de recherche axé sur l'utilisation des données d'apprentissage dans le cycle de planification. L'objectif de ce projet est de générer des connaissances contextuelles pour aider les pays à utiliser plus efficacement les données d'évaluation de l'apprentissage dans la prise de décision.

### *Planifier des parcours d'apprentissage flexibles dans l'enseignement supérieur*

L'expansion et la diversification de l'enseignement supérieur créent des défis pour le nouveau calendrier de développement international de l'éducation. L'agenda Éducation 2030 propose l'ODD 4 pour « assurer l'accès de tous à une éducation de qualité, sur un pied d'égalité, et

promouvoir les possibilités d'apprentissage tout au long de la vie ». Cette vision reconnaît l'importance d'offrir des parcours de formation modulables aux jeunes et aux adultes, en particulier aux femmes. Elle préconise également des systèmes d'enseignement supérieur équitables, reconnaissant les acquis et facilitant l'accès des étudiants issus de milieux défavorisés ou en situation de handicap. Ce projet de recherche vise à explorer les liens entre filières d'apprentissage souples et équité dans l'enseignement supérieur. Il se propose d'identifier les politiques et les outils utilisés dans différents pays pour soutenir les parcours d'apprentissage flexibles, et dans quelle mesure ils aident tous les étudiants à bénéficier d'une formation supérieure.

### *Professionnaliser les gestionnaires d'enseignants*

Les enseignants constituent l'essentiel de la main-d'œuvre de l'éducation et leur impact sur l'apprentissage des élèves est l'une des variables les plus importantes au niveau de l'école. La gestion des enseignants est donc essentielle pour optimiser la qualité de l'éducation et atteindre les Objectifs de développement durable (ODD 4). Cependant, peu de recherches sur la professionnalisation du personnel éducatif dépassent le niveau des enseignants pour inclure les niveaux de gestion. Toutefois, il devient de plus en plus évident qu'une professionnalisation est nécessaire dans tous les domaines : un continuum est indispensable, en termes de compétences pédagogiques attendues des enseignants mais aussi de leurs gestionnaires. Afin d'adapter l'appui de l'IPE au renforcement des capacités de gestion des enseignants dans différents contextes nationaux, il est nécessaire de mieux comprendre la dynamique politique en jeu, en identifiant les obstacles stratégiques aux problèmes de gestion des enseignants et en analysant les conditions favorables aux améliorations dans divers contextes. Un outil de diagnostic sur la gestion des enseignants permettra de compléter la méthodologie de l'IPE pour l'analyse du fonctionnement et de l'efficacité des administrations éducatives (analyse institutionnelle), ainsi que de détecter les grandes réussites en matière de changement dans ce domaine.

### *Planification de l'EPE : rapport coût-efficacité des modèles d'EPE et pré-primaires*

Il est de plus en plus évident que l'investissement dans la petite enfance profite non seulement à l'individu, mais aussi aux communautés et à la société dans son ensemble. L'investissement dans le développement de la petite enfance (DPE) reste faible, en particulier dans les pays et les régions qui en bénéficieraient le plus, malgré les preuves indiquant qu'investir dans le DPE est une démarche judicieuse et intelligente. Le fait de ne pas savoir exactement quelles sont les interventions qui fonctionnent, dans quels contextes spécifiques et à quel prix, constitue un obstacle majeur à l'intégration efficace de l'éducation de la petite enfance (EPE) dans les plans du secteur de l'éducation et à la mobilisation de ressources financières adéquates. La réaffirmation de l'importance de l'apprentissage et de l'équité dans l'agenda Éducation 2030 offre une formidable occasion d'accorder à l'EPE l'attention qu'elle mérite. Ce projet de recherche appuiera l'intégration de l'EPE dans l'élaboration et la mise en œuvre des plans et politiques du secteur de l'éducation, en créant un instrument solide et les directives connexes sur la manière de procéder à une analyse coût-efficacité des modèles d'EPE et pré-primaires, et de promouvoir l'intensification et la pérennité des interventions qui fonctionnent.

### *Enseignants de réfugiés*

La qualité du personnel enseignant et de l'enseignement est l'un des facteurs les plus importants dans les performances des élèves. En situations d'urgence et de crise, les enseignants sont souvent la seule ressource disponible. Un nombre croissant d'enfants réfugiés ont besoin d'une éducation de qualité et, dans le même temps, il y a une pénurie

mondiale d'enseignants. Personne ne sait vraiment qui sont les enseignants des réfugiés ni comment ils sont gérés. Alors que les populations de réfugiés continuent d'augmenter, il devient urgent de développer une base de données probantes pour orienter les politiques et aider les pays hôtes et leurs partenaires à fournir un corps enseignant de qualité aux réfugiés. En collaboration avec l'*Education and Development Trust* (EDT), l'IPE examinera les politiques et les stratégies de mise en œuvre actuellement utilisées pour sélectionner, déployer et gérer les enseignants des populations réfugiées, ainsi que les domaines prometteurs pour l'élaboration de nouvelles politiques et la réussite de leur mise en œuvre. Cette recherche est soutenue par l'UNICEF et l'*Open Society Foundation* (OSF), et implique une série d'acteurs nationaux et internationaux.

### *Un gouvernement ouvert dans l'éducation : s'inspirer de l'expérience des villes pour améliorer la transparence et la responsabilité*

Au cours des 15 dernières années, l'IPE a joué un rôle prépondérant dans la lutte contre la corruption dans l'éducation, dans le cadre de ses travaux sur un large éventail de sujets, notamment les enquêtes de suivi des dépenses publiques, les codes de conduite des enseignants et, plus récemment, les données scolaires ouvertes. Apparue il y a une dizaine d'années, la transparence gouvernementale n'a cessé de prendre de l'ampleur dernièrement. Il s'agit pour les gouvernements de permettre au public de participer et d'avoir accès aux données, aux processus, aux décisions et aux mécanismes de contrôle. Cette ouverture fait appel à une interaction renouvelée entre gouvernement et citoyens, et repose sur les principes de transparence, d'engagement et de participation des citoyens, ainsi que sur la réactivité des autorités. Toutefois, d'importantes pistes d'investigation ont encore besoin d'être systématiquement explorées, y compris les implications d'un gouvernement ouvert pour le secteur de l'éducation, et ses conséquences éventuelles sur les questions de transparence, de responsabilité et de lutte contre la corruption. Les recherches de l'IPE se concentreront sur le cas des villes qui étudient des moyens novateurs de communiquer et de travailler avec leurs populations, afin de tirer des enseignements des expériences au niveau local (c'est-à-dire par le biais des « villes ouvertes » ou « villes intelligentes »). L'IPE entreprendra des travaux exploratoires sur la notion de gouvernement ouvert dans le secteur de l'éducation, établira une typologie des « modèles de gouvernement ouvert » dans l'éducation, et examinera les initiatives existantes dans ce domaine.

## Résultat à moyen terme 2.2 :

### Élaborer et adapter des méthodologies, des normes et des outils

L'aide à l'élaboration d'analyses sectorielles (ASE) et de plans sectoriels de l'éducation (PSE) constitue l'ossature des travaux de l'IIPE. Cette aide associe la coopération technique et la formation à la recherche et à l'élaboration de guides et d'outils méthodologiques. En 2018, la plupart des outils ont été conçus pour les ASE et la planification, les modèles de projection et de simulation, la gestion des enseignants et le financement de l'éducation.

#### Analyse du secteur de l'éducation

En 2018, l'IIPE a poursuivi sa réflexion, entamée en 2017, sur la manière de soutenir les pays à l'aide d'une ASE. Il en a résulté un certain nombre de propositions concrètes sur ce qui constitue la base d'une ASE efficace et utile, ainsi que sur les contraintes de temps inhérentes à son élaboration. Diverses options ont été discutées, y compris lors d'un atelier interne spécialisé. Cet effort se poursuivra en 2019, en consultation avec les partenaires, notamment les États membres, l'UNICEF, le Partenariat mondial pour l'éducation et l'Initiative des pays pionniers de la Commission pour l'éducation.

Afin d'affiner sa conception de l'ASE, l'IIPE étudie actuellement trois options susceptibles d'être utilisées en fonction du contexte du pays, de l'ampleur de l'effort de renforcement des capacités requis et des contraintes de temps. Ces trois options pourraient permettre de garantir la qualité et d'assurer le développement des capacités nationales indispensables aux pays pour s'approprier l'ASE et les éventuels PSE qui en découleraient.

Le tableau ci-dessous présente les principales caractéristiques des trois options de l'ASE et indique leur durée minimale, maximale et moyenne respective.

Options d'ASE	Activités de renforcement des capacités	Type de données	Assurance qualité	Participation	Domaine d'analyse	Durée du projet (en mois)		
						Min	Max	Moy.
<b>1. ASE complète</b>	Formation initiale + apprentissage par la pratique + formation approfondie sur les politiques sectorielles et la gestion des systèmes éducatifs (PSGSE)	Large utilisation de la base de données brutes + quelques données secondaires	Récupération des données brutes + triangulation régulière (y compris enquêtes auprès des ménages)	Équipe nationale <b>fortement</b> impliquée dans le travail d'analyse et de rédaction	Exhaustif avec un haut niveau de détails	4	15	9
<b>2. ASE « sommaire »</b>	Formation initiale + apprentissage par la pratique	Utilisation de la base de données brutes + données secondaires	Récupération de données brutes + triangulation régulière	Équipe nationale établie et <b>partiellement</b> impliquée dans le travail	Exhaustif	2	6	5
<b>3. Analyse de la situation</b>	Présentation des concepts	Données secondaires + analyse de certaines données brutes	Contrôle de la qualité de certaines données	Équipe nationale impliquée	Minimal	1	2	2

## **Modèles de projection et de simulation**

L'IPE a également mené une réflexion sur l'utilisation des modèles de simulation financière dans l'éducation. Ces modèles sont essentiels pour élaborer des scénarios crédibles en matière de politique éducative et pour orienter les arbitrages politiques. Toutefois, à l'heure actuelle, leur utilisation dans les bureaux de l'IPE n'est pas normalisée et les équipes sont souvent confrontées à des défis dans leur pratique professionnelle, le principal étant l'absence de lien entre les modèles de simulation – outils de programmation à moyen terme, tels que les cadres de dépenses à moyen terme – et les outils de planification, tels que les plans d'intervention ou d'exécution. Cette réflexion interne a également permis de partager les enseignements tirés de l'expérience, d'adapter les méthodologies à des contextes spécifiques (par exemple, les capacités variables des équipes nationales) et d'élaborer un ensemble de solutions normalisées que l'IPE propose aux États membres.

## **Formulation de l'ASE et planification : l'outil de sélection**

L'outil de sélection est un arbre décisionnel complet qui permet aux pays : (i) d'explorer systématiquement les questions d'équité et d'efficacité par rapport aux résultats pédagogiques escomptés ; (ii) d'identifier les causes et les facteurs sous-jacents de ces questions ; (iii) de choisir les options stratégiques les mieux adaptées au contexte national. En 2018, des progrès significatifs ont été réalisés dans le développement de cet outil. Aujourd'hui, une version de travail comprenant les arbres « Accès à » et « Qualité de » l'éducation est prête. Un troisième arbre sur l'« Équité en matière d'éducation » est en phase de finalisation. Les arbres de décision sont complétés par un ensemble détaillé de « boîtes à politiques » proposant, pour chaque cause profonde identifiée, un éventail d'options stratégiques fondées sur la littérature. L'outil d'évaluation a un fort potentiel pour aider les États membres à faire des choix politiques sur la base de faits établis, en particulier au carrefour de la formulation de l'ASE et du PSE.

L'outil de sélection sera testé au Guyana début 2019. L'IPE étudiera également les moyens d'exploiter sa complémentarité avec les méthodes mises au point dans le cadre du projet de gestion de la qualité (RMT 1.3).

## **Gestion des enseignants**

Les États membres sont de plus en plus nombreux à solliciter l'expertise de l'IPE en matière de gestion des enseignants. Pour compléter son appui technique dans ce domaine, l'Institut a élaboré une Note technique sur l'affectation des enseignants, qui s'appuie sur les deux ateliers régionaux organisés par l'IPE-Pôle de Dakar en 2018. La Note présente les pratiques en cours dans le continent et aborde les principaux enjeux, ainsi que les approches novatrices, y compris les outils efficaces utilisés par certains pays, comme le Sénégal et la Côte d'Ivoire. L'IPE envisage actuellement d'élaborer très prochainement des guides méthodologiques sur l'affectation des enseignants.

## **Gestion de l'école**

Au Mexique, l'*Instituto Nacional para la Evaluación de la Educación* (INEE) a fait appel à l'IPE-Buenos Aires pour l'aider à concevoir une méthodologie de certification des « évaluateurs scolaires », dont le rôle est d'évaluer la gestion scolaire. L'IPE a aidé l'INEE à élaborer un profil professionnel des évaluateurs adapté au système éducatif mexicain, ainsi qu'un cadre de qualifications, des cours et du matériel pour former les évaluateurs.

## **Financement de l'éducation : associer CNE et BOOST**

L'IIPE et la Banque mondiale ont piloté en Ouganda un projet visant à coupler la base de données BOOST sur les dépenses publiques et la méthodologie des comptes nationaux de l'éducation (CNE), mise au point par l'IIPE et l'ISU en 2016-2017. Les CNE effectuent une cartographie complète du budget de l'éducation qui couvre différentes sources de financement et permet de savoir où va l'argent et la façon exacte dont il est dépensé. L'outil BOOST est une base de données détaillée sur les dépenses publiques, dont le but est d'améliorer le contenu qualitatif de ces dernières, ainsi que l'ouverture et la transparence budgétaires. Le fait d'associer BOOST et les CNE réduira considérablement la charge de travail des ministères de l'Éducation lors de la mise à jour de leurs CNE relatifs aux dépenses publiques d'éducation, une source de financement commune aux deux méthodes.

Un exercice de CNE est en cours au Togo, utilisant la base de données BOOST comme source d'information sur les dépenses publiques et les financements externes mis en œuvre dans le budget national. Le travail est dirigé par une équipe nationale composée de fonctionnaires des ministères des Finances et de l'Éducation. L'Institut national de statistique est également impliqué. L'IIPE-Paris et la Banque mondiale fournissent un appui technique. Comme indiqué dans le Plan opérationnel 2019 (RMT 2.2), l'IIPE profitera au maximum de cette expérience pour diffuser les leçons tirées partout dans le monde, en rédigeant des directives spécifiques.

## Résultat à moyen terme 2.3

### Soutenir les communautés de pratique à l'aide de ressources et d'opportunités

---

La recherche, l'assistance technique et la formation de l'IPE reposent sur la communication. L'Institut adapte ses messages à un large éventail de publics cibles, notamment les décideurs, les planificateurs, les donateurs, les organisations de la société civile et les universitaires, en utilisant des outils et canaux de communication en ligne et hors ligne.

#### Publications

Les publications sont le principal moyen dont dispose l'Institut pour que les connaissances et les savoir-faire issus de ses recherches et de son expérience sur le terrain parviennent à ceux qui peuvent en tirer le meilleur parti, notamment les planificateurs de l'éducation, les décideurs, les chercheurs et les praticiens, ainsi que les donateurs et autres acteurs.

En 2018, l'Institut a produit plus de 40 publications, dont celles du programme de recherche 2014–2017. Il s'agit notamment de divers ouvrages sur l'assurance qualité interne, de six études de cas nationales sur les données scolaires ouvertes, ainsi que de lignes directrices et de notes d'orientation. Parmi les coéditions remarquables, on peut citer *Learning at the Bottom of the Pyramid* (Les apprentissages à la base de la pyramide), avec l'Université de Pennsylvanie, et la traduction en arabe du *Guide pour la préparation d'un plan sectoriel d'éducation* et du *Guide pour la préparation d'un plan de transition de l'éducation* de l'IPE et du GPE.

Dans le cadre des efforts continus de l'Institut pour assurer un contrôle qualité toujours plus rigoureux, un nouveau processus d'examen par les pairs a été élaboré et mis en œuvre, à la suite des commentaires du Comité consultatif pour la recherche. Le lancement d'une nouvelle représentation du catalogue des publications, appelée « PubLine », constitue une autre initiative visant à améliorer la transparence interne du processus de publication et à réduire les risques de retards inutiles. Grâce au logiciel Trello, l'outil permet au personnel de suivre chaque étape du processus de publication. Enfin, une coordination accrue au sein des services d'information a permis de maximiser l'impact des publications, favorisant ainsi l'augmentation du nombre de manifestations de lancement.

#### Séminaires et forums

L'IPE organise chaque année un grand nombre d'événements, de séminaires, de forums et de webinaires, qui rassemblent une myriade d'acteurs de l'éducation dans le monde entier. En 2018, 29 manifestations ont rassemblé quelque 15 500 personnes, en face à face ou à distance. Les événements comprennent à la fois des rencontres en personne et des événements en ligne, ou un mélange des deux. En 2018, il s'agissait notamment du Forum politique sur les données scolaires ouvertes, du Forum régional des politiques éducatives en Amérique latine, de la Table ronde technique sur la planification du secteur de l'éducation incluant les personnes en situation de handicap, des débats stratégiques de l'IPE et du Séminaire régional sur la gestion de la qualité de l'IPE-Pôle de Dakar, pour n'en citer que quelques-uns.



### Recensement et regroupement des publics de l'IPE

Afin de maximiser son impact, l'IPE a recensé et segmenté ses groupes cibles en cinq publics, chacun recevant le contenu le plus pertinent via les canaux les plus appropriés. Cette démarche permet également d'évaluer plus précisément les résultats et d'élaborer des stratégies de marketing et de collecte de fonds plus sophistiquées, tout en jouant un rôle essentiel dans la communication avant, pendant et après les activités menées par l'IPE.

- *Public 1* – autorités (décideurs) de ministères ou d'autres institutions éducatives publiques, au niveau national ou infranational.
- *Public 2* – membres d'équipes techniques de ministères ou d'autres institutions éducatives publiques, au niveau national ou infranational.
- *Public 3* – individus ayant une influence dans le secteur de l'éducation, tels que les des représentants d'organisations internationales, de centres de recherche, d'ONG, de groupes de réflexion, des médias, de syndicats d'enseignants, d'organisations scolaires privées et de donateurs.
- *Public 4* – professionnels du secteur de l'éducation (enseignants, directeurs d'école, superviseurs, etc.).
- *Public 5* – membres du public et des médias s'intéressant à l'éducation.

### Forum régional des politiques éducatives en Amérique latine, 2018

Le Forum régional des politiques éducatives est la principale activité annuelle de sensibilisation de l'IPE-Buenos Aires. Il offre un espace dédié au débat et à la réflexion sur les politiques à l'intention des décideurs de haut niveau des ministères de l'Éducation d'Amérique latine et des partenaires du développement.

Réunissant des représentants régionaux des 19 gouvernements d'Amérique latine, la deuxième édition de cet événement a eu lieu à Buenos Aires, en septembre 2018. Il a abordé les défis de l'enseignement secondaire en Amérique latine, dans la perspective de l'agenda Éducation 2030.

#### Utilisation de la segmentation lors du Forum des politiques éducatives de l'IPE-Buenos Aires

L'IPE-Buenos Aires a adopté une nouvelle stratégie pour son Forum des politiques éducatives. Il ne s'agit plus d'un événement destiné à un public élargi (public 5), mais d'une réunion exclusive, destinée aux décideurs des ministères de l'Éducation en Amérique latine (public 1), ce qui augmente la probabilité de soutenir l'élaboration des politiques dans la région. Le réseau fermé, relayé par des campagnes d'e-mailing aux représentants du gouvernement, a attiré en moyenne 83 participants (publics 1 et 2). Cette démarche diffère des webinaires de l'IPE-Buenos Aires, qui s'adressent à tous les publics de l'IPE et qui ont attiré en moyenne 650 participants en 2018.

Au cours de cet événement de deux jours, des experts du monde universitaire, des gouvernements et de l'UNESCO ont dressé la situation de l'enseignement secondaire dans la région. Les participants ont également partagé leurs expériences nationales, ainsi que les enseignements tirés. Un réseau en ligne, comptant actuellement 280 utilisateurs, complète également les réunions annuelles du Forum régional, offrant un espace permanent de partage des connaissances aux équipes techniques des ministères de l'Éducation de la région.

### *Séminaire régional pour la gestion de la qualité en Afrique*

L'IPE-Pôle de Dakar a accueilli un séminaire régional à Abidjan (Côte d'Ivoire), en février 2018, pour lancer son projet sur la gestion de la qualité. Près de 80 personnes y ont participé, dont des délégations des six principaux pays bénéficiaires, ainsi que des représentants d'organisations internationales et des experts.

### *Université d'été 2018 : Table ronde technique sur la planification du secteur de l'éducation adaptée aux personnes en situation de handicap*

La Table ronde technique de 2018, financée et organisée conjointement avec l'UNICEF, visait à évaluer les besoins en capacités des ministères de l'Éducation, qui seront pris en compte dans le prochain programme de formation de l'IPE et de l'UNICEF intitulé *Planification du secteur de l'éducation incluant les personnes en situation de handicap*. L'événement a réuni des planificateurs des ministères de l'Éducation, ainsi que des organisations de personnes handicapées d'Asie et du Pacifique et d'Afrique anglophone, quatre pays de chaque région étant invités. Des organismes clés, tels que le GPE, le DFID, la Banque mondiale et l'UNICEF, étaient également présents, ainsi que des représentants d'autres bureaux de l'UNESCO. Une phase en ligne de deux semaines a précédé l'événement, afin d'offrir des occasions de réseautage ciblées. L'évaluation de l'événement a révélé des niveaux élevés de satisfaction globale.

#### **Accroître la visibilité des travaux de l'IPE sur l'éducation inclusive**

La Table ronde a servi de point de départ à l'IPE pour se positionner comme l'un des acteurs de la promotion de l'éducation inclusive. Des séances plénières et un [webinaire « data dive »](#) (suivi par 554 personnes) ont été retransmis en direct et sur Twitter pour ouvrir l'événement sur invitation seulement au grand public de l'IPE (publics 3 à 5). Le webinaire a été reconfiguré sous la forme d'un blog à vocation technique, destiné aux praticiens (public 3), pour le Portail dédié aux apprentissages de l'IPE (*IIEP Learning Portal*).

Le site web de l'IPE a mis en lumière des exemples caractéristiques issus de l'événement, comme l'intégration de l'éducation inclusive au Ghana, ainsi que des entretiens avec un participant au PFA d'Afghanistan et avec des représentants de l'IPE et de l'UNICEF.

L'événement a été partagé par le biais de canaux partenaires, y compris le blog du site web du GPE. Les points saillants et les recommandations ont été publiés pendant le Sommet mondial du DFID sur le handicap pour plus de visibilité. La présence de Radio France Internationale à la séance d'ouverture, qui a donné lieu à un reportage de quatre minutes sur l'événement, a notamment permis de sensibiliser les médias.

## Débats stratégiques

La série de débats stratégiques de l'IPE de 2018 (voir encadré) s'est penchée sur « Atteindre les objectifs d'apprentissage de l'ODD 4 : au-delà des apparences ». Un ensemble d'experts, notamment des universitaires, des partenaires du développement, des stagiaires de l'IPE issus des ministères de l'Éducation et des représentants des commissions nationales et des délégations permanentes auprès de l'UNESCO, ont discuté de la manière de concrétiser la vision de l'ODD 4 pour l'éducation. Les débats ont été retransmis en direct et sur Twitter (#StrategicDebate). Les vidéos restent disponibles et sont visionnées en moyenne entre 500 et 1 200 fois au cours de la semaine suivant l'événement.

### Débats stratégiques de l'IPE en 2018

*Compétences socio-affectives et agenda pour l'Éducation 2030*, avec Dirk Van Damme de l'OCDE, Carmel Gallagher du Bureau international d'éducation de l'UNESCO. Hugues Moussy de l'IPE, modérateur.

*L'enseignement supérieur, un bien commun*, avec Simon Marginson, professeur et directeur du Centre for Global Higher Education de la University College of London. Michaela Martin de l'IPE, modératrice.

*À l'école des superpuissances mondiales de l'éducation*, avec Lucy Crehan (auteure et consultante en éducation) et Sonia Guerriero, spécialiste principale de l'éducation, UNESCO, modératrice.

*Sortir l'Afrique de la crise des apprentissages*, avec Sajitha Bashir, Responsable de formation, Éducation, Banque mondiale, et Marlaine Lockheed, conférencière invitée à la Woodrow Wilson School, Université de Princeton. Hugues Moussy de l'IPE, modérateur.

*Les systèmes éducatifs face aux défis de l'intelligence artificielle*, avec Stuart Elliott, Henry David, professeur invité, l'Académie nationale des sciences, de l'ingénierie et de la médecine des États-Unis, et Steven Vosloo, responsable principal de projet, Section de la jeunesse, de l'alphabétisation et du développement des compétences, UNESCO.

*Il faut un village – et de la technologie – pour élever un enfant*, avec Madhav Chavan, co-fondateur de la Fondation Pratham pour l'éducation, et Valtencir Mendes, chef de projet travaillant sur les TIC dans l'éducation à l'UNESCO.

*Mener la politique éducative : deux ministres racontent leur expérience*, avec Najat Vallaud-Belkacem, ancienne ministre de l'Éducation en France, et Stefania Giannini, sous-directrice générale pour l'Éducation à l'UNESCO et ancienne ministre de l'Éducation en Italie.

## Conférences internationales

En 2018, l'IPE a eu une forte présence à la conférence de la *Comparative and International Education Society* (CIES) à Mexico, en organisant ou en participant à neuf panels et deux ateliers pré-conférence, et en intervenant dans les médias sociaux. Le site web de la CIES a publié deux articles de l'IPE : un blog sur les carrières des enseignants et le profil d'un stagiaire afghan de l'IPE.

L'Institut a également organisé un atelier en marge de la reconstitution des ressources du GPE, en coopération avec le Gouvernement du Sénégal et le Bureau de l'UNESCO à Dakar. L'événement a porté les comptes nationaux de l'éducation (CNE) à l'attention des médias nationaux de la région. L'IPE-Pôle de Dakar a présenté un exposé sur le financement de l'éducation lors d'une session distincte pendant la même manifestation.

L'IPE est fréquemment invité à partager son expertise lors de forums internationaux, tels que le Forum mondial Convergences à Paris, en septembre, au cours duquel la Directrice a disserté sur le thème : « Quels leviers pour l'éducation des filles ? ». Il a également joué un rôle de premier plan lors de deux manifestations internationales organisées par l'UNESCO et

ses partenaires du développement. En avril 2018, des hauts responsables de l'IIPE-Paris et du Pôle de Dakar ont organisé deux sessions à la Conférence panafricaine de haut niveau sur l'éducation (APCE), à Nairobi, en présentant un exposé sur l'accroissement des investissements innovants et l'amélioration de l'efficacité. Lors de la Réunion mondiale de haut niveau sur l'éducation, qui s'est tenue à Bruxelles, en décembre 2018, l'IIPE, rejoignant des collègues de l'OCDE et du GPE, a également exprimé ses préoccupations quant à l'équité des investissements des ménages dans l'éducation.

## Maximiser la visibilité des produits de la recherche

En 2018, la communication sur les recherches de l'IIPE s'est largement concentrée sur les résultats finaux de la 9<sup>e</sup> SMT. Il s'agit notamment de publications sur l'assurance qualité interne, les données scolaires ouvertes, les guides techniques issues du projet de recherche sur les subventions scolaires et de documents de prospective. La communication autour d'une nouvelle recherche comporte généralement plusieurs éléments, dont les suivants :

- visibilité sur les sites web de l'IIPE et de l'UNESCO et inclusion dans les emails du secteur de l'éducation ;
- alertes électroniques de l'IIPE en direction du public mondial, ainsi que de listes plus ciblées ;
- entretiens dans la *Lettre de l'IIPE* et dans des blogs invités ;
- infographies, médias sociaux, citations, couverture médiatique et autres documents partagés par l'IIPE et ses partenaires ;
- dans la mesure du possible, organisation de manifestations rassemblant différents publics de l'IIPE et une présence ou des présentations à des conférences internationales.

Voici quelques faits saillants de 2018 :

La communication visant à promouvoir les nombreuses publications sur l'assurance qualité interne a impliqué de faire paraître des articles dans [University World News](#), la création d'un blog du chef de projet de l'IIPE pour le [Centre for Global Higher Education de la University College London](#), une série d'articles sur le site Web de l'IIPE et des courriels ciblés en direction de ses contacts dans l'enseignement supérieur.

La communication autour des données scolaires ouvertes s'est centrée sur le Forum international des politiques éducatives de l'IIPE, une importante publication sur les fiches de rendement scolaire en Afrique subsaharienne, et six études de cas sur l'Asie et le Pacifique. La communication a porté sur des articles publiés sur le web, dans les médias sociaux et sur une conférence de presse en collaboration avec le ministère de l'Éducation des Philippines pendant le Forum sur les politiques éducatives, qui a donné lieu à cinq articles de presse. Plus tard dans l'année, une campagne menée en collaboration avec les auteurs des six études de cas, avec le slogan « *Know your school, use your voice* » (Connais ton école, utilise ta voix), visait à sensibiliser l'opinion au rôle des données scolaires ouvertes.

Le lancement, en collaboration avec l'Université de Pennsylvanie, de la co-publication *Learning at the Bottom of the Pyramid* (Les apprentissages à la base de la pyramide), à la veille de la Journée mondiale de l'alphabétisation 2018, représente un autre exemple de partenariat. Les deux organisations ont émis des messages sur les médias sociaux, publié des articles sur le web, et coordonné conjointement une interview radiophonique sur la Wharton Business Radio, avec le titulaire de la Chaire UNESCO en apprentissage et

alphabétisation, Daniel Wagner, un des éditeurs du livre, et Suzanne Grant Lewis, directrice de l'IPE, qui y a contribué.

## **Améliorer la visibilité des projets de coopération technique**

L'IPE s'efforce également de rendre compte de ses activités de coopération technique de diverses façons : entretiens avec les bénéficiaires, dépêches d'ateliers ou formations dans les pays, communiqués de presse conjoints avec des organisations partenaires, articles et contenus de médias sociaux, partagés par l'IPE et par des organisations partenaires. Les journées internationales, comme la Journée mondiale des réfugiés et la Journée internationale de la prévention des catastrophes, offrent à l'Institut l'occasion de partager son expertise. Voici les faits saillants de 2018.

Le plan de communication d'un projet de développement des capacités de planification en Haïti était axé sur la mobilisation des ministères de l'Éducation et la formation des acteurs. Il comportait des articles sur les sites web de l'IPE et de l'UNESCO, dans les médias sociaux, des communiqués de presse diffusés aux médias nationaux, ainsi qu'une vidéo et un article en ligne sur des entretiens avec des participants formés par l'Institut. L'IPE a également invité un journaliste d'un grand groupe national à un atelier, pour qu'il rende compte des objectifs et des enjeux du projet.

La communication de l'IPE sur son travail de planification sensible aux crises comprenait un [communiqué de presse avec le Bureau régional de l'UNESCO à Nairobi](#) sur un atelier tenu au Kenya, en mars, qui a abouti à un entretien sur *Voice of America* avec le Chef de projet de l'IPE. La Journée mondiale des réfugiés a été l'occasion de mettre en lumière dans un article, en ligne et dans la *Lettre de l'IPE*, les progrès réalisés en Éthiopie pour intégrer les enfants réfugiés dans le système éducatif national et le nouveau projet sur les enseignants des réfugiés.

## **Communiquer sur la formation**

La communication sur la formation de l'IPE vise : (i) à informer les futurs stagiaires des diverses modalités de l'offre et (ii) à leur donner une idée de l'expérience de la formation du point de vue des stagiaires. Des stagiaires aux profils divers ont exposé leurs ambitions et l'impact de la formation sur leur vie professionnelle. Les moments clés ont été évoqués, de l'arrivée à Paris à la visite d'étude annuelle et à la cérémonie de clôture, en passant par le site web et les médias sociaux.

L'IPE-Buenos Aires a déployé des efforts de commercialisation fondés sur les évaluations des années précédentes, grâce notamment : (i) au renforcement des voies de communication directe avec le personnel des ministères (publics 1 et 2), et (ii) à des lettres d'invitation officielle à participer à l'offre de formation de l'IPE-BA, à des brochures adaptées et à des bourses d'études. Les webinaires diffusés à partir des programmes de formation ont attiré un public de plus de 1 000 personnes chacun.

De nouvelles vidéos de formation comprenaient également des bandes-annonces pour attirer des participants à deux cours d'apprentissage en ligne proposés par l'IPE-Paris. À Buenos Aires, le processus de post-production a permis d'assurer la cohérence et la correspondance des vidéos avec l'identité visuelle de l'IPE.

## **Bibliothèque de l'IPE**

La Bibliothèque de l'IPE est un dépôt d'information unique sur les politiques éducatives et la planification de l'éducation. Environ 60 % de sa collection sont accessibles en ligne. En 2017 et 2018, d'importants travaux de rénovation ont été entrepris pour fournir de nouveaux espaces

de travail aux usagers de la bibliothèque et au personnel de l'IIPE. Afin de réduire le nombre de rayonnages et de laisser plus d'espace aux lieux de réunion occasionnels et officiels, les documents et rapports disponibles en format électronique ont été retirés.

Les effectifs ont également été reconfigurés. Un membre du personnel est désormais chargé de la communication et de la sensibilisation, afin d'assurer une meilleure et plus large utilisation des ressources de la bibliothèque de l'IIPE, et un autre est chargé du contenu et des métadonnées pour gérer la mémoire institutionnelle et faciliter l'accès aux ressources de la bibliothèque, grâce aux outils de découverte.

## Sites web, plateformes et portails

Les sites web de l'IIPE reçoivent près de 100 000 visites par mois, dont plus de 50 000 en moyenne sur le seul site de Buenos Aires. Ses portails thématiques jouent un rôle de plus en plus important dans sa mission de sensibilisation et de partage des connaissances.

- **Sites web institutionnels** : l'IIPE-Paris et l'IIPE-Buenos Aires sont en train de remanier leurs sites web pour tenir compte de la 10<sup>e</sup> SMT. La refonte de Buenos Aires, maintenant achevée, a inclus l'harmonisation des sites de sensibilisation (anciens événements du SITEAL et campus virtuel) avec son site web principal. À Paris, la reconfiguration sera lancée en janvier 2019. Le Pôle de Dakar a restructuré son site web pour tenir compte des nouvelles activités du Bureau. Ces changements font tous partie d'une initiative à l'échelle de l'Institut, visant à améliorer la qualité, l'accessibilité et l'optimisation des moteurs de recherche pour tous ses sites web. Des audits ont été effectués pour le site web mondial, le Portail dédié aux apprentissages de l'IIPE et le site web du Service d'échange d'informations sur le VIH et l'éducation à la santé de l'UNESCO. La mise en œuvre des recommandations est en cours et se poursuivra en 2019.
- **Portail dédié aux apprentissages** : la nouvelle plateforme, lancée en avril 2018, offre de plus grandes possibilités d'interaction avec les utilisateurs – avec des boîtes de commentaires, une fonction « Demandez à un bibliothécaire », des favoris et des options de marque-page. L'IIPE a pris contact avec des organisations partageant les mêmes idées pour la production et le partage de contenus adaptés à son public. Le portail accroît également la visibilité de la recherche et de la formation, par le biais de documents de réflexion et de rapports du personnel de l'Institut.
- **ÉTICO** : en 2018 un an s'est écoulé depuis le lancement du nouveau site web ÉTICO. Des articles et des bulletins réguliers informent la communauté ÉTICO des activités de l'IIPE et des dernières publications sur l'éthique et la corruption. Quatre nouvelles cartes thématiques aident les utilisateurs à identifier et à accéder (i) aux matériels de formation de l'IIPE, (ii) aux données statistiques internationales sur la corruption dans le secteur de l'éducation, et (iii) aux codes de conduite des enseignants des pays du monde entier. Les liens vers les ensembles de données statistiques internationales sur la corruption et les codes de conduite ont été mis à jour.
- **Le portail web de la Plateforme d'expertise en formation professionnelle (PEFOP)** : Après 16 mois d'exploitation, la plateforme continue d'attirer davantage de visiteurs parmi son audience clé : 87 % y accèdent en français, 82 % proviennent de 14 pays africains, notamment des quatre pays partenaires du projet PEFOP.

## Bulletins d'information et médias sociaux

Le premier numéro de la *Lettre de l'IIPE* de 2018 – présentant aux lecteurs la 10<sup>e</sup> SMT – montrait un article de Stefania Giannini, sous-directrice générale, sur l'importance de la planification de l'éducation pour atteindre les objectifs du Millénaire pour le développement.

Le deuxième numéro de 2018 portait sur l'avenir de la profession enseignante et le défi de combler le déficit de 69 millions d'enseignants d'ici à 2030. Les numéros de *PôleMag* de cette année ont traité de la réduction de l'impact des crises et du financement de l'éducation.

Les réseaux sociaux de l'IPE sont reconnus comme une source d'information fiable et à jour, tant sur l'Institut que sur les différents thèmes de ses portails (apprentissage, éthique et corruption, éducation à la santé). Voici quelques faits saillants de 2018 :

#### **SITEAL – Système d'information sur les tendances éducatives en Amérique latine**

L'IPE-Buenos Aires a fusionné quatre portails – SITEAL SIPI, SITEAL et SITEAL ICT – en une seule plateforme, conservant le nom reconnu SITEAL. Les thèmes couverts par l'observatoire ont été étendus à quatre nouveaux domaines politiques : enseignement et formation techniques et professionnels (EFTP), enseignement supérieur, genre et éducation, équité et inclusion dans l'éducation. La fusion et l'expansion de SITEAL présente une identité visuelle commune et facilite l'accès à l'information. Le nouveau site web héberge une base de données statistiques et un dépôt de documents et de règlements sur les politiques éducatives de la région de l'Amérique latine.

- Le nombre d'abonnés sur Twitter a augmenté de plus de 30 % (moyenne combinée de tous les comptes institutionnels de l'IPE), avec un succès particulier pour le compte du Service d'échange d'informations sur le VIH et l'éducation à la santé (+ 103 %), le Portail dédié aux apprentissages, et ÉTICO (+ 40 % pour les deux comptes).
- De nombreux experts de l'IPE sont maintenant sur Twitter, contribuant ainsi à la visibilité de l'Institut à travers leurs propres réseaux. [Voir la liste des comptes Twitter du personnel de l'IPE.](#)
- IPE sur LinkedIn – Cette page aide l'IPE à atteindre les professionnels et à diffuser les offres d'emploi, avec une moyenne de 12 600 consultations et 65 nouveaux abonnés par mois.
- IPE sur Facebook – Cette page aide l'IPE à maintenir des contacts avec les organisations, les anciens, les partenaires, le personnel et d'autres individus ; elle compte 3 165 abonnés, soit une croissance de 94 % en 2018.
- Sur YouTube, l'audience de l'IPE a augmenté de 22 % (31 109 personnes) en 2018.

## Résultat à moyen terme 2.4

### Développer des synergies constructives par le biais d'initiatives et de mécanismes internationaux et locaux

---

Pour mieux diffuser sa stratégie à moyen terme (SMT), l'IPE poursuit ses travaux de collaboration pour une multitude de raisons : (i) renforcer ses connaissances ; (ii) partager ses compétences ; (iii) renforcer et élargir son impact ; (iv) améliorer sa visibilité internationale ; (v) étendre son réseau et sa sphère d'influence ; (vi) améliorer sa situation financière. Ces partenariats aident l'IPE à se positionner en tant qu'acteur clé dans le conseil international en matière de planification et de gestion de l'éducation.

Les partenaires de l'IPE peuvent être classés en trois grandes catégories : (i) les partenaires financiers, (ii) les partenaires « intellectuels » et (iii) les partenaires de mise en œuvre. En fournissant un financement de base ou affecté, les partenaires financiers sont incontournables car ils permettent à l'IPE de s'acquitter de son mandat au service des États membres. Les partenaires intellectuels sont très divers. Ce sont les institutions et les réseaux avec lesquels l'Institut collabore et encourage la pollinisation croisée des connaissances dans les domaines thématiques et les modalités de travail induit par la SMT. Les partenaires de mise en œuvre sont ceux avec lesquels une collaboration opérationnelle est mise en place pour fournir des services aux États membres.

Ces catégories ne s'excluent pas mutuellement car de nombreux partenaires de l'IPE appartiennent à plusieurs en même temps. Par exemple, les partenaires financiers ne sont pas seulement des donateurs ; ils interviennent avec l'IPE sur des questions intéressant la communauté du développement de l'éducation. De même, la collaboration avec les partenaires de mise en œuvre implique souvent de réfléchir ensemble et, souvent, de cofinancer des activités.

### Travail conjoint avec l'UNESCO

Au-delà de ces catégories, il n'est pas surprenant de constater que c'est avec d'autres unités de l'UNESCO que l'IPE travaille le plus fréquemment. En 2018, l'Institut a participé avec d'autres unités de l'UNESCO à une vingtaine d'activités de diverses natures. L'IPE a travaillé en étroite collaboration avec les bureaux hors Siège et les bureaux régionaux de l'UNESCO, avec les équipes du Secteur de l'éducation au Siège, les instituts de catégorie 1 (ISU, UIL, BIE, IIRCA et IESALC) et de catégorie 2 (RCEP et ICHEI)<sup>7</sup>. Les travaux de collaboration sont très variés, allant de l'élaboration conjointe d'un guide de planification pour l'ODD 4 avec le Secteur de l'éducation au Siège à la conception commune du nouveau projet de 20 millions de dollars EU d'appui à l'Afghanistan, financé par la Suède, en passant par l'exécution conjointe de projets de coopération technique avec le CapED (*Capacity Development for Education Programme*), qui implique le Siège et les bureaux de l'UNESCO.

La collaboration de l'IPE-Buenos Aires avec le Bureau régional de l'UNESCO pour l'éducation en Amérique latine et dans les Caraïbes (OREALC) et d'autres instituts de catégorie 1 en est un excellent exemple. Le dialogue entre les deux bureaux est constant pour que les activités de l'IPE et de l'OREALC se complètent mutuellement et soutiennent conjointement les États membres d'Amérique latine dans la réalisation des objectifs de l'agenda Éducation 2030. Depuis 2017, l'IPE-Buenos Aires accueille son Forum régional annuel des politiques

---

<sup>7</sup> Centre régional de planification de l'éducation (RCEP). Centre international pour l'innovation dans l'enseignement supérieur (ICHEI).

éducatives en collaboration avec l'OREALC, la Division Appui et coordination de l'agenda Éducation 2030 du Siège de l'UNESCO, l'ISU et le BIE.

## **Partenaires intellectuels et de mise en œuvre**

### *Coopération technique*

L'IPE tire de gros avantages de sa collaboration avec toute une série d'acteurs dans la mise en œuvre de ses programmes de coopération technique. L'Institut est devenu plus systématique dans le renforcement des partenariats avec les groupes locaux d'éducation et les agents de subvention ou de coordination du GPE, par l'intermédiaire des bureaux de l'UNESCO, ainsi qu'avec d'autres partenaires du développement. Une telle coopération est essentielle, en particulier pour les projets de formulation de l'analyse sectorielle de l'éducation (ASE) et du plan sectoriel de l'éducation (PSE). Au niveau des pays, les collaborations des partenaires du développement avec l'UNICEF, l'ASDI, l'AFD, l'Initiative allemande BACKUP, le DFID, l'UNICEF, l'UE et le GPE comptent parmi les plus importantes. L'IPE-Pôle de Dakar associe aussi régulièrement les universités nationales à l'exécution des ASE, bénéficiant ainsi de leurs connaissances des systèmes éducatifs et de leurs compétences analytiques.

En amont, l'IPE et le GPE ont collaboré de plusieurs manières, notamment en publiant des guides de planification. Récemment, l'IPE et l'équipe d'appui aux pays du GPE ont organisé un atelier de deux jours à Paris pour échanger des points de vue, partager avec les États membres les enseignements tirés de la pratique en matière d'élaboration de PSE, et définir les moyens d'améliorer l'efficacité des services aux pays. En ce qui concerne la planification sensible aux crises, l'IPE travaille depuis longtemps avec le Réseau interinstitutions pour l'éducation en situations d'urgence (INEE) et le Groupe sectoriel Éducation (GSE).

### *Formation*

Dans ses activités de formation, l'IPE compte plusieurs partenaires clés dont l'appui est essentiel. Ils renforcent son impact en étendant son influence au-delà de son public traditionnel et en introduisant de nouvelles modalités et compétences. L'IPE-Pôle de Dakar offre la formation « Politique sectorielle et gestion du système éducatif » (PSGSE), conjointement avec l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar, et cherche un nouveau partenaire universitaire pour offrir le même cours en anglais.

Le partenariat avec des réseaux universitaires, tels que le Conseil africain et malgache pour l'enseignement supérieur en Afrique francophone, ou avec le Réseau des centres de politiques éducatives en Europe orientale, est indispensable pour accroître la pertinence de sa formation. Dans le domaine du développement de la petite enfance, l'IPE a confirmé sa collaboration avec le GPE et l'UNICEF. Le succès de la Table ronde technique sur l'éducation inclusive a conduit à un autre accord avec l'UNICEF, en vue de concevoir et d'organiser un cours à distance sur l'éducation inclusive en 2019. D'autres travaux de coopération sont prévus, notamment avec l'ISU et l'UIL qui ont élaboré un nouveau cours avec l'IPE en 2018. Enfin, l'Institut dispense désormais la plupart des cours en ligne en collaboration avec des experts externes, en tant que formateurs invités issus d'un large éventail d'universités et d'organismes internationaux.

### *Recherche et développement*

Comme indiqué dans le RMT 2.1, la plupart des activités de recherche-développement (R&D) de l'IPE sont menées en partenariat avec des acteurs clés dans les différents domaines thématiques de la 10<sup>e</sup> SMT. Plus de 15 partenariats renforcent actuellement la connectivité de l'IPE, tant au niveau mondial qu'aux niveaux local et régional, ce qui renforce les capacités

de sa R&D appliquée à répondre aux besoins des États membres et de la communauté éducative mondiale.

Les partenariats de R&D comprennent des organismes philanthropiques, tels que l'OSF, mais aussi des donateurs et acteurs bilatéraux et multilatéraux, tels que l'OCDE, des ONG comme l'*Education Development Trust* (EDT), des groupes de réflexion comme NORRAG, des réseaux de donateurs comme *Building Evidence in Education* (BE<sup>2</sup>), des universités comme l'Université de Toronto ou des universités africaines subsahariennes. En collaboration avec l'Université de Pennsylvanie, l'IPE a publié un nouvel ouvrage intitulé *Learning at the bottom of the pyramid: Science, measurement, and policy in low-income countries* (Les apprentissages à la base de la pyramide : sciences, évaluation et politiques dans les pays à faible revenu). Et, conjointement avec la Banque mondiale, il a mis au point une approche méthodologique très pratique pour faciliter considérablement la mise à jour des comptes nationaux de l'éducation (CNE).

### **Journées des donateurs et des partenaires, 2018**

Des manifestations spéciales sont prévues chaque année pour soutenir le dialogue avec un large éventail de partenaires. Une Journée des partenaires du Pôle de Dakar a été organisée par l'IPE, en octobre 2018. Au programme du premier jour, il y a eu : (i) un séminaire d'une demi-journée pour partager les résultats de l'évaluation externe de la période 2014–2017 et (ii) une table ronde d'une demi-journée sur les politiques éducatives et les besoins en planification en Afrique. Des représentants du gouvernement, de l'UNESCO, de l'UNICEF, de l'AFD et du GPE ont pris la parole au cours de la session. La deuxième journée a été consacrée à un Forum sur les systèmes d'éducation et de formation, et sur l'emploi des jeunes en Afrique. Le programme, qui a rassemblé 40 participants, a porté sur l'analyse des besoins, le partage des initiatives en matière d'éducation et de formation, ainsi que sur les perspectives des bailleurs de fonds. Le gouvernement, les syndicats, les jeunes et les bailleurs de fonds étaient représentés.

En novembre 2018, l'IPE a organisé une Journée des donateurs, qui a rassemblé des représentants du DFID, de la Fondation *Education Above All*, du ministère français des Affaires étrangères et européennes, de l'Agence norvégienne de coopération pour le développement, de l'OSF, de l'Organisation internationale de la Francophonie, de Porticus, de la Direction du développement et de la coopération suisse, ainsi que de nombreuses délégations permanentes auprès de l'UNESCO. Les experts de l'IPE ont fait des exposés concis sur une sélection de projets en cours, dans le cadre de la nouvelle stratégie à moyen terme (SMT) : planification de l'éducation inclusive, utilisation des données d'apprentissage, planification sensible aux crises, données scolaires ouvertes, financement de l'éducation, emploi des jeunes en Afrique. Le programme a été structuré de manière à offrir une occasion de dialoguer sur la manière d'aller de l'avant avec les donateurs actuels et futurs. La journée s'est achevée avec le débat stratégique de l'IPE, auquel ont participé deux anciens Ministres de l'éducation de France et d'Italie.

## Développement institutionnel

---

Pour s'acquitter de son mandat, l'IPE doit investir et travailler dans un certain nombre de domaines qui appuient la mise en œuvre de son programme. Le document 58 GB/4, Partie 2, examine certains de ces champs d'action fondamentaux, comme la gestion des ressources humaines, l'administration générale, ainsi que le développement de l'infrastructure, des outils et des systèmes informatiques pour accroître la productivité. Les aspects de développement institutionnel abordés dans les paragraphes ci-après concernent la gestion stratégique de l'IPE.

### **Alignement stratégique sur la réforme de l'UNESCO et des Nations Unies**

Les améliorations en cours en matière d'établissement de rapports et de suivi s'inscrivent dans le contexte plus large de deux grandes réformes institutionnelles de l'IPE : La Transformation stratégique de l'UNESCO, adoptée par son Conseil exécutif en avril 2018, et la réforme des Nations Unies, menée par le Secrétaire général des Nations Unies. En conformité avec les Objectifs de développement durable (ODD) de l'Agenda 2030, ces deux réformes ont le potentiel d'optimiser le propre programme de l'IPE, dans le cadre d'une vision plus large visant à mieux servir les États membres.

La Transformation stratégique, conduite par la Directrice générale de l'UNESCO, vise à doter l'Organisation de meilleures capacités de planification et de gestion, y compris une gestion plus rationnelle des ressources humaines et financières, au sein des unités et des secteurs et entre ceux-ci, sans oublier les instituts. L'IPE est un contributeur clé au projet en cours de « restructuration des systèmes de base » (dans le cadre de la Transformation stratégique), qui permettra de mieux intégrer le financement de base et les contributions volontaires dans les programmes et les projets, et de garantir la structuration des cadres de résultats et des rapports. Grâce à cette participation, l'IPE assure une juste représentation dans le « dialogue structuré sur le financement » avec les donateurs de l'UNESCO. La compatibilité envisagée pour le nouvel outil de gestion de portefeuille de projets (PPM) de l'IPE, appelé « MyProjects », est un autre résultat concret de sa participation étroite à la refonte des systèmes de base. Cet outil permettra à l'IPE de rendre compte automatiquement de ses activités dans le grand Portail de la transparence de l'UNESCO, assurant ainsi une visibilité accrue des projets de l'Institut et une meilleure information des États membres.

La Transformation stratégique de l'UNESCO est en harmonie avec la réforme des Nations Unies, qui vise également à accroître les capacités de l'ensemble du Système des Nations Unies pour le développement, afin qu'il réponde aux besoins nationaux, dans le cadre de la mise en œuvre de l'Agenda 2030 pour le développement durable. En témoignent les nouvelles exigences concrètes pour des stratégies de planification et d'établissement de rapports conjoints, afin que l'UNESCO et l'IPE soient totalement « aptes » à participer au projet « Unis dans l'action » des Nations Unies dans les pays. Les normes relatives aux systèmes administratifs et d'information sont déjà appliquées dans le cadre des Plans-cadres des Nations Unies pour l'aide au développement (PNUAD). En 2019, l'Équipe de transition pour le repositionnement du système de développement des Nations Unies devrait émettre des directives plus stratégiques. L'IPE est prêt à les intégrer dans ses systèmes d'information et dans ses méthodes de travail, afin qu'ils soient à l'épreuve du temps lors du lancement officiel de la réforme.

### **Systèmes d'information pour le suivi et la gestion**

La croissance des portefeuilles de projets et des axes de travail de l'Institut a nécessité un investissement accru dans la gestion de l'information et dans les pratiques de S&E. Cette

année, l'Institut a lancé trois nouveaux systèmes d'information de base pour suivre l'intégralité de ses activités, grâce à la gestion du portefeuille de projets, à celle des contacts et des programmes de formation, qui serviront directement au suivi des résultats de l'IPE, comme indiqué dans le Plan de suivi et d'évaluation de sa 10<sup>e</sup> SMT.

Le déploiement de MyProjects, qui permet aux chefs de projet de planifier et de suivre le cycle de vie de leurs projets et leur contribution à la stratégie de l'Institut, a favorisé l'amélioration des méthodes de gestion de projet existantes. Il a permis de faciliter la collaboration entre équipes au cours d'un même cycle de vie, depuis la demande initiale jusqu'à la livraison finale du projet. En termes d'exécution et de suivi, des progrès significatifs ont été accomplis dans la dématérialisation des rapports de mission, le rapprochement des données financières et l'enregistrement intégré des heures du personnel. L'enregistrement des feuilles de présence du personnel a permis d'avoir une vision claire de la répartition des ressources entre tous les secteurs d'activité, tout en améliorant la responsabilisation et en évitant à l'avenir un engagement excessif de chaque fonctionnaire.

La nouvelle plateforme de PPM a également renforcé la capacité de partager les portefeuilles de projets et de suivre en toute transparence l'évolution des projets de l'IPE dans les trois bureaux, améliorant ainsi sa capacité à vérifier en temps réel son alignement sur sa SMT. Par exemple, il peut contrôler le niveau de contribution des projets aux axes de travail de la 10<sup>e</sup> SMT, ou les indicateurs de performance clés de la SMT au niveau des projets. MyProjects est accessible à l'ensemble du personnel des trois bureaux. En outre, la création d'un Bureau spécialisé de gestion des projets a soulagé le personnel de tous les bureaux, son objectif étant d'améliorer en permanence la gestion des portefeuilles de projets de l'IPE.

Parallèlement à MyProjects, l'Institut a lancé un système permettant une gestion plus efficace de ses contacts, des événements qu'il organise et de ses efforts pour collecter des fonds. Cette base de données sur la gestion des relations avec les intervenants est commune aux trois bureaux et recense tous les contacts institutionnels, les participants aux formations, les consultants et les donateurs. Conçue en parallèle et en coopération avec le Siège de l'UNESCO, cette base de données est prometteuse, en termes de gains d'efficacité, car elle permet un accès rapide à des informations à jour sur toutes les listes officielles du Siège concernant les délégations permanentes et les commissions nationales.

La troisième plateforme, qui sera bientôt déployée à l'IPE, est un nouveau système d'information pour la gestion de la formation (SIGF). Le SIGF est un système d'information intégré qui permet une gestion intégrale du cycle de formation, depuis la candidature jusqu'à la certification, ce qui permet une plus grande souplesse, en phase avec la modularité de l'offre de formation de l'IPE.

Dans les mois à venir, les systèmes d'information susmentionnés seront reliés entre eux, ainsi qu'avec le système de gestion financière (SAP) commun à l'IPE et à l'UNESCO. En fin de compte, cette entreprise complexe permettra des gains considérables, en termes de temps du personnel pour la consolidation des données, mais surtout en termes de gestion des portefeuilles et des ressources, ainsi que de suivi des résultats.

## **Évaluation externe de l'IPE-Pôle de Dakar**

L'évaluation externe prévue de l'IPE-Pôle de Dakar a eu lieu entre mars et novembre 2018. Un consultant international indépendant en éducation a présidé le Groupe de référence de l'évaluation, composé de représentants de l'Agence française du développement (AFD – Division de l'éducation et de la formation professionnelle et Service de l'évaluation) ainsi que de trois membres de l'équipe dirigeante de l'IPE. Le rapport d'évaluation constitue une contribution importante à la réflexion de la direction sur l'évolution du programme proposé par

le Bureau de l'IPE en Afrique et aux décisions de l'AFD concernant le prochain cycle de financement. Une fois approuvés, le rapport et la réponse de la direction de l'IPE seront publiés sur le site web de l'Institut et communiqués au Secteur de l'éducation et au Service d'évaluation et d'audit de l'UNESCO.

# **PARTIE II**

## **Plan d'intervention 2019**

## **Objectif stratégique 1 : Les États membres planifient efficacement le développement du secteur de l'éducation et évaluent les performances du système**

### **Résultat à moyen terme 1.1**

#### **Proposer une offre de formation souple et réactive, adaptée aux besoins des États membres**

---

##### **Améliorer la pertinence et la qualité de l'offre de formation**

En 2019, cinq nouveaux cours seront lancés :

- L'IIPE-Paris organisera un MOOC sur l'éducation de la petite enfance, en partenariat avec le Siège de l'UNESCO, le GPE et l'UNICEF.
- L'IIPE-Paris est en train d'élaborer un nouveau cours à distance sur l'intégration de l'éducation inclusive dans les plans sectoriels de l'éducation (PSE), en coopération avec l'UNICEF et d'autres partenaires. Il sera offert pour la première fois en octobre/novembre 2019, en Afrique anglophone. Une deuxième offre est prévue pour les pays de la région Asie-Pacifique, en mars 2020, et une version francophone est attendue pour octobre 2020.
- L'IIPE-Pôle de Dakar élaborera un nouveau programme de formation mixte de six mois sur le pilotage et la gestion des systèmes d'enseignement et de formation techniques et professionnels (EFTP). Le Secteur de l'éducation de l'UNESCO et plusieurs partenaires sont impliqués dans ce projet : l'Agence française de développement (AFD), la Fondation européenne pour la formation (EFT) et l'Institut de la francophonie pour l'éducation et la formation (IFEFF). L'objectif initial est de former une trentaine de gestionnaires de systèmes d'EFTP travaillant aux niveaux national et infranational, dans les secteurs privé et public, ainsi que dans des ONG.
- En collaboration avec le GPE, une version révisée et entièrement personnalisée du cours en ligne destiné aux évaluateurs indépendants des PSE, sera lancée.
- À la demande du GPE, l'IIPE élaborera également un cours mixte sur mesure sur le suivi et l'évaluation de l'égalité des sexes dans l'éducation, à l'intention du personnel du secrétariat du GPE et, peut-être, des membres du Conseil et du Comité du GPE.

En 2019, les trois bureaux renforceront la qualité de l'offre de formation de l'IIPE, notamment en favorisant l'égalité des sexes. L'IIPE-Buenos Aires poursuivra l'intégration d'une perspective sexospécifique dans le Programme régional de formation (PRF) et veillera à ce qu'un expert en la matière fasse partie du personnel enseignant. L'IIPE-Pôle de Dakar renforcera l'intégration d'une perspective sexospécifique dans sa propre formation, avec l'appui du Bureau de Paris. L'IIPE-Paris et le Pôle de Dakar continueront de participer aux ateliers de formation de l'Initiative des Nations Unies pour l'éducation des filles (UNGEI), dédiés aux équipes de pays sensibles, sur les principes directeurs d'une planification sectorielle de l'éducation favorisant l'égalité des sexes (GRESF), comme ils l'ont fait en 2018.

L'Unité de formation de Paris s'appuiera sur les informations fournies par le service de conseil en marketing pour enrichir son offre de formation, notamment en fonction de la demande. En 2019, un cabinet-conseil examinera la qualité de l'enseignement, de l'apprentissage et de l'évaluation de l'offre de formation de l'IIPE dans son ensemble.

Des outils pour améliorer la conception pédagogique, la mise à jour de la plate-forme en ligne Moodle et la formation du personnel sur les compétences en animation permettront également d'améliorer la qualité de l'offre de formation en ligne. Deux nouveaux cours en ligne seront soumis à un audit externe pour le contrôle et la certification de la qualité.

## **Élargir la portée des programmes de formation à Dakar et à Buenos Aires**

Sur la base des besoins exprimés par plusieurs États membres, l'IIPE-Pôle de Dakar intensifiera également ses activités de renforcement des capacités. L'équipe commencera à concevoir des cours de formation personnalisés à court terme, pour répondre à des besoins spécifiques dans les domaines des modèles de simulation financière, des statistiques de l'éducation, de la planification stratégique et de l'efficacité interne et externe de l'éducation. Dans la mesure du possible, ces cours seront intégrés aux projets de coopération technique existants, tels que le Projet de gestion de la qualité, afin d'en accroître l'impact et la viabilité.

Les trois bureaux étudieront également la possibilité d'élaborer conjointement des cours.

L'IIPE-Buenos Aires mettra en œuvre une stratégie de communication améliorée pour assurer la participation des 19 pays de la région et motiver un plus grand nombre de participants autofinancés. En cas de succès, chaque programme de formation en ligne spécifique (SOTP) sera proposé deux fois, au lieu d'une fois par an.

Les SOTP s'adresseront au personnel des ministères de l'Éducation du Brésil et des pays africains lusophones, grâce à des versions en portugais de chaque cours. Le Programme régional de formation (PRF) continuera d'être délivré en espagnol et adapté de manière à faciliter la participation des lusophones.

La formation « Politique sectorielle et gestion du système éducatif » (PSGSE) de l'IIPE-Pôle de Dakar passera de huit à dix pays. En 2020, les pays prioritaires seront ceux qui bénéficient déjà de l'assistance technique de l'IIPE, ce qui renforcera les synergies entre offres de formation et assistance technique. La formation PSGSE, qui a été révisée en 2016–2018, sera traduite en anglais et adaptée, afin d'être intégrée à la formation « Analyse sectorielle et gestion des systèmes éducatifs » (SAMÉS). Les efforts se poursuivront pour trouver un nouveau partenaire de mise en œuvre pour la SAMÉS.

## **Enrichir l'offre de formation de base**

### *Accroître la flexibilité de l'offre de formation de base à Paris*

En 2019, l'IIPE-Paris se concentrera sur la modularité de son offre de formation. Plusieurs options seront explorées, comme l'octroi de crédits de cours en ligne comptant pour le PFA, et un nouveau certificat pour les personnes ayant suivi plusieurs cours en ligne. En 2018, l'expérience des participants de la RDP lao, qui avaient terminé une version régionale de la phase de planification du secteur de l'éducation du PFA, a montré que le fait d'étudier les modules séparément pouvait également conduire à la réussite du PFA.

### *Formation en ligne en 2019*

L'IIPE Paris proposera cinq cours en ligne :

- L'assurance qualité externe dans l'enseignement supérieur ;
- L'assurance qualité interne dans l'enseignement supérieur ;
- Planification sensible aux crises ;

- Mesures de transparence et de lutte contre la corruption dans l'éducation ; ce cours sera dispensé en espagnol et organisé avec l'IIPE-Buenos Aires ;
- Intégration de l'éducation inclusive dans les PSE.

Pour la première fois, l'IIPE-Buenos Aires offrira trois cours à distance, une fois en espagnol et une autre fois en portugais :

- Politiques numériques dans l'éducation – pour maximiser leur potentiel d'amélioration de l'inclusion, de l'équité et de la qualité dans l'éducation ;
- Évaluation de l'éducation – pour améliorer la conception des systèmes nationaux d'évaluation ;
- Politiques relatives aux enseignants – pour aider à concevoir, à suivre et à évaluer les réformes à grande échelle concernant les enseignants.

### **Améliorer le suivi de l'offre de formation**

L'offre de formation continuera d'être suivie et évaluée à l'aide du modèle de Kirkpatrick, comme le prévoit le Plan de suivi et d'évaluation de la 10<sup>e</sup> stratégie à moyen terme (SMT) de l'IIPE. La pertinence des programmes de formation et les compétences acquises par les participants seront mesurées par des évaluations de fin de stage (niveaux 1 et 2 de l'échelle de Kirkpatrick). La mesure des résultats de haut niveau, tels que l'application des compétences et le renforcement des capacités des ministères de l'Éducation, grâce à la formation de l'IIPE (niveaux 3 et 4), nécessitera un suivi supplémentaire. De nouvelles modalités d'évaluation, comportant davantage d'éléments qualitatifs, seront élaborées pour tenir compte de ces niveaux.

Pour le Programme des cours spécialisés (PCS) et les cours en ligne basés à Paris, des enquêtes de suivi semestrielles seront menées auprès des participants sur la pertinence, la mise en application et l'impact de la formation. Ce processus de suivi a commencé avec le cours en ligne sur l'éducation complète à la prévention du VIH et à la sexualité et l'Université d'été 2017 pour les planificatrices de l'éducation. L'IIPE-Buenos Aires continuera d'améliorer les outils d'évaluation de son Programme régional de formation (PRF) et de ses programmes de formation en ligne, toujours à l'aide du modèle de Kirkpatrick.

## Résultat à moyen terme 1.2

### Aider les organismes de formation en planification et en gestion de l'éducation grâce à la coopération institutionnelle

---

Soutenir les institutions nationales de formation est l'une des stratégies clés de l'IIPE pour développer des capacités durables de planification et de gestion de l'éducation adaptées au contexte. L'Institut poursuivra son engagement avec au moins deux centres nationaux et un centre régional : le *National Institute of Education* (NIE), au Cambodge, le *National Institute of Educational Planning* (NIEP), en Afghanistan, et le *Caribbean Centre for Educational Planning* (CCEP). Le travail de l'IIPE consistera à développer et à consolider les capacités de formation de ces instituts en matière de planification et de gestion de l'éducation (PGE). Outre ses activités en Asie et dans les Caraïbes, l'IIPE espère étendre son soutien à un organisme de formation en Afrique.

Après avoir collaboré avec le Bureau de l'UNESCO à Rabat pour créer un guide pour l'évaluation de la qualité des programmes de formation à la PGE, l'IIPE élaborera, en 2019, un cadre d'évaluation des capacités institutionnelles des institutions nationales de formation (INF) à dispenser ces programmes. Cela aidera l'IIPE à formuler des stratégies d'appui plus pertinentes, susceptibles d'accroître la probabilité d'un changement institutionnel. Ce cadre d'évaluation des capacités de formation aura deux objectifs : (i) pendant la délimitation du champ de l'action, procéder à une évaluation rapide des capacités nationales de formation existantes, afin de déterminer la pertinence de l'engagement de l'IIPE ; (ii) une fois engagé avec une INF donnée, adapter les stratégies de soutien aux besoins spécifiques de l'institution et au contexte national.

En 2019, un séminaire mondial réunira les INF ayant déjà travaillé avec l'IIPE, ainsi que de nouveaux partenaires éventuels. Il s'agira de réfléchir aux besoins et aux défis actuels des INF, aux bonnes pratiques et aux outils favorisant une culture de l'excellence, de la pertinence et de l'innovation. L'IIPE réfléchira sur son expérience et le séminaire permettra d'établir une coopération plus poussée entre les institutions dans le domaine de la PGE, qui pourrait déboucher sur la création d'un réseau international d'INF dans ce domaine.

## Résultat à moyen terme 1.3

### Offrir aux États membres des conseils adaptés à leur contexte, en matière de politique, de planification et de gestion

---

En 2018, l'Institut a signé plusieurs accords pluriannuels de coopération technique, plus encore qu'en 2017. Grâce à l'existence de projets antérieurs, l'Institut a démontré la confiance que les partenaires accordent à son travail, améliorant ainsi son potentiel d'impact. C'est le cas, par exemple, en Afghanistan, au Burundi, au Cambodge, en Éthiopie, au Togo, en Haïti et au Myanmar (ces deux derniers projets relevant du RMT 1.4). L'IIPE a également signé d'importants nouveaux projets qui se poursuivront en 2019 et au-delà, par exemple au Burkina Faso. Parallèlement, il poursuivra la mise en œuvre des projets multi-pays sur la planification sensible aux crises, financés par l'IPE-UE, et sur la formation professionnelle et la gestion de la qualité, financés par l'AFD. En conséquence, l'espace pour de nouveaux travaux est assez limité, certainement au cours du premier semestre de 2019.

#### Lien entre analyse et plan et attention accrue à la mise en œuvre

L'ensemble du portefeuille ne sera donc pas très différent, dans sa composition, sa finalité et son contenu, de celui des années précédentes. Les orientations actuelles, à savoir un lien renforcé entre analyse et plan et une attention accrue à la mise en œuvre du plan, restent inchangées. En effet, la poursuite des travaux dans ces pays vise à assurer ce lien.

- En Afghanistan, où l'IIPE intervient depuis plus d'une décennie, le rôle de l'Institut évolue. L'IIPE ne gèrera plus les assistants techniques du ministère, financés par le projet, et ne financera plus le fonctionnement du NIEP. Une fois l'accord signé, ces tâches seront confiées au Bureau de l'UNESCO à Kaboul. Le soutien de l'IIPE sera davantage axé sur les questions de fond. Quelques éléments des programmes précédents se poursuivront, notamment la formation du personnel du ministère (voir RMT 1.4), mais en insistant sur la production de différents documents de politique et de planification du ministère de l'Éducation, sur l'organisation d'examens conjoints du secteur, de séminaires pour les responsables du ministère, et sur l'amélioration qualitative de l'offre de formation du NIEP (voir RMT 1.2).
- Au Burundi et au Togo, les travaux sur l'ASE se poursuivront, suivis de l'élaboration d'un modèle de simulation, afin de préparer différents scénarios politiques. L'appui au Burundi devrait s'étendre à la préparation du nouveau plan sectoriel.
- En Guinée, l'assistance à l'établissement du plan décennal devrait toucher à sa fin à la mi-2019. Il s'agira d'élaborer un plan opérationnel triennal, avec un chapitre spécifique sur un plan de renforcement des capacités, en réponse à l'analyse institutionnelle qui faisait partie de l'analyse sectorielle.
- Au Cambodge, outre la collaboration avec le NIE (voir RMT 1.2), l'IIPE collaborera avec le ministère de l'Éducation, de la Jeunesse et des Sports dans plusieurs domaines interdépendants, notamment la mise au point du nouveau plan du secteur de l'éducation (PSE). Parallèlement, il entreprendra une analyse des capacités en matière de planification et de gestion aux niveaux central et provincial, qui débouchera sur un programme de renforcement des capacités. Une fois le PSE achevé, l'IIPE fournira une assistance technique pour mieux suivre et évaluer la mise en œuvre, en aidant à élaborer un plan directeur de suivi et d'évaluation (S&E), des outils et un plan d'action de S&E, et à renforcer les capacités du personnel de S&E.

- Des discussions sont en cours avec différents pays, généralement par l'intermédiaire du Bureau hors Siège de l'UNESCO, en vue d'obtenir un soutien pour la préparation d'une analyse sectorielle et d'un plan sectoriel de l'éducation (ASE-PSE). Les négociations avec le Cameroun, l'Éthiopie, le Gabon, le Mozambique et la Namibie en sont à des stades très divers. Dans tous ces cas, la discussion entre les services compétents de l'IPE est plus systématique. Au Mozambique, par exemple, les trois bureaux de l'IPE peuvent être impliqués, mais de différentes manières. Au Cameroun et en Éthiopie, les négociations sont encore très informelles, tandis qu'au Mozambique, l'engagement de principe de l'IPE est confirmé, mais des détails pratiques restent à régler. Le caractère informel de certains de ces échanges s'explique en partie par les tentatives de planifier avec plus de prévoyance et en accord avec le « pipeline » du GPE. Cependant, aux yeux des partenaires, les discussions informelles apparaissent très rapidement comme la preuve d'un intérêt explicite, voire d'une promesse d'engagement.

### **Intégration d'une approche sensible à la crise**

Tout l'appui de l'IPE aux pays vise à intégrer une approche sensible à la crise dans l'ensemble du processus, répondant ainsi à la préoccupation mondiale de combler le fossé entre action humanitaire et aide au développement.

- Au niveau mondial, il faudra poursuivre les activités de plaidoyer, développer des partenariats et renforcer les capacités avec les représentants du HCR et du Cluster Éducation, en plus du personnel du ministère de l'Éducation.
- Au niveau national, l'IPE poursuivra ses travaux en Jordanie et au Kenya, sur l'identification des politiques de réduction des risques et des actions stratégiques, et sur leur intégration dans les processus de planification. Il entamera le même travail dans un pays tiers d'Afrique de l'Ouest vers la fin de 2019.
- En Éthiopie, les efforts sont axés sur l'intégration des personnes déplacées de force (réfugiés et personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays) dans la planification de l'éducation. Si ce travail porte sur les régions et les districts concentrant les réfugiés, les enseignements tirés sur les plans politique, institutionnel, stratégique et technique seront examinés avec les décideurs politiques nationaux et traduits en directives internationales.

Ces trois projets de pays font partie d'un ensemble plus large, comprenant la formation personnalisée (RMT 1.4) et la recherche (RMT 2.1).

### **Appui aux politiques et stratégies de formation professionnelle**

Le projet PEFOP, qui en est à sa phase finale, se concentrera de plus en plus sur la conception et l'expérimentation de politiques et de stratégies en matière de formation professionnelle. Les analyses antérieures sur les obstacles aux réformes dans le secteur de l'EFTP seront utiles à cet égard.

- La Mauritanie et le Burkina Faso poursuivront leurs travaux sur un système de validation des acquis et sur un cadre régional de concertation public-privé, en vue de définir les besoins en compétences et de développer des formations adaptées.
- Au Sénégal, l'accent sera mis sur l'appui au ministère de l'EFTP, pour développer et mettre en place un partenariat régional en Casamance, menant à la production participative d'un plan d'action. Au niveau national, le ministère sera soutenu dans la conception ou la révision de sa politique de gouvernance de l'EFTP, par le biais de partenariats.
- En Côte d'Ivoire, le ministère de l'EFTP a demandé un changement dans la couverture du projet PEFOP, sollicitant une étude sur la conception d'un modèle économique pensé pour

les instituts publics de formation professionnelle. Après une phase pilote dans huit institutions, l'IPE accompagnera le ministère dans l'élaboration d'un plan stratégique pour la généralisation complète de ce nouveau modèle.

L'expertise acquise par le Bureau de Dakar à travers le projet PEFOP ne disparaîtra pas avec la fin du projet. L'expérience doit être pleinement intégrée au personnel et au travail du Bureau. Les connaissances acquises, grâce à l'analyse des freins institutionnels à la réforme, par exemple, infuseront les travaux de l'ASE et se traduiront par une couverture plus systématique des contraintes politiques et institutionnelles. Les résultats des projets ont donné lieu à de nouvelles exigences, par exemple au Bénin, où le travail sur une stratégie d'EFTP sera achevé en 2019. De même, un accord est en cours avec la Banque africaine de développement (BAD) pour un projet pluriannuel visant à aider un centre régional de formation à la maintenance des routes, le Centre régional de formation en Entretien routier, en renforçant la gestion et en développant des partenariats.

### **S'assurer que l'agenda Éducation 2030 oriente la planification**

Tous les travaux de coopération technique s'inspireront de l'ODD 4, ce qui a des implications concrètes :

- L'analyse et la planification seront véritablement sectorielles. S'il n'y a rien de nouveau dans les finalités et les méthodes, les travaux en cours sur l'éducation de la petite enfance (EPE) et l'EFTP iront dans ce sens. Dans le cadre de la planification de l'EPE, l'IPE complétera son projet sur le coût et l'efficacité des modèles pré-primaires en Gambie par une analyse du financement, en fournissant les données nécessaires à l'élaboration d'un modèle de simulation financière spécifique au sous-secteur. Cette activité contribuera à soutenir le débat national sur la mise à l'échelle des modèles d'EPE dans le pays, d'une manière équitable et durable. Les outils résultant de ce projet seront traduits en biens publics et en matériels de formation (RMT 2.2). Le MOOC sur l'EPE, actuellement en cours d'élaboration avec l'UNICEF, le GPE et l'UNESCO, permet de tester le processus et les outils d'intégration de l'EPE au cours de la préparation du Plan sectoriel d'éducation.
- Dans la mesure du possible, l'IPE collaborera avec l'UIL pour veiller à ce qu'une attention suffisante soit accordée à l'éducation et à la formation tout au long de la vie. L'UIL fera partie de l'équipe aux Philippines travaillant sur le nouveau plan sectoriel national et sur un autre pour la région de Mindanao. D'autres travaux de collaboration pourraient avoir lieu au Mozambique.
- L'IPE accordera également une plus grande attention au lien entre plans sectoriels d'éducation et plans nationaux de développement socio-économique. Il cherchera activement des occasions d'aider les pays à rédiger des documents de politique générale avec une vision de DRH pour encadrer les plans à moyen terme dans les programmes nationaux sur les objectifs de développement durable (ODD) et pour préparer les chapitres sur l'éducation et le développement des ressources humaines dans leurs plans nationaux de développement, afin de garantir une vision élargie de l'ODD 4.
- Les principes directeurs sur l'intégration de l'ODD 4 dans les plans du secteur de l'éducation, préparés avec le Siège de l'UNESCO et les bureaux hors Siège, sont en cours de finalisation et offriront des conseils utiles.

En Amérique latine, comme les années précédentes, l'appui de l'IPE-Buenos Aires à la planification et à la gestion de l'éducation mettra en évidence des tendances, des politiques et des programmes spécifiques, plutôt que de couvrir l'ensemble du processus d'élaboration de plans. Trois études sont actuellement prévues : une analyse des principaux défis à relever pour améliorer le système d'enseignement secondaire de la province argentine de Santa Fe ;

une étude sur la situation sociale et sur les attentes des adolescents au Pérou ; une évaluation qualitative d'une initiative politique de la ville de Cali, en Colombie, afin d'en évaluer le succès dans la création d'écoles publiques comme espaces sécurisés pour la communauté locale.

L'IPE continuera d'insister sur l'intégration d'une perspective sexospécifique dans les analyses et les plans relatifs à l'éducation. Là encore, il ne s'agit pas d'une tendance nouvelle, mais elle fera l'objet d'une attention plus systématique, notamment grâce à la collaboration avec l'UNGEI.

### **Tirer les leçons de l'expérience et de l'amélioration des pratiques de S&E**

L'évaluation des activités de coopération technique menée à Paris, à la fin de 2017, a mis en évidence certains problèmes, notamment le peu de temps consacré à la réflexion et aux échanges entre les membres du personnel, ainsi que l'attention insuffisante accordée au S&E systématique des projets. Les évaluateurs ont conclu que « les occasions recensées sont trop peu nombreuses pour pouvoir identifier et partager les pratiques exemplaires et les enseignements tirés ». Si cette situation n'est pas corrigée, la qualité du travail pourrait en souffrir, le personnel s'appuyant de plus en plus sur des contenus déjà élaborés, plutôt que de créer de nouveaux matériels adaptés à chaque contexte.

L'IPE a relevé ces défis en 2018 et continuera de le faire en 2019. En 2018, il a organisé des débats internes entre les trois bureaux, sur deux préoccupations importantes : (i) comment transformer son approche de l'ASE pour répondre aux critiques concernant sa durée et son utilisation dans l'élaboration des politiques ; (ii) l'utilisation appropriée des divers modèles de simulation dans la planification à long, à moyen et à court termes. L'Institut a également organisé une session de discussion intensive de deux jours avec le secrétariat du GPE, en particulier son équipe d'appui aux pays. L'atelier visait à donner une vision commune de la manière de collaborer, entre eux et avec les pays, pour améliorer la qualité des plans sectoriels d'éducation (PSE) et des plans de transition de l'éducation (PTE) dans des domaines clés (cadre financier, qualité des stratégies clés, cadre de résultats, plan de mise en œuvre), ainsi que le processus de préparation. Ces discussions se poursuivront en 2019.

L'attention portera spécifiquement sur l'amélioration du suivi et de l'évaluation (S&E) des projets de coopération technique. Tout en reconnaissant que chaque membre du personnel est conscient des résultats escomptés et que les bénéficiaires confirment que ces résultats sont généralement atteints, l'évaluation externe souligne qu'« une planification, un suivi et un compte rendu plus délibérés des changements au niveau des résultats permettront à l'IPE de mieux comprendre les changements réels et significatifs qui ont été opérés, en vue d'améliorer la planification et la gestion de l'éducation (PGE), qui sont non seulement utiles pour guider, mais aussi pour prouver indiscutablement les performances de l'Institut ».

En 2019, son objectif est de veiller à ce que tous les projets de coopération technique soient dotés d'un cadre de S&E adapté à leur taille, à leur durée et à leur objectif. Conformément à l'IPC 1.4.1 « Suivi des résultats des projets de coopération technique », tous les projets de coopération technique dont le budget est supérieur à 100 000 dollars doivent élaborer des cadres de S&E respectant certaines normes énoncées dans le Plan de suivi et d'évaluation de la 10<sup>e</sup> SMT de l'Institut. Pour ce faire, l'IPE procède actuellement à une analyse des cadres de S&E existants, implicites ou explicites, dans ses trois bureaux. L'exercice a pour but d'appuyer les gestionnaires de projet et de rationaliser les pratiques de surveillance. Un exemple intéressant de l'engagement de l'IPE à suivre les changements résultant de ses interventions est le projet de l'IPE-UE sur la planification sensible aux crises, pour lequel l'IPE développera une étude de suivi analytique rendant compte à la fois des produits et des résultats aux niveaux mondial et national.

Le principal défi consistera à concevoir et à mettre en œuvre un cadre d'évaluation approprié, qui tienne compte des préoccupations bien connues concernant la différence entre contribution et attribution, ainsi que de la difficulté de localiser les petits projets au milieu d'un très vaste travail de développement. L'IIPE adhérera toutefois au principe de la stratégie de S&E de l'UNESCO, selon lequel tous les projets d'un montant supérieur à 1,5 million de dollars doivent disposer d'une ligne budgétaire consacrée à l'évaluation.

## Résultat à moyen terme 1.4

### Veiller à ce que les programmes de renforcement des capacités contribuent à la pérennité des capacités nationales

---

Le travail de l'IPE dans le cadre de ce résultat à moyen terme se caractérisera par une continuité entre 2018 et 2019, pour deux raisons principales : (i) les principes qui sous-tendent son approche du renforcement des capacités et les caractéristiques habituelles de ses interventions resteront inchangés ; (ii) plusieurs programmes qui ont débuté les années précédentes se poursuivront en 2019 et au-delà. Les paragraphes qui suivent décrivent brièvement les actions de 2019 pour chacun de ces programmes.

En Haïti, deux éléments (formation des planificateurs et des responsables des bureaux centraux et déconcentrés, et appui au cadre normatif) seront poursuivis et deux nouvelles composantes seront lancées : l'adaptation du plan décennal national au niveau local (*département*) et la conception d'une stratégie pour renforcer les capacités nationales de formation en planification et en gestion.

Au Myanmar, la série d'ateliers de formation sur la préparation des résultats à moyen terme se poursuivra en 2019. La collaboration avec le ministère de l'Éducation et le Bureau hors Siège de l'UNESCO devrait déboucher sur un nouveau programme de formation, avec sensiblement les mêmes participants et l'équipe nationale de formateurs de base.

Au Burkina Faso, les projets de système d'information pour la gestion de l'éducation (SIGE) et de gestion des ressources humaines (GRH), démarrés fin 2018, deviendront des interventions majeures en 2019, avec une série d'autres activités. Dans un premier temps, ils se concentrent sur une analyse de l'état actuel du SIGE et de la GRH, afin d'identifier les facteurs de réussite et les défis à relever. Dans un deuxième temps, l'effort consistera à développer des systèmes et des outils pour améliorer l'efficacité. Le travail sera effectué en collaboration avec le personnel clé des ministères de l'Éducation et d'autres ministères et organismes, le cas échéant. Les projets se poursuivront jusqu'en 2021 et se concentreront par la suite sur le renforcement des capacités plutôt que sur l'analyse.

Le Cambodge et l'Afghanistan sont des pays où l'Institut intervient depuis plusieurs années dans divers domaines. Les sections consacrées aux RMT 1.2 et 1.3 ont déjà présenté certains des travaux entrepris et prévus dans ces deux pays. Les programmes comprennent un appui aux centres de formation (NIE et NIEP, respectivement), ainsi que des conseils et une assistance technique pour la planification et la gestion, tels que la fonction du S&E. Ces deux programmes ont démarré avec un certain retard en 2018, et beaucoup de travail sera fait en 2019. Dans le cadre du RMT 1.4, cela implique de former le personnel du ministère central, par le biais de bourses d'études et d'ateliers personnalisés dans les pays. Au Cambodge, il s'agira également de former le personnel de la province pour l'aider à adapter l'ESP national au niveau provincial.

En 2019, le programme de formation sur les politiques globales de la petite enfance, qui a été dispensé dans les provinces d'Argentine pendant plusieurs années, sera étendu et adapté à la République dominicaine et, éventuellement, au Costa Rica.

Le Bureau pour l'Amérique latine dispensera une formation sur la planification de l'éducation aux équipes techniques du ministère de l'Éducation du Panama. Au Paraguay, l'IPE coopérera avec les gouvernements décentralisés pour former les directeurs d'école, les chefs d'établissement et le personnel technique du gouvernement.

Les travaux de l'IPE sur la planification sensible aux crises se poursuivront en 2019 aux niveaux mondial et national. Environ deux tiers de ces travaux sont financés par le Service des instruments de politique étrangère de l'Union européenne (IPE-UE), dans le cadre d'un programme triennal, qui se poursuivra jusqu'en 2020. C'est l'occasion pour l'IPE de travailler avec des partenaires mondiaux et d'en tirer des enseignements, d'adapter le soutien national aux besoins spécifiques des pays et de générer des apprentissages et de nouvelles connaissances dans le domaine de la planification en situations de crise. La section portant sur le RMT 1.3 expose l'assistance aux pays, et celle sur le RMT 2.1 traite de la recherche sur la gestion des enseignants des réfugiés. Dans le cadre du RMT 1.4, les travaux porteront en 2019 sur le renforcement des capacités du personnel du HCR et du Cluster Éducation au niveau mondial, en plus de celui du ministère de l'Éducation. Toujours en 2019, dans le cadre de ses activités de planification sensible aux crises, l'IPE organise un atelier régional dédié à six pays d'Afrique francophone, un cours en ligne, une série d'ateliers de formation, dans le cadre de la coopération technique avec le Kenya, la Jordanie et un troisième pays d'Afrique francophone, qui sera choisi avec les acteurs concernés.

Un nouveau programme d'envergure est actuellement à l'étude. En 2018, l'IPE a collaboré avec l'antenne de l'UNESCO à Antananarivo pour élaborer un vaste programme de renforcement des capacités pour Madagascar. Cela fait suite à l'analyse des besoins et des contraintes en matière de capacités, entreprise en 2017-2018. La proposition de programme comprend une composante majeure sur la formation du personnel central et déconcentré, ainsi que des composantes sur le renforcement des capacités nationales en matière de formation, l'élaboration et la mise en application d'un cadre normatif pour la fonction de planification et de gestion, et l'appui à la coordination entre les trois ministères et avec leurs partenaires. Une partie de ce programme devrait être mise en œuvre en 2019, bien que sa portée et son ampleur précises restent à définir.

Outre les programmes et projets susmentionnés, de nombreuses activités de formation continueront d'être organisées, dans le cadre de la mise en œuvre des activités d'aide aux pays, sur les ASE, les modèles de simulation, les PSE, les cadres de S&E, etc.

Les trois bureaux de l'IPE devraient enregistrer de nouvelles demandes de programmes complets de renforcement des capacités, mais ces requêtes ne sont pas faciles à anticiper.

## **Objectif stratégique 2 – Les connaissances appliquées sur la planification et la gestion de l'éducation sont mises à la disposition des décideurs et des acteurs concernés**

### **Résultat à moyen terme 2.1**

#### **Produire des recherches à la pointe de la technologie**

---

Après une première année de la SMT consacrée principalement à la conception de propositions de recherche et des premiers outils méthodologiques, l'année 2019 sera principalement dévolue à la collecte de données et aux missions de terrain. En conséquence, les produits livrables en 2019 doivent être considérés comme des résultats intermédiaires dans un programme de recherche de quatre ans : préparation en 2018, travail de terrain en 2019 (en 2020 pour certains chantiers), analyse des données, analyses comparatives en 2020. La dernière année de la SMT servira à diffuser les résultats de la recherche.

#### **Méthode de recherche**

Si la voie qualitative reste prédominante dans le programme de recherche de l'IPE, un plus grand nombre de projets adopteront des approches quantitatives ou mixtes, y compris ceux portant sur le rapport coût-efficacité de l'EPE, les villes, les parcours flexibles dans l'enseignement supérieur, les enseignants des réfugiés et la gestion efficace des enseignants. Plusieurs projets qui s'appuient sur la recherche qualitative intégreront des outils d'analyse de l'économie politique. Cette orientation reflète une tendance parmi les organisations internationales qui dirigent ou soutiennent la recherche en éducation dans les pays en développement. Elle résulte de l'attention accrue portée non seulement aux analyses causales (et aux corrélations de l'approche économique et économétrique), mais aussi aux préoccupations pratiques d'identification des leviers de changement des politiques publiques dans les pays partenaires. La recherche appliquée de l'IPE ayant pour but de fournir des conseils pratiques aux États membres, en vue d'améliorer les systèmes éducatifs, l'optique de l'économie politique est une approche logique.

Le programme de recherche de l'IPE continuera d'accorder une grande importance à l'Afrique, conformément à la priorité de l'UNESCO. La plupart des projets de recherche, sinon tous, intégreront l'Afrique, en particulier l'Afrique subsaharienne, dans leur domaine d'étude. Cela s'inscrit dans une logique de fertilisation croisée entre les différentes régions du monde. Le projet de l'IPE sur « L'utilisation des données d'évaluation de l'apprentissage », par exemple, sera exécuté sur deux continents, l'Afrique et l'Amérique latine, dans le but d'échanger des expériences et de renforcer le dialogue Sud-Sud.

Les produits livrables en 2018 et les produits attendus en 2019 sont inclus ensemble dans le tableau ci-dessous pour donner une meilleure idée de la continuité des axes de recherche de l'IPE pendant la durée de la 10<sup>e</sup> stratégie à moyen terme (SMT).

Projet	Description	Produits livrables, 2018	Produits livrables, 2019	Partenaires
<b>Défis locaux, impératifs mondiaux : les villes en première ligne pour réaliser l'agenda Éducation 2030</b>	Étudier la relation et l'interaction entre ODD 4 et ODD 11, pour répondre à une question de recherche essentielle : comment les villes peuvent-elles réussir une bonne planification, en vue de réaliser l'ODD 4 ?	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finalisation de la proposition de recherche</li> <li>• Cadre analytique et outils de recherche</li> <li>• Conception de l'enquête quantitative</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Document de travail sur la planification urbaine intégrée et l'éducation</li> <li>• 6 projets d'études de cas en France</li> <li>• 1 projet de rapport analytique en France</li> <li>• 1 projet de rapport d'enquête quantitative</li> <li>• Base de données des résultats de l'enquête quantitative</li> <li>• Au moins deux entretiens avec des experts de terrain sur les villes et l'éducation (article ou interview vidéo), à publier sur le site web de l'IPE</li> </ul>	UIL, GEM, OCDE, Ministère français de l'Éducation et collectivités locales
<b>Utilisation des données d'évaluation de l'apprentissage dans le cycle de planification</b>	Ce projet de recherche vise à analyser comment les données d'évaluation de l'apprentissage sont utilisées dans la prise de décision en matière de politiques, et à identifier les écarts possibles entre les faits établis à partir de ces données et l'élaboration des politiques	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finalisation des outils de recherche et directives</li> <li>• Revue de la littérature</li> <li>• Document de travail sur l'utilisation des données d'évaluation dans les politiques éducatives</li> <li>• Pilotage d'outils de recherche en Guinée et en Gambie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Collecte de données dans quatre à six pays d'Afrique subsaharienne, effectuée par l'IPE, des chercheurs nationaux et d'autres partenaires</li> <li>• Collecte de données dans les pays d'Amérique latine</li> <li>• Toutes les données collectées d'ici fin 2019</li> <li>• Document de travail axé sur les héritages historiques de l'utilisation des données d'apprentissage</li> </ul>	INEE (Mexique), USAID

Projet	Description	Produits livrables, 2018	Produits livrables, 2019	Partenaires
<b>Planification de parcours d'apprentissage flexibles dans l'enseignement supérieur</b>	Dans le contexte de la diversification des systèmes d'enseignement supérieur, des parcours d'apprentissage flexibles soutiennent des systèmes d'enseignement supérieur efficaces, efficaces et équitables. Le projet vise à recueillir des données probantes sur les politiques et les outils efficaces étayant cet objectif	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finalisation de la proposition de recherche</li> <li>• Revue de la littérature</li> <li>• Préparation des instruments d'enquête</li> <li>• Lancement d'une enquête internationale</li> <li>• Atelier d'experts sur la recherche</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sélection d'études de cas nationales et constitution d'équipes de recherche</li> <li>• Organisation d'un séminaire de méthodologie de recherche avec des équipes de recherche</li> <li>• Analyse des données de l'enquête internationale et préparation d'un rapport de recherche fondé sur les résultats</li> </ul>	A déterminer
<b>Professionaliser les gestionnaires d'enseignants</b>	Ce projet propose d'examiner l'étendue de la professionnalisation du personnel chargé de la gestion des enseignants et des réformes sur la gestion des enseignants. Il s'appuie sur deux axes de travail de l'IIPE : la gestion des enseignants et l'analyse institutionnelle	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Projet d'exposé de position sur l'analyse institutionnelle/économie politique de la gestion des enseignants</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Finalisation de la proposition/méthodologie de recherche</li> <li>• Conception et administration de l'enquête</li> <li>• Publication de l'exposé de position 1</li> <li>• Exposé de position 2 : professionnalisation des gestionnaires d'enseignants</li> </ul>	Internationale de l'Éducation

<p><b>Planification de l'éducation de la petite enfance</b></p>	<p>Analyse coût-efficacité des modèles d'éducation de la petite enfance (ACE-EPE) pour évaluer ce qui fonctionne et à quel coût, dans un cadre donné, et pour promouvoir l'expansion des modèles efficaces d'une manière durable et équitable</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analyse coût-efficacité des centres de DPE menée en Gambie, y compris (i) adaptation et personnalisation des outils, (ii) essais des outils sur le terrain, (iii) travail de terrain, (iv) analyse initiale des données</li> <li>• Rentabilité de 122 centres de DPE (échantillon représentatif à l'échelle nationale)</li> <li>• Base de données propre disponible</li> <li>• Développement d'un outil de rentabilité prêt à l'emploi</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atelier pour l'équipe technique nationale sur l'analyse des données ACE-EPE à l'aide de STATA, et conseils au personnel national chargé de la rédaction du rapport national</li> <li>• Analyse des données de l'ACE-EPE</li> <li>• Rapport national sur l'ACE-EPE</li> <li>• Analyse du financement – rapport national</li> <li>• Modèle de simulation de l'EPE</li> <li>• 2 Notes d'orientation</li> </ul>	<p>Ministère de l'Éducation de Gambie, UNESCO, Commission nationale gambienne pour l'UNESCO, GIZ</p>
---	---	--	--	--

<b>Enseignants de réfugiés</b>	Ce projet de recherche vise à sensibiliser les ministères/gouvernements responsables de l'éducation et/ou les réfugiés aux bonnes politiques et pratiques en matière de gestion des enseignants réfugiés	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Atelier pour finaliser l'approche méthodologique</li> <li>• Outils de recherche contextualisés et testés en Éthiopie</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Publication de l'étude de cas sur l'Éthiopie</li> <li>• Analyse préliminaire des données après la première visite sur le terrain</li> <li>• Diffusion sur le site web de l'IPE et auprès des partenaires concernés</li> <li>• Organisation d'un séminaire de diffusion en Éthiopie</li> <li>• Séminaire sur la méthodologie de recherche pour la Jordanie</li> </ul>	<i>Education Development Trust, McCourt School of Public Policy, UNICEF, Ministère de l'Éducation éthiopien, Open Society Foundations</i>
<b>Un gouvernement ouvert dans le domaine de l'éducation</b>	Recherche sur « L'ouverture du gouvernement dans l'éducation : tirer les leçons de l'expérience des villes en matière d'amélioration de la transparence et de la responsabilité », élaborée dans le cadre des travaux de l'Institut sur la planification de l'intégrité	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rédaction d'une revue de la littérature</li> <li>• Participation au cinquième Sommet mondial 2019 du Partenariat pour un gouvernement ouvert (PGO)</li> <li>• Réunion d'experts pour discuter de la méthodologie et des outils</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Revue de la littérature sur la transparence du gouvernement dans le domaine de l'éducation</li> <li>• Sélection finale des études de cas par pays sur l'ouverture du gouvernement dans l'éducation, et constitution d'équipes de recherche</li> <li>• Réalisation de deux nouvelles évaluations des risques dans les pays</li> <li>• Cours d'enseignement à distance sur la corruption dans l'éducation</li> </ul>	Ministère de l'Éducation des Philippines, CIES, Conseil de l'Europe, Université de Genève

## Résultat à moyen terme 2.2

### Élaborer et adapter des méthodologies, des normes et des outils

---

#### Soutenir le rôle de l'IPE dans l'établissement des normes

En 2019, dans chacun de ses trois bureaux, l'Institut définira plus systématiquement une feuille de route précise pour élaborer des méthodologies, des normes et des outils, qui répondra à trois questions fondamentales : (i) Quels sont les outils et approches spécialisés les plus indispensables pour soutenir les activités de l'IPE, auxquels l'Institut peut apporter une valeur ajoutée par rapport à d'autres institutions ? (ii) Quels sont les besoins en biens publics mondiaux dans le domaine de la planification et de la gestion de l'éducation, et comment l'IPE se positionne-t-il sur la scène mondiale ? (iii) Comment l'IPE peut-il mieux utiliser ses sources d'information inexploitées pour produire de nouvelles méthodes, normes et outils ?

- **Domaines de spécialisation** : la feuille de route de l'IPE pour le développement doit prendre en compte et contextualiser ses principaux outils et approches d'intervention : méthodologies et orientations pour soutenir le développement des analyses et plans du secteur de l'éducation (ASE-PSE), collecte et analyse des données en général (en particulier démographiques, scolaires et macro-économiques), SIGE, modèles de simulation, et analyses institutionnelles. Elle doit également intégrer les domaines d'application qui exigent plus d'attention, notamment la mise en œuvre des PSE et les questions liées à la prestation des services éducatifs.
- **Biens publics mondiaux** : l'Institut réfléchira aux besoins des États membres en biens publics mondiaux, en tenant compte du paysage international actuel de la production de biens publics éducatifs. L'IPE veillera à apporter une valeur ajoutée, en produisant des biens publics mondiaux de niche en parfaite adéquation avec son mandat, ses compétences et ses ressources.
- **Meilleure utilisation des sources d'information existantes** : enfin, l'Institut s'intéressera beaucoup plus aux ressources d'information, actuellement disponibles en interne (à Paris, à Dakar et à Buenos Aires), mais insuffisamment exploitées, pour produire des biens publics. L'utilisation de ces ressources implique (i) de faire le point sur ce qui est disponible, (ii) d'évaluer l'utilisation potentielle de ces ressources, en termes de production de connaissances, et (iii) d'établir des partenariats fructueux pour collaborer au développement et/ou à la diffusion de nouvelles méthodologies, normes et outils.

#### Directives et méthodologies

Les directives et les outils méthodologiques de l'IPE, en tant que produits de ses recherches, sont généralement élaborés au cours de la troisième ou dernière année d'une SMT. Toutefois, en 2019, des guides et des outils seront produits :

- **L'« arbre d'équité » de l'outil de sélection** : pour compléter les deux arbres de décision existants sur l'accès et les résultats d'apprentissage.
- **Outils de planification de l'intégrité** : en vue d'aider les planificateurs de l'éducation à appliquer les résultats de la recherche de l'IPE sur la corruption dans le secteur de l'éducation, l'Institut élaborera des directives sur la planification de l'intégrité. Par ailleurs, les enseignements tirés de deux nouvelles évaluations de l'intégrité menées en 2019 – en Guinée et en Géorgie – serviront à finaliser le *Guide méthodologique sur la conduite des*

*évaluations de l'intégrité*, pour permettre aux planificateurs d'intégrer les questions d'intégrité aux diagnostics et plans sectoriels.

- **Adapter les directives de l'IPE pour l'ASE au contexte latino-américain** : l'IPE-Buenos Aires, en coopération avec l'UNICEF, adaptera le *Guide méthodologique sur l'ASE* pour mieux répondre aux problèmes éducatifs spécifiques à l'Amérique latine et aux nouveaux engagements de l'agenda Éducation 2030.
- **Suivi de la qualité de l'éducation** : le projet de gestion de la qualité, mené par l'IPE-Pôle de Dakar (RMT 1.3), produira tout un ensemble de méthodologies visant à analyser les pratiques de gestion de la qualité dans les systèmes éducatifs, notamment : (i) des directives pour l'analyse des pratiques de gestion de la qualité et (ii) des directives pour la formulation de plans d'action visant à améliorer les pratiques de gestion de la qualité.

## Résultat à moyen terme 2.3

### Soutenir les communautés de pratique

#### Communautés en croissance : mise à jour des nouveaux outils et canaux en 2019

En 2018, le lancement de la 10<sup>e</sup> stratégie à moyen terme (SMT) de l'IPE a été l'occasion de réfléchir à ce qui a fonctionné et aux futurs enjeux. En 2019, l'IPE continuera de mettre à jour ses plateformes, ses outils et ses canaux pour tenir compte des priorités de la 10<sup>e</sup> SMT et pour s'assurer qu'il atteint et mobilise ses publics, en particulier les décideurs et les planificateurs (publics 1 et 2), qui sont les groupes les plus difficiles à toucher à distance. Le nouvel outil de gestion des relations avec les clients permettra de systématiser l'organisation, la promotion et le suivi des événements (voir Développement institutionnel, 2018).

Les trois principaux objectifs de la stratégie de communication resteront les mêmes :

1. Accroître la visibilité de l'IPE au niveau mondial,
2. Positionner l'IPE en tant que partenaire pour aider les pays à améliorer l'éducation et à mettre en œuvre l'agenda Éducation 2030,
3. Utiliser la communication au service du développement pour améliorer l'impact de l'IPE.

#### Conférence sur l'enseignement et la formation techniques et professionnels supérieurs en Amérique latine

Reconnaissant l'importance de l'enseignement et de la formation techniques et professionnels (EFTP) dans le cadre de l'ODD 4, l'IPE-Buenos Aires organisera, en 2019, une Conférence sur l'enseignement et la formation techniques et professionnels supérieurs en Amérique latine, en coopération avec les gouvernements uruguayen et argentin. L'objectif de ce forum sera de fournir un espace de débat et de dialogue sur les enjeux actuels auxquels la région est confrontée, concernant l'efficacité des politiques d'EFTP. Plus précisément, la Conférence abordera trois thèmes : le lien entre les modèles de formation et les besoins du marché du travail, le caractère inclusif du système et sa capacité à retenir les étudiants jusqu'à l'obtention du diplôme, et la conception de modèles institutionnels et de gestion. Compte tenu de sa solide expérience dans ce domaine, l'IPE-Pôle de Dakar exposera le point de vue de l'Afrique à la Conférence latino-américaine.

#### Communiquer autour des principales activités de l'IPE

En 2019, l'IPE continuera de montrer l'impact de son approche intégrée du renforcement des capacités. Une série de points d'entrée permettra à son public technique d'accéder à ses travaux, tandis qu'une audience plus large disposera d'informations présentées en termes plus clairs. Le fait d'encourager et d'expliquer le lien entre la recherche et son application par les décideurs demeure un défi. En 2019, l'IPE affinera la stratégie de présentation et de diffusion de ses recherches, en communiquant dès le début des projets et en apportant des mises à jour et des observations à des étapes clés.

À l'avenir, l'IPE prévoit d'organiser plus systématiquement des lancements de livres avec les acteurs concernés. Il renforcera encore son réseau d'influenceurs qui, en utilisant ses produits d'information pour prendre des décisions, peuvent l'aider à transmettre son message. Les activités de communication sur l'assistance technique continueront à diffuser événements marquants et témoignages, mais seront également conçues comme un outil permettant d'accroître l'impact et le développement. Au-delà des activités et des projets spécifiques, en 2019, la communication sera également thématique, remplaçant le travail de l'IPE dans son

contexte, à travers ses cinq priorités, et à sa place, au sein de la communauté éducative mondiale élargie.

## **Sites web**

Les plateformes numériques jouent un rôle croissant dans les efforts de sensibilisation de l'IPIPE. En 2019, une nouvelle page d'accueil pour mieux afficher les nouvelles et les annonces, et un nouveau menu pour présenter les priorités thématiques et les principaux domaines de travail compteront parmi les améliorations apportées à son site web mondial. Un répertoire mondial d'experts de l'IPIPE permettra aux visiteurs de cerner plus facilement son expertise et les contacts du personnel dans ses trois bureaux. Une nouvelle section sur les publications sera intégrée au site web principal, ce qui améliorera l'accès aux nouveaux documents, notes de synthèse et méthodologies.

Une réflexion sur l'ensemble des sites web de l'IPIPE (portails institutionnels et thématiques) est en cours. En 2018, la Stratégie de sensibilisation du 20<sup>e</sup> anniversaire de l'IPIPE-Buenos Aires a permis de remanier ses sites web, afin de simplifier leur apparence et de les aligner sur la stratégie de communication mondiale de l'Institut. Ce processus a mis en lumière la façon dont l'intersection des objectifs et des thèmes entre les différentes plateformes peut créer des synergies, si elle s'inscrit dans le cadre d'une stratégie numérique plus globale.

Les travaux se poursuivront pour améliorer la qualité et l'accessibilité du site web de l'IPIPE, ainsi que son optimisation pour les moteurs de recherche. Les audits des plateformes continueront et les recommandations issues des diagnostics sur le site web mondial de l'IPIPE, du Portail dédié aux apprentissages et du Centre d'échange d'informations sur le VIH et l'éducation à la santé seront mises en œuvre. Des directives sur la rédaction pour le web seront élaborées à l'intention du personnel et des consultants. Un système plus précis d'établissement de rapports sur le web sera mis en place pour permettre à l'IPIPE d'atteindre les cibles de son contenu.

En 2019, la refonte du portail de l'IPIPE-Buenos Aires entrera dans une nouvelle phase, intégrant toutes les plateformes numériques pour créer une navigation plus fluide entre elles. Son site principal sera positionné comme la passerelle principale pour entrer et naviguer dans les portails thématiques, permettant ainsi de créer des espaces virtuels partagés entre les trois bureaux de l'IPIPE.

## **Atteindre les utilisateurs lusophones**

Afin d'affirmer pleinement son mandat régional et de répondre aux besoins des décideurs et des intervenants brésiliens chargés de l'éducation, l'IPIPE-Buenos Aires vise à produire une version en langue portugaise de tous ses matériels de communication d'ici à la mi-2019. Cela comprend non seulement la traduction, mais aussi l'adaptation de brochures, de portfolios et de contenu numérique, afin qu'ils puissent être offerts aux publics lusophones en Afrique et ailleurs. Les principaux programmes de formation de l'IPIPE-Buenos Aires seront également adaptés aux utilisateurs lusophones (RMT 1.1).

## **Renforcer l'identité visuelle de l'IPIPE**

Après une mise au point en 2018, l'IPIPE mettra à jour son matériel de marketing, afin d'assurer une cohérence et une image mondiale forte dans les trois bureaux et dans toutes les activités. Les nouveaux matériels, dont un *L'IPIPE en action, 2018-2019* et une nouvelle série de bannières, seront utilisés lors de la prochaine session de la Conférence générale et d'autres conférences internationales. Ces efforts concerneront également les projets, afin que l'IPIPE puisse présenter l'ensemble de ses travaux de manière cohérente et harmonisée, traduisant également la manière dont ses priorités thématiques sont reliées et interdépendantes pour un

impact accru. L'IPE-Buenos Aires prévoit également de mettre au point une boîte à outils pour les membres du personnel et les partenaires, qui énumérera tous les paramètres visuels et règlements pertinents, conformément aux directives de l'UNESCO sur l'identité visuelle.

## Résultat à moyen terme 2.4

### Développer des synergies constructives par le biais d'initiatives et de mécanismes internationaux et locaux

---

En 2019 et au-delà, l'IPE poursuivra son approche stratégique des partenariats pour accroître sa connectivité, son efficacité et sa pertinence.

L'Institut continuera de collaborer avec les bureaux hors Siège et les bureaux régionaux de l'UNESCO, les équipes du Secteur de l'éducation au Siège, les instituts de catégorie 1 et quelques instituts de catégorie 2. Ces activités, qui portent sur la formation, la coopération technique, la recherche et la diffusion d'outils, serviront à renforcer le soutien global de l'UNESCO à l'éducation dans les États membres.

Le Rapport mondial de suivi sur l'éducation 2020 s'intitule « Inclusion et éducation ». L'IPE est en pourparlers avec l'équipe chargée du rapport GEM concernant les analyses et les notes d'orientation communes.

Le Bureau de Buenos Aires continuera d'établir ou de rétablir des partenariats officiels dans la région de l'Amérique latine, tant avec les gouvernements qu'avec les organismes de développement, réaffirmant ainsi son mandat régional et son évolution d'un portefeuille de projets axé sur quelques pays à un portefeuille qui s'adresse à tous les États membres d'Amérique latine. Le nombre d'accords-cadres avec les ministères de l'Éducation de la région a déjà considérablement augmenté, passant de cinq, en 2017, à 16, en 2018. L'IPE-Buenos Aires s'efforcera donc d'établir des mémorandums d'accord avec les cinq pays d'Amérique latine suivants : Bolivie, Brésil, Colombie, El Salvador et Venezuela.

Le Bureau de Buenos Aires continuera de rechercher de nouveaux partenariats, notamment avec des fondations actives dans le domaine de l'éducation en Amérique latine. De nouvelles formes de coopération sont à l'étude avec la Fondation Santa Maria, qui reviendra également soutenir le Forum régional des politiques éducatives en 2019. Les domaines prioritaires pour les partenariats seront la protection et l'éducation de la petite enfance, l'enseignement primaire et secondaire, l'enseignement supérieur et les thèmes transversaux, tels que l'éducation et l'équité, l'éducation et le genre, l'EFTP et l'éducation et les TIC.

En 2019, les travaux de l'IPE-Pôle de Dakar sur le projet PEFOP mobiliseront l'équipe avec un nombre croissant de partenaires nationaux et régionaux, soutenus par le portail web du projet PEFOP. Les partenariats avec l'UNEVOC, LuxDev et l'Institut de la francophonie pour l'éducation et la formation (IFEF) se poursuivront. Le Siège de l'UNESCO, la Fondation européenne pour la formation (ETF) et l'IFEF contribuent tous à façonner le nouveau cours sur le pilotage et la gestion de l'enseignement et de la formation techniques et professionnels. La collaboration avec l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA) sur la reconnaissance des acquis et la mutualisation des ressources et outils de l'EFTP devrait se poursuivre.

Les activités de coopération technique se poursuivront avec la Banque mondiale, dans le cadre du jumelage BOOST-CNE au Togo, et avec des partenaires de toujours, tels que le programme CapED, financé par la Norvège et plusieurs autres États membres de l'UNESCO, et géré par le Secteur de l'éducation. L'IPE-Paris et le Pôle de Dakar continueront de travailler avec l'Initiative des Nations Unies pour l'éducation des filles (UNGEI) à l'appui d'une planification sectorielle favorisant l'égalité des sexes, dans le cadre d'ateliers spéciaux, d'ASE et de PSE.

Dans le domaine de la planification sensible aux crises, le travail conjoint se poursuivra avec le HCR, l'UNICEF, le Cluster Éducation, ainsi que Save the Children, GIZ et l'AFD. Au début de 2019, une série de nouvelles activités de renforcement des capacités sera lancée pour renforcer les capacités de planification sectorielle sensible aux crises dans tous les scénarios de déplacement en Afrique de l'Est, en Afrique occidentale et au Moyen-Orient.