

Rapport d'évaluation

Évaluation de l'IIPE-Pôle de Dakar
PDK EV 18

POUR VALIDATION PAR LE COMITÉ DE PILOTAGE DE L'ÉVALUATION

Soumis à l'Institut international de planification de l'éducation
12 novembre 2018

Auteurs :
Christophe Dietrich
Fabrice Hénard
Patrick Werquin

Abréviations, acronymes et sigles

AFD :	Agence française de développement
AMR	Programme d'activités mondiales et régionales du Partenariat mondial pour l'éducation
ASS :	Afrique sub-saharienne
BAD :	Banque africaine de développement
BIT :	Bureau international du travail
BREDA :	Bureau régional pour l'éducation en Afrique (devenu Bureau multi pays et multisectoriel de l'UNESCO à Dakar)
BTP :	Bâtiment et travaux publics
CapED :	<i>Capacity Development for Education</i> (UNESCO) (Programme de développement des capacités pour l'éducation de l'UNESCO)
CEDEAO :	Communauté économique des états d'Afrique de l'Ouest
CEDEFOP :	Centre européen pour le développement de la formation professionnelle
CONFEMEN :	Conférence des ministres de l'éducation des États et gouvernements de la Francophonie
COTVET :	<i>Council for Technical and Vocational Education and Training</i> (Ghana) (Conseil pour la formation professionnelle et l'enseignement technique)
DIFD :	<i>Department for International Development</i> (Royaume-Uni) (Département pour le développement international)
DIPEFE :	Dispositif prospectif éducation formation emploi
ECTS :	Système européen de transfert et d'accumulation de crédits
EDB :	Éducation de base
EPT :	Éducation pour tous
ETF :	<i>European Training Foundation</i> (Fondation européenne pour la formation)
ETFP :	Enseignement technique et formation professionnelle
FASTEF :	Faculté des sciences et technologies de l'éducation de la formation
FP :	Formation professionnelle
GIZ :	<i>Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit</i> (Département de la coopération interinternationale de la République fédérale d'Allemagne)
IDH :	Indice de développement humain
IFEF :	l'Institut de la francophonie pour l'éducation et la formation
IIFE :	Institut international de planification de l'éducation
IPSAS :	<i>International Public Sector Accounting Standards</i> (adopté par l'UNESCO le 1 ^{er} janvier 2010)
ISU :	Institut de statistique de l'UNESCO
MSFE :	Modèle de simulation financière en éducation
MTS :	<i>Medium Term Strategy</i> (stratégie de moyen terme de l'IIFE)
NEET :	<i>Not in Employment, Education or Training</i> (Personnes hors emploi, éducation ou formation)
OCDE :	Organisation de coopération et de développement économiques
OCDE-CAD :	Organisation de coopération et de développement économiques - Comité d'aide au développement
ODD :	Objectifs de développement durable
OMD :	Objectifs du millénaire pour le développement
OIF :	Organisation internationale de la francophonie
PASEC :	Programme d'analyse des systèmes éducatifs de la CONFEMEN
PEFOP :	Plateforme d'expertise en formation professionnelle
PME :	Partenariat mondial pour l'éducation
PNDES :	Plan national de développement économique et social (Burkina Faso, 2016-20)
PPP :	Partenariat public privé
PROCOR :	Programme de contribution à l'opérationnalisation des réformes

PSGSE :	Politiques sectorielles et gestion des systèmes éducatifs
PSE	Plan sectoriel d'éducation
PTAB	Plan triennal d'action budgétisé
PTF :	Partenaire technique et financier
RCI :	République de Côte d'Ivoire
RESEN :	Rapport d'état du système éducatif national
SADC :	<i>Southern African Development Community</i> (Communauté de développement de l'Afrique australe)
SAMES :	<i>Sectoral Analysis and Management of the Education System</i>
TTISSA :	<i>Teacher Training Initiative for Sub-Saharan Africa</i> (Initiative de formation des professeurs pour l'Afrique sub-saharienne)
UCAD :	Université Cheikh Anta Diop
UE :	Union européenne
UEMOA :	Union économique et monétaire des pays d'Afrique de l'Ouest
UNECA :	<i>United Nations Economic Commission for Africa</i> (Commission économique pour l'Afrique des Nations unies)
UNESCO :	<i>United Nations Educational, Scientific and Cultural Organisation</i> (Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la sciences et la culture)
UNEVOC :	<i>United Nations Center for Technical and Vocational Education Training</i> (Centre des Nations Unies pour la formation professionnelle et l'enseignement technique)
UNGEI :	<i>United Nations Girl's Education Initiative</i> (Initiative des Nations Unies pour l'éducation des filles)
UNICEF :	<i>United Nations Children's Fund</i> (Fonds des Nations unies pour l'enfance)
USAID :	<i>United States Agency for International Development</i> (Agence pour le développement international des Etats-Unis d'Amérique)
VAE :	Validation des acquis de l'expérience

Table des matières

ABREVIATIONS, ACRONYMES ET SIGLES	2
1 RESUME	6
1.1 OBJECTIFS DE L’EVALUATION ET METHODE	6
1.2 ÉVOLUTION DE L’IPE-POLE DE DAKAR.....	6
1.3 ANALYSE EVALUATIVE	9
1.4 PRECONISATIONS ET RECOMMANDATIONS	12
2 PRESENTATION DE L’IPE-POLE DE DAKAR	15
2.1 POINT DE DEPART HISTORIQUE.....	15
2.2 ÉVOLUTIONS THEMATIQUES COMPAREES	15
2.3 ÉVOLUTION ADMINISTRATIVE.....	18
2.4 ÉVOLUTION DE LA FORMATION.....	19
2.5 ÉVOLUTION GEOGRAPHIQUE.....	20
2.6 BILAN DES ACTIVITES DE L’IPE-POLE DE DAKAR SUR LA PERIODE D’INTERET.....	20
2.7 REMARQUES ET PERSPECTIVES	21
3 METHODOLOGIE D’EVALUATION	22
3.1 OBJECTIFS DE L’EVALUATION	22
3.2 OUTILS ET APPROCHE METHODOLOGIQUES.....	22
3.3 LIMITES DE L’EVALUATION.....	27
4 ANALYSE EVALUATIVE	28
4.1 PERTINENCE.....	28
4.1.1 <i>L’adéquation de l’appui de l’IPE-Pôle de Dakar par rapport aux besoins des pays</i>	38
4.1.2 <i>Les modalités d’intervention pour renforcer les capacités</i>	41
4.1.3 <i>La prise en compte des enjeux contemporains par l’IPE-Pôle de Dakar</i>	44
4.1.4 <i>L’IPE-Pôle de Dakar et l’intérêt des pays</i>	46
4.2 COHERENCE INTERNE	50
4.3 COHERENCE EXTERNE.....	57
4.4 EFFICACITE.....	59
4.5 EFFICIENCE	67
4.6 VIABILITE.....	79
5 PRECONISATIONS ET RECOMMANDATIONS	82
ANNEXE 1 – LISTE DES DOCUMENTS CONSULTES	89
ANNEXE 2 - LISTE DES PERSONNES RENCONTREES ET INTERROGEES DE VISU OU A DISTANCE	92
ANNEXE 3 – MATRICE D’EVALUATION	99
ANNEXE 4 – CARTOGRAPHIE DES PARTIES PRENANTES	108
ANNEXE 5 - LOGIQUE D’INTERVENTION DE L’IPE-POLE DE DAKAR	114
ANNEXE 6 – CHOIX DES PAYS POUR LES VISITES DE TERRAIN	115
ANNEXE 7 – QUESTIONNAIRES	123
ANNEXE 8 - LISTE DES CONVENTIONS DE FINANCEMENT DE L’IPE-POLE DE DAKAR	124
ANNEXE 9 - ORGANIGRAMME DE L’IPE-POLE DE DAKAR AU 31.12.17	126

Liste des tableaux

<i>Tableau 1. Bilan des activités de l'IPE-Pôle de Dakar sur la période 2014-2017</i>	21
<i>Tableau 2. Composante d'évaluation et niveau d'analyse</i>	26
<i>Tableau 3. Interventions prévues par l'IPE, auxquelles l'IPE-Pôle de Dakar a contribué</i>	51
<i>Tableau 4. Revenus et dépenses de l'IPE-Pôle de Dakar sur le programme d'activité (en USD)</i>	67
<i>Tableau 5. Excédent et déficit budgétaire en fin d'exercice (en USD)</i>	68
<i>Tableau 6. État des dépenses 2014-2017 (programme et projet, en USD) et taux d'exécution budgétaire</i>	70
<i>Tableau 7. Coût d'expertise permanente, par produits (en USD)</i>	72
<i>Tableau 8. Dépenses de la PEFOP dans les dépenses de l'IPE-Pôle de Dakar</i>	72
<i>Tableau 9. Recouvrement des dépenses de personnel et coûts de personnel permanent (en USD)</i>	73
<i>Tableau 10. Recommandations autour de la première préconisation</i>	83
<i>Tableau 11. Recommandations autour de la deuxième préconisation</i>	86
<i>Tableau 12. Répartition des responsabilités pour la mise en œuvre des préconisations</i>	88

Liste des graphiques

<i>Figure 1. Outils utilisés pour l'évaluation</i>	24
<i>Figure 2. Distribution des personnes interrogées par type de partie prenante</i>	26
<i>Figure 3. Lien entre la coopération technique et le nombre de cadres des pays participant à la formation PSGSE/SAMES</i>	48
<i>Figure 4. Coût par jour d'expert et par chapitre pour les analyses sectorielles (en USD)</i>	71

Note préliminaire

Le générique masculin de ce rapport est utilisé sans discrimination et uniquement dans le but d'alléger la lecture. Les termes consultants enseignants, étudiants, experts, participants, répondants, etc., désignent donc toute personne physique appartenant à cette catégorie.

IIEP Management Response (December 2018)

Recommendations	Management Response	Actions planned	Estimated date of implementation /completion
<p>1. Strengthen IIEP-Pôle de Dakar’s support for the countries to respond effectively to the objectives of SDG 4 and the 2030 Agenda for education and to support the operationalization of sector policies in education and training</p>			
<p>i. Maintain the three modalities that are the direct support to the countries in the realization of sectoral diagnostics and the development of financially sustainable strategies, the production of knowledge and actions of reinforcement of capacities, by integrating a service offer on the operationalization of the sectoral and deconcentrated plans.</p>	<p>Accepted and partially implemented Operational plan sketched out to strengthen IIEP-Pole de Dakar’s integrated capacity development approach by strengthening its training, knowledge production (applied research and tool development to inform policy & practice), technical support through training, coaching, learn by doing, policy advising, etc. Supported by communications and outreach activities</p>	<ul style="list-style-type: none"> - The coordination of TC, Training, and R&D to be strengthened with the recruitment of a Deputy Head. - Strategic directions of the new Research & Development team will advance with Deputy Head - Expansion of training offer through new TVET Management and Quality management courses - New University partner to be identified for SAMES in English. 	<ul style="list-style-type: none"> - Recruitment complete in Jan/Feb 2019 - July 2019 - TVET Management course by late 2019; Quality management course in 2020-2021 - Partner identified, agreement signed end 2019
<p>ii. Conduct strategic thinking at the level of the IIEP as a whole about the notion of a “credible plan” and the implications for IIEP Pôle de Dakar to support countries in implementation and monitoring and evaluation</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) identify how the IIEP-Pôle de Dakar contributes to the achievement of IIEP’s intervention framework, based on observable results so that intermediate and final beneficiaries of sectoral plans are fully engaged and reached. 2) The aim is to mobilize actors in the implementation of action plans (implementing operators, strategic 	<p>Accepted and partially implemented Discussions are ongoing on the concept (with “robust” now the preferred term) and the support required to strengthen implementation, monitoring and evaluation:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Discussed in IIEP Pole de Dakar Partners’ Day Roundtable, 2 October - Discussed with GPE’s Country Support Team in 2 day workshop in late October - IIEP advocates for Action Plans and institutional analysis to strengthen plan implementation. It has strengthened its approach and technical support for monitoring and evaluation. 	<ul style="list-style-type: none"> - Continued IIEP internal discussions - Continued discussions with GPE - All offices report on KPI 1.4.1 in MyProjects - “Guideline on technical cooperation projects outcome monitoring” produced will be shared with all staff and discussed 	<ul style="list-style-type: none"> - Progress evident in 2018; continuing 2019 and beyond - Ongoing - Technical staff sessions on “Guideline” for outcome monitoring” planned in early 2019

Recommendations	Management Response	Actions planned	Estimated date of implementation /completion
<p>partners such as ministries of education and training, private actors, civil society, etc.).</p>	<p>IIEP promotes the principles captured in the ESP and TP guidelines co-published with GPE guidelines, namely that an ESP or TEP is: (1) Guided by an overall vision under government leadership; (2) Strategic: identifies the strategies for achieving the vision, including the human, technical, and financial capacities required, and it sets priorities; (3) Holistic, covering all subsectors; (4) Evidence-based; (5) Achievable; (6) Sensitive to context; (7) Pays attention to disparities. The process should be participatory, engaging a wide range of education stakeholders.</p> <p>IIEP 10th MTS Monitoring and Evaluation Plan includes IIEP KPI 1.4.1 on outcome mapping, which aims to ensure that the outcomes of technical cooperation projects are systematically planned for and monitored, and become the basis for evaluation and institutional learning.</p>		
<p>iii. Roll out methods for supporting the countries in implementing their action plans</p> <ol style="list-style-type: none"> 1) Reinforce internally the knowledge of strategies and methods of capacity building (training, coaching, peer learning, observation visits, exchange workshops) with a view to proposing a service offer adapted to the capacities and needs of the countries. 2) Strengthen the ownership of sectoral plans and action plans by national actors (central and decentralized authorities, school directorates, teachers, civil society). 3) Define a capacity-building plan for national and deconcentrated / 	<p>Accepted and partially implemented</p> <p>The plan for the evolution of IIEP Pole de Dakar calls for strengthening of the capacity development skills of IIEP Pole de Dakar staff, through peer exchange and other professional development efforts.</p> <p>IIEP is increasingly focused on supporting implementation. Although IIEP staff do not reside in countries, they support government implementation of sector plans through:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Analysis of constraints to implementation, e.g. institutional analysis, Pefop framework to support TVET policy implementation, design of QM management programme. 2. Conducting applied research to inform policy, to analysis policy implementation 	<p>Technical workshops and other professional development plans are being mapped.</p> <p>To support implementation, there are plans (in line with point 1-6) to have IIEP Pole de Dakar:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Conduct institutional analysis in ESA more regularly 2. Strengthen the advisories that IIEP-Pôle de Dakar can give in the implementation of policies; capture lessons for policy implementation from Pefop and Quality management programmes 	<p>- 2019 and beyond</p> <p>Continuous</p>

Recommendations	Management Response	Actions planned	Estimated date of implementation /completion
<p>decentralized frameworks (inspections, local directorates, school directorates) and advocacy with civil society, then mobilize the appropriate operators to provide these services, with a view to ensure effective implementation of action plans.</p> <p>4) Identify outcome indicators for IIEP-Pôle de Dakar, mobilized operators (eg NGOs, consultants), associated partners (TFP, civil society), and final beneficiaries (children, youth, learners, and families).</p> <p>5) Develop within the IIEP-Pôle de Dakar the capacity-building support functions (eg technical capacity building adviser), to assist experts working with countries.</p>	<p>and provide guidelines for policy design and implementation</p> <ol style="list-style-type: none"> 3. Strengthening M&E frameworks 4. Supporting annual reviews 5. Seeking long-term engagement to re-enforce capacity devt 6. Strengthening national training institutions for planning and management <p>Partially accepted point 3</p> <p>IIEP does not have the resources to conduct capacity development at the inspection or school directorate level. However, a distance course and research-based guidelines are available as resources.</p>	<ol style="list-style-type: none"> 3. Exchange between offices on how to better support M&E frameworks 4. IIEP Pole de Dakar to participate to Sector Review meetings 5. Develop long term partnerships with African countries to support implementation, initially in areas in which IIEP-Pôle de Dakar has the skills/experience (TVET, quality management) 6. Develop a network of experts in the implementation of the education policies (sharing of experiences) 	
<p>iv. Continue to reinforce the versatility of the IIEP-Pôle de Dakar team, so as to integrate dimensions at the height of the challenges, such as political economy, sociology and anthropology, in support of country.</p>	<p>Accepted and partially implemented</p> <p>There are currently clear strengths in demography, statistics and economic.</p> <p>IIEP has mapped the expertise existing in the team and is in the process of identifying what necessary expertise could be strengthened through professional development, what could be gained through partnerships, and would require new recruitment. This analysis will continue to inform recruitment plans.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Education Policy Analyst in labor markets is under recruitment - Education Policy Analyst with planning background is under recruitment - PDK team will have the profiles of: statistician, planner, economist, training engineering, sociology of institutions / institutional strengthening, employment policy governance/TVET, labor market information system, structuring of the formal and informal lifelong learning system 	<ul style="list-style-type: none"> - January 2019 - March 2019 - 2020
<p>v. Support the role of IIEP-Pôle de Dakar in policy dialogue with the countries</p>	<p>Accepted</p> <p>Build the link from ESA to sector planning during:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Policy formulation - Programme design - Plan costing & financing - Monitoring and evaluation 	<ul style="list-style-type: none"> - Involve the Ministries of finance, economy and other relevant Ministries in the elaboration of education policies - Participate to Sector Review meetings - Continue to work with IIEP Paris to propose support to countries on all 	<ul style="list-style-type: none"> - 2019 onward - Continuous - Continuous

Recommendations	Management Response	Actions planned	Estimated date of implementation /completion
		<ul style="list-style-type: none"> planning processes: ESA, Simulation model, ESP, and M&E - Strengthen capacity for IIEP Pole de Dakar to support countries in all planning processes 	<ul style="list-style-type: none"> - By 2020
vi. Broaden modes of cooperation with the technical and financial partners and the countries	<p>Accepted and partially implemented A range of partnerships are established and being nurtured.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 2018 IIEP Pole de Dakar Partners Day and IIEP Donors' Day convened a wide range of current and potential partners - Technical partners are feeding into the design of the new TVET management course - Pursue new collaborations with African universities for SAMES and research - Seek out practitioners and researchers from the countries supported - Strengthen partnerships with Local Education Groups 	<ul style="list-style-type: none"> - Annually - 2019 - 2019 onwards - 2019 onwards - 2019 onwards
vii. Reform the PSGSE training and supplement it with other specific training offers. The aim is to secure and modernize the PSGSE training, to offer training adapted to country needs (particularly in vocational training), and to facilitate access by African countries to IIEP's training offer proposed by IIEP in Paris.	<p>Accepted and partially implemented See 1.i. above. Three modalities of the integrated capacity development approach.</p>	<p>Three courses are envisaged:</p> <ul style="list-style-type: none"> - SAMES with new Anglophone African university partner - TVET Management blended course - Quality Management - Strengthen skills of staff to design and deliver training - Explore whether IIEP Pole de Dakar should use the Paris Virtual Campus or eventually develop a separate one 	<ul style="list-style-type: none"> - End of 2019 - 2020 - 2020-2021 - 2019 onwards - June 2019
<p>2. Consolidate the incorporation of the Pôle de Dakar within the IIEP in order to optimize the services offered to the countries and to secure long-term support for the countries.</p>			
i. Include the notion of public service within the official mission of IIEP-Pôle de Dakar. Under a common mission, the work programs of the offices can be different (according to a geographical and thematic	<p>Agreed and met UNESCO institutes, including IIEP, exist to serve UNESCO Member States. On second point on work programs, this is already the case. However, the planned expansion of IIEP</p>	<ul style="list-style-type: none"> - 1st draft of an African strategy is written and requires internal discussion and refinement 	<ul style="list-style-type: none"> - 2019 - Ongoing

Recommendations	Management Response	Actions planned	Estimated date of implementation /completion
distribution), according to the strategy of the IIEP in Africa.	Pole de Dakar programme areas requires additional discussion and a phased approach.	- Continued exchange of Paris TC and PDK TC teams regarding who responds and does what	
ii. Clarify the principle of subsidiarity between the three IIEP offices (Paris, Dakar and Buenos-Aires). The mandate is identical for the three offices, but the IIEP-Pôle de Dakar will remain specific (African territory, three modes of intervention). It is therefore important for the IIEP-Pôle de Dakar to move to program logic and secure budgeting to ensure its modus operandi while aligning with IIEP's broader mandate.	<p>Accepted and partially implemented</p> <p>This is recognized as an issue requiring considerable discussion and debate. The previous four years of exchange on technical cooperation and research activities have provided valuable experiences. It was already decided that Communications and Outreach are the responsibility of each office, with Paris coordinating. The Library services are shared across all three offices, but reside in Paris. The Director's Office and Administrative Office in Paris have authority over all three offices.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - A series of Management meetings, including an IIEP Management Team retreat in Quarter 1 of 2019, will focus on subsidiarity - Subsequent Paris-Dakar team workshops are envisaged 	<ul style="list-style-type: none"> - April 2019 - End of 2019
iii. Confirm IIEP-Pôle de Dakar's mandate across the entire African continent and strengthen the knowledge and experience of the team based in Dakar about the development and education issues of the 54 countries.	<p>Accepted and partially implemented</p> <p>IIEP has been serving African Member States since 1963 and both Paris and Dakar teams will continue to serve all of Africa. In the past year, there was a project with Namibia and another in Sao Tome and Principe. Discussions are underway in several other Anglophone countries.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Prioritize staff recruitment candidates with Anglophone Africa expertise - Develop an outreach plan for Anglophone Africa to build knowledge and expertise of existing staff - See 1.i. above regarding SAMES plans 	<ul style="list-style-type: none"> - Started late 2018 and ongoing - End 2019 - End 2019
iv. Support IIEP-Pôle de Dakar's teams so that they can contribute to the IIEP's research and development as a whole.	<p>Accepted and partially implemented</p> <p>IIEP Pole de Dakar is involved in the applied research on Cost-effectiveness of Early Childhood Education models and some staff are well acquainted with the Paris-led research on use of learning assessment data and teacher management. IIEP Pole de Dakar has been participating in CIES and other conferences to share research for at least three years,</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Exchange on research projects between the offices organized by office R&D leads 	<ul style="list-style-type: none"> - End 2019

Recommendations	Management Response	Actions planned	Estimated date of implementation /completion
<p>v. Strengthen the monitoring and evaluation function of IIEP-Pôle de Dakar, targeted towards outcomes, in order to:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. To appreciate better its contribution to IIEP's Medium-Term Strategy and to assess its needs to achieve it; 2. Improve the effectiveness of country support based on the results obtained from beneficiaries (intermediate and final); and 3. To better identify the responsibility of the IIEP-Pôle de Dakar, operators and partners in achieving the results according to the intensity of intervention (do alone, do together, let go). 	<p>Accepted and partially implemented IIEP Pole de Dakar's results have been included in IIEP's results reports since 2014. The team contributed to the design of the 10th MTS and its M&E Plan and contributed to 2018 reporting. The ownership and implementation of the 10th MTS M&E Plan need strengthening across all three offices, particularly evaluation of training and outcome mapping of TC projects. Also see 1. ii.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Technical support from Paris TEP to Dakar for evaluation of training - "Guideline on technical cooperation projects outcome monitoring" produced will be shared with all staff and discussed - M&E Officer to visit IIEP Pole de Dakar for technical sessions 	<ul style="list-style-type: none"> - Quarter 2, 2019 - Technical staff sessions on "Guideline" for outcome monitoring" planned in early 2019 - Before June 2019
<p>i. Incorporate IIEP-Pôle de Dakar funding within the IIEP's (core funding) budget</p>	<p>Accepted and met 2019 proposed budget incorporates IIEP Pole de Dakar in Regular Programme budget</p>	<ul style="list-style-type: none"> - IIEP core funding will finance Pôle de Dakar in 2019 - Improved planning of RP activity budget will be introduced in 2019 for 2020 	<ul style="list-style-type: none"> - 2019 - From July 2019
<p>ii. Encourage AFD to finance IIEP</p>	<p>Accepted and partially implemented In progress since February 2019. Is a priority for Director's Office and IIEP Pole de Dakar Coordinator.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Confirm new financing of AFD (2019-2022) through core funding mode 	<ul style="list-style-type: none"> - 18 December 2018 - 2019
<p>vi. Continue to practice cost recovery, not so much as a budgetary necessity but as an incentive for countries to take ownership of planning.</p>	<p>Partially accepted Cost recovery is a budgetary necessity with IIEP's business model. IIEP Pole de Dakar cannot expand staff and activities without cost recovery. Loss of a core funder is identified as a key risk in IIEP's Risk Register as it is difficult to secure and always vulnerable.</p>	<ul style="list-style-type: none"> - Continue to improve staff recording; stress importance of the staff cost recovery policy in Management Team meetings and provide staff training 	<ul style="list-style-type: none"> - Ongoing
<p>vii. Use opportunities for efficiency gains: put in place a more precise analytical accounting, with the support of IIEP-Paris, optimize</p>	<p>Accepted and partially implemented IIEP Pole de Dakar accounts are audited annually as part of IIEP's. It is also included in internal multi-</p>	<ul style="list-style-type: none"> - IIEP AO to develop plan to strengthen finance and accounting skills in IIEP Pole de Dakar 	<ul style="list-style-type: none"> - Quarter 1, 2019 - From July 2019

Recommendations	Management Response	Actions planned	Estimated date of implementation /completion
reporting by reporting to IIEP, and set up a multi-year budget programming in a logic of program, and not annual project type.	year financial scenarios. The full integration in Regular Programme budget and not just Extra-budgetary budget will bring new processes.	- Introduce stronger RP planning process	
viii. Confirm the Pefop as a permanent function of IIEP-Pôle de Dakar programme as soon as possible within the framework of the IIEP-Pôle de Dakar program, before the end of the project planned for 2019, and set the conditions for the integration of quality management support.	Accepted and partially implemented IIEP Pole de Dakar is already pursuing new XB projects in this area, for example, a new project in Togo to be funded by AfDB. The new organizational structure configures Pefop as permanent function in TC with Training activities	<ul style="list-style-type: none"> - Introduce new organizational structure, including reassignment of staff across teams - Finalize training course on TVET management - Pursue new TVET projects 	<ul style="list-style-type: none"> - July 2019 - End 2019 - Ongoing

1 Résumé

1.1 Objectifs de l'évaluation et méthode

1. L'évaluation externe du Pôle de Dakar de l'Institut international de planification de l'éducation de l'UNESCO (IPE-Pôle de Dakar) s'est déroulée plus de quatre ans après son rattachement à l'IPE et après plus de 16 ans d'existence au sein de l'UNESCO. Elle s'effectue alors qu'un nouvel Agenda international 2030 pour l'éducation a été arrêté et que les Objectifs de développement durable (ODD) ont été définis (notamment l'ODD 4 qui concerne l'éducation).
2. Cette évaluation externe cherche à analyser deux dimensions principales :
 - Évaluer les résultats atteints par l'IPE-Pôle de Dakar pour la période 2014-2017, en relation avec la mise en œuvre des financements de l'Agence française de développement (AFD) et la réponse aux demandes des pays bénéficiaires et des partenaires techniques et financiers (PTF) ; et
 - Déterminer dans quelle mesure les complémentarités et synergies ayant motivé l'intégration du Pôle de Dakar à l'IPE sont effectives et comment elles évoluent, notamment au regard de la nouvelle stratégie de l'IPE (2018-2021) et des interactions avec les bureaux de l'UNESCO en Afrique et les principaux partenaires du secteur.
3. À partir de l'analyse de ces deux dimensions, l'évaluation externe a identifié les perspectives de développement de l'IPE-Pôle de Dakar et propose des recommandations de nature opérationnelle pour la période 2019-2023.
4. En termes de portée, la présente évaluation couvre les éléments suivants :
 - Analyse de la pertinence et de la cohérence (interne et externe) des actions de l'IPE-Pôle de Dakar pour la période 2014-2017 ;
 - Analyse de l'efficacité et de l'efficience des actions de l'IPE-Pôle de Dakar pour la période récente (2014-2017) ; et
 - Analyse des conditions de viabilité financière de l'IPE-Pôle de Dakar et de l'impact du modèle économique mis en place depuis 2014.
5. La collecte de données s'est opérée à travers des entretiens individuels et collectifs semi-dirigés, au cours desquels 230 personnes ont été interrogées lors d'entretiens avec des parties prenantes aux niveaux régional et international, ainsi que lors de visites de terrain à Dakar, pour l'examen du programme, au Burkina Faso, en Mauritanie et en Guinée-Bissau pour les entretiens pays. Ils ont été complétés par des entretiens à distance avec la Côte d'Ivoire. En complément, trois questionnaires en ligne ont été administrés aux PTF, aux institutions bénéficiaires ou bénéficiaires potentiels d'appuis de l'IPE-Pôle de Dakar, ainsi qu'aux étudiants des formations PSGSE (Politiques sectorielles et gestion des systèmes éducatifs) et de son équivalent anglais SAMES (*Sectoral Analysis and Management of the Education System*). Les questionnaires ont été remplis par 90 personnes, pour un taux de réponses relativement bas d'environ 24 %.
6. En outre, l'évaluation s'est basée sur l'étude de 60 documents couvrant les rapports d'activités de l'IPE-Pôle de Dakar, les rapports financiers, les notes internes, les documents stratégiques ainsi que de documents de référence et des publications collectés par les évaluateurs. Les conventions de financement entre l'IPE-Pôle de Dakar et ses financeurs institutionnels ou au niveau des pays ont été traitées séparément. L'ensemble des sources d'information ont été analysées.

1.2 Évolution de l'IPE-Pôle de Dakar

7. En 2001, sous l'impulsion du Ministère français des affaires étrangères, et suite au Forum mondial de l'éducation de Dakar en 2000, est créé le Pôle de Dakar. Ce pôle agit comme une plateforme d'expertise en analyse sectorielle et sous-sectorielle en matière d'éducation, au service des pays

africains. Il est d'abord placé sous la tutelle administrative de l'UNESCO et de son Bureau régional d'éducation pour l'Afrique (BREDA).

8. Le Pôle de Dakar accompagne depuis 17 ans les politiques nationales africaines dans la conduite d'analyses sectorielles. Sa mission est d'appuyer l'analyse, la planification et la mise en œuvre des politiques éducatives et de formation professionnelle des pays africains. Ses interventions s'inscrivent dans une logique de renforcement des capacités nationales, par des appuis techniques, une offre de formation et la production d'outils méthodologiques et de connaissances.
9. L'année 2018 marque la fin de la stratégie à moyen terme de l'IPE pour 2014-2017 et le démarrage de la nouvelle stratégie 2018-2021. Les activités de l'IPE-Pôle de Dakar ont évolué de manière considérable sur la période 2014-2017. Les trois modalités principales d'intervention – le développement d'outils méthodologiques et la production de connaissances, la coopération technique ainsi que les formations – ont été développées et renforcées.

Évolution des outils méthodologiques et de la production de connaissances

10. Depuis 2001, l'IPE-Pôle de Dakar participe à l'analyse des politiques nationales d'éducation grâce aux Rapports d'état du système éducatif national (RESEN). Ces rapports sont des outils essentiels dans le dialogue entre l'IPE-Pôle de Dakar et les pays, pour promouvoir le dialogue sectoriel entre le Ministère des finances et celui de l'éducation, et avec le groupe des bailleurs, afin de permettre l'intégration d'initiatives communes mondiales, comme l'Agenda 2030 pour l'éducation. Les dernières analyses sectorielles de l'IPE-Pôle de Dakar ont été réalisées au Bénin, en Guinée, au Mali, et en République centrafricaine. Vingt-six pays africains ont reçu un appui de la part de l'IPE-Pôle de Dakar entre 2013-2017, contre 20 entre 2010 et 2013. D'autres outils, tels que les modélisations financières (avec le Modèle de simulation financière de l'éducation, MSFE) visent à renforcer la crédibilité des politiques élaborées et de la planification. Par exemple, le MSFE de la Côte d'Ivoire a permis d'évaluer les coûts liés à l'objectif de scolarisation obligatoire jusqu'à l'âge de 16 ans, pour mesurer sa faisabilité à l'échelle nationale. Enfin, la période récente a vu l'élaboration d'un nouveau guide méthodologique en analyse sectorielle de l'éducation, avec l'instauration d'un RESEN à la carte.
11. Avec le projet de la Plateforme d'expertise en formation professionnelle (PEFOP), quatre pays (Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Mauritanie, et Sénégal) bénéficient d'un appui à l'opérationnalisation de politiques rénovées de formation professionnelle depuis le lancement de la PEFOP en 2015¹, entièrement financée par l'AFD. En contribuant à la mobilisation, au renforcement et à un meilleur outillage des acteurs publics et privés impliqués dans leur mise en œuvre, la PEFOP est conçue pour favoriser l'employabilité des jeunes, qui est une dimension essentielle de l'Objectif de développement durable 4 (ODD 4)².
12. L'IPE-Pôle de Dakar est un centre de production de connaissances. Il publie des notes analytiques et thématiques sur l'analyse des systèmes éducatifs et sur les grandes questions de politique éducative, lesquelles sont régulièrement publiées pour les décideurs, cadres et acteurs des systèmes éducatifs africains et la communauté des PTF. Il publie également des guides méthodologiques.
13. De nouvelles thématiques d'analyse se sont structurées autour des problématiques sensibles, constatées entre 2014 et 2017, comme la relation formation-emploi, l'enseignement et la formation techniques et professionnels (EFTP), et le financement de l'éducation. Depuis 2017 en particulier, en lien avec les préoccupations formulées dans l'ODD 4, l'appui au pilotage de la qualité de l'éducation (en élaboration) et l'allocation des enseignants aux écoles d'enseignement de base figurent parmi les domaines d'intérêt de l'IPE-Pôle de Dakar. Ceci est un programme récent avec la nomination d'une équipe en charge de l'appui au pilotage de la qualité et de la mise

¹ Pôle Mag Edition Juillet 2017, IPE-Pôle de Dakar.

² Ibid.

en place d'activités de renforcement de capacités dans 12 pays d'Afrique sub-saharienne (six sont appuyés directement, et six autres font partie d'un deuxième cercle qui sera concerné par la mise en réseau, le partage d'expériences et les formations).

14. Depuis 2017, l'IPE-Pôle de Dakar développe une nouvelle activité avec l'appui au pilotage de la qualité à l'enseignement de base. L'objectif du programme est de formuler des propositions concrètes de mesures permettant l'amélioration des résultats de l'éducation. Au niveau méthodologique, l'appui consiste en l'utilisation des données produites par les systèmes éducatifs. Des outils ayant un impact direct sur la gestion scolaire et les apprentissages seront ensuite mis en place, tels que des tableaux de bords à l'échelon des écoles. Seront également développées des actions visant à améliorer la qualité, et son pilotage au niveau des écoles³.
15. Un premier cercle de six pays est directement concerné, avec un appui structuré incluant une coopération technique, des formations, des outils méthodologiques, la production et le partage de connaissances. D'autres pays participant aux évaluations des acquis des apprentissages du Programme d'analyse des systèmes éducatifs (PASEC) de la Conférence des ministres de l'éducation des États et gouvernements de la Francophonie (CONFEMEN), de 2014 ou de 2019, constitueront un second cercle, afin d'avoir un partage plus large de connaissances sur le sujet.

Évolution des formations et activités de renforcement des capacités

16. Les formations dispensées par l'IPE-Pôle de Dakar permettent de transmettre aux cadres nationaux des connaissances théoriques et des capacités pratiques. Ainsi, 10 promotions de la formation en Politiques sectorielles et gestion des systèmes éducatifs (PSGSE) ont été formées entre 2007 et 2017. La formation PSGSE vise à transmettre une culture d'analyse aux personnels nationaux en charge de la gestion, du financement et de l'évaluation des systèmes éducatifs⁴. C'est une réalisation essentielle du mandat de l'IPE dans la création d'une vision commune et de priorités partagées⁵. Cette formation mène à un diplôme de 60 crédits ECTS (*European Credit Transfer and Accumulation System*), correspondant à une année de Master dans un système traditionnel de certification⁶.
17. La formation PSGSE a évolué pour adapter les contenus des modules à l'ODD 4. Entre 2001 et aujourd'hui, le nombre de pays bénéficiant de l'expertise de l'IPE-Pôle de Dakar n'a cessé d'augmenter. Entre 2014 et 2017, 132 personnes venant de 15 pays ont participé à la formation PSGSE⁷.
18. La formation en version anglophone, SAMES (*Sectoral Analysis and Management of the Education System*), a démarré correctement en 2011, avec un essor des effectifs chaque année au début. Elle ne forme cependant quasi exclusivement que des étudiants gambiens.
19. Une nouvelle formation en Gestion et pilotage de la formation professionnelle est actuellement en train d'être mise en place à l'intention des cadres nationaux concernés. De plus, des nouveaux modèles de formation courte seront configurés autour du pilotage de la qualité.
20. En plus des formations SAMES et PSGSE, l'IPE-Pôle de Dakar propose des formations à la demande des pays. Elles sont spécifiques et courtes, mais peu nombreuses.
21. Enfin, le renforcement de capacités ne se réduit pas aux formations PSGSE et SAMES. L'appui de l'IPE-Pôle de Dakar aux pays inclue une dimension de type formation-action ; elle est parfois plus théorique que réelle mais l'impact global reste positif. Par exemple, conduire un RESEN est l'occasion d'approfondir certaines compétences en traitement statistique, en analyse des données

³ Site internet IPE-Pôle de Dakar, 25 juillet 2018.

⁴ <https://poledakar.iiep.unesco.org/fr/formation-psgse/la-formation-en-gestion-des-systemes-educatifs>

⁵ <http://www.iiep.unesco.org/en/our-mission/strategic-planning>

⁶ Coles Mike and Patrick Werquin, 2007. Système de certification. *OECD Publishing*, Paris, 242 pages.

⁷ Pôle Mag Edition Janvier 2017, Pôle de Dakar.

et en dialogue politique. Un autre exemple est donné par la Plateforme d'expertise en formation professionnelle (PEFOP) au sein de l'IPE-Pôle de Dakar, qui permet par exemple de renforcer les capacités en matière de partenariat public privé et de validation des acquis de l'expérience (VAE). Les ateliers de partage et de mise en réseau participent aussi au renforcement des capacités.

Bilan des activités de l'IPE-Pôle de Dakar

22. D'un point de vue des réalisations de l'IPE-Pôle de Dakar et en lien avec les objectifs fixés par la convention de financement de l'AFD pour le programme d'activité régulier, le Pôle a apporté des appuis sur l'analyse sectorielle à 18 pays – et en considérant les formations et la production de connaissance, ce sont 26 pays africains qui ont reçu un appui de la part de l'IPE-Pôle de Dakar (sachant que 4 pays n'ont reçu que les formations et 15 pays les formations et l'appui).
23. Sur la période couverte par l'évaluation (2013-2017), l'IPE-Pôle de Dakar a conduit, hors PEFOP, 16 appuis pays pour l'analyse sectorielle, 1 pour une analyse sous-sectorielle, 11 appuis pays sur les MSFE sectoriels et sous-sectoriels, et 2 appuis pays sur les plans sectoriels et les plans triennaux budgétisés, pour un total de 30 appuis pays – en deçà de l'objectif de 40 appuis pays sur la période, fixé par la convention de financement. Cela peut être expliqué par une demande des pays qui ne soit pas étalée dans le temps de manière efficace et qui ne permette pas au Pôle de faire face à l'ensemble de la demande. Il convient de rappeler que le nombre de pays appuyés (26) et le nombre d'appuis aux pays diffèrent car certains pays reçoivent plusieurs appuis.
24. Le nombre d'étudiants ayant été inscrits aux formations longues du Pôle sur la période est de 233 pour 166 cadres ayant complété la formation, inférieur à l'objectif visé de 240 étudiants.
25. L'IPE-Pôle de Dakar a appuyé 10 pays dans l'évolution de leurs systèmes éducatifs et a initié la rénovation du RESEN pour certains sous-secteurs. En outre, environ 30 publications pays ou thématiques ont été produites par le Pôle, un nombre supérieur à l'objectif fixé en 2013 à 20 publications.

1.3 Analyse évaluative

26. L'IPE-Pôle de Dakar a cherché à répondre aux besoins des pays, grâce à la connaissance fine des contextes nationaux et infranationaux de ses experts. L'évaluation confirme que l'IPE-Pôle de Dakar appuie l'analyse sectorielle pour disposer d'un diagnostic identifiant les forces et faiblesses des systèmes d'éducation et de formation, et qu'il appuie le cadrage financier via le modèle de simulation en fonction des grandes options de politiques éducatives du pays, permettant d'évaluer la faisabilité physique et financière d'une politique. Grâce à cet appui, les pays disposent de plans crédibles traduisant la politique sectorielle sur les plans physique et financier. Sur cette base, ils peuvent établir et mettre en œuvre des plans d'action et les budgétiser. L'IPE-Pôle de Dakar ajuste ses modalités d'intervention en fonction des capacités des pays et en tenant compte des contextes qui parfois freinent la conduite des diagnostics et des analyses sectorielles. Les formations, mais aussi toutes les activités constituant l'appui aux pays sont des opportunités réelles de répondre aux besoins de formation des cadres ministériels qui auront à mettre en œuvre les plans d'actions, lesquels sont les volets opérationnels des plans sectoriels.
27. L'IPE-Pôle de Dakar est organisé historiquement autour de produits comme le RESEN. Même si d'autres activités sont développées, le RESEN demeure le produit phare de l'IPE-Pôle de Dakar. Pour de nombreux pays et PTF, l'IPE-Pôle de Dakar reste identifié comme une organisation appuyant à la réalisation de RESEN. Ce positionnement a un avantage, puisqu'un diagnostic et une analyse sectorielle solides, appuyés par l'IPE-Pôle de Dakar, permettent aux pays d'élaborer des plans sectoriels qui répondent à des enjeux identifiés, quantifiés et démontrés. Ceci constitue aujourd'hui un facteur de légitimité des demandes de financement des pays, notamment auprès de Partenariat mondial pour l'éducation (PME). L'inconvénient est que les pays ne sont pas forcément outillés pour passer à la mise en œuvre des plans sectoriels. Il n'est pas garanti que les plans sectoriels soient opérationnalisés en traitant l'ensemble des problématiques identifiées dans les RESEN. Parfois, les pays n'ont délibérément pas tenu compte

des résultats du RESEN dans leur plan sectoriel ou leur plan d'action, ou bien n'ont pas souhaité arrêter un scénario crédible de politique éducative avec le modèle de simulation. Enfin, la réussite d'une politique sectorielle dépend de facteurs externes au champ éducatif ainsi que de contraintes propres aux pays (comme une gouvernance défaillante), que les RESEN en tant que tels ne peuvent pas intégrer. Les évolutions du RESEN ont permis d'inclure de nouvelles dimensions mais elles restent insuffisantes pour la mise en œuvre de plans d'action budgétisés. Ce n'est pas l'objet du RESEN et l'IIPE-Pôle de Dakar ne peut pas être tenu responsable de la faible mise en œuvre des plans d'action. En revanche, il peut questionner le champ et les modalités de son appui pour faciliter la mise en œuvre. La finalité de la convention AFD de 2013 était de « contribuer à l'amélioration de la qualité de l'éducation dans les pays d'Afrique grâce à la définition et la mise en place, dans le secteur de l'éducation et de la formation, de politiques publiques soutenables (...) ». L'évaluation de 2018 souligne que les besoins exprimés des pays et des PTF coopérant avec l'IIPE-Pôle de Dakar se focalisent sur la *mise en œuvre* des plans sectoriels. Si la tendance internationale est de laisser la responsabilité de la mise en œuvre des plans sectoriels et de toute politique publique aux pays, force est de constater l'ampleur des besoins de ceux-ci pour passer à l'opérationnalisation.

28. Le mandat historique de l'IIPE-Pôle de Dakar d'appuyer les pays pour élaborer des plans crédibles a été questionné dès l'intégration du Pôle à l'IIPE, en 2013. La convention de l'AFD conclue en 2013 visait à accompagner le Pôle dans son évolution. De plus, la stratégie 2014-2017 de l'IIPE impliquait déjà, de manière implicite, une évolution de l'IIPE-Pôle de Dakar pour mieux accompagner les pays dans la mise en œuvre de leurs politiques. L'ODD 4, l'Agenda 2030, puis la stratégie de l'IIPE 2018-2021 mettent clairement l'accent sur le renforcement des capacités des pays pour établir des plans éducation-formation et les mettre en œuvre. L'IIPE-Pôle de Dakar reste un organisme pertinent au regard de son mandat et des besoins des pays pour obtenir un plan crédible, et pour accompagner les pays dans la compréhension et la pratique des méthodes de diagnostics et d'analyse sectorielle avec les formations.
29. Malgré les évolutions de son mandat et des activités proposées aux pays depuis 2014, l'IIPE-Pôle de Dakar ne s'est pas suffisamment autosaisi des problématiques contemporaines à la hauteur des variables influant sur les systèmes éducation et de formation (par exemple la démographie, les pratiques pédagogiques, l'économie politique, la gouvernance et la gestion des politiques publiques influençant l'état de l'éducation, comme la santé et les transports notamment). Ces dimensions sont multiples, complexes et sont abordées différemment selon les PTF avec lesquels l'IIPE-Pôle de Dakar coopère. Il n'est donc pas aisé pour l'IIPE-Pôle de Dakar de positionner le champ de son mandat pour répondre aux attentes des pays et aux exigences des PTF.
30. La complémentarité des modalités au sein de l'IIPE-Pôle de Dakar est réelle. En outre, l'IIPE-Pôle de Dakar joue franchement la carte de la coopération avec les PTF et les agences de la famille onusienne pouvant apporter cofinancement et appui en expertise. L'IIPE-Pôle de Dakar nourrit un lien permanent entre les différents acteurs. Si les priorités et les calendriers divergent parfois, l'IIPE-Pôle de Dakar cherche à aplanir les différends et proposer des actions communes pour le bien du pays, quitte à décaler ses propres interventions.
31. Au vu de son mandat, l'IIPE-Pôle de Dakar est une organisation efficace, au sens où les activités réalisées ont conduit les pays à disposer de plans crédibles, malgré les difficultés inhérentes aux contextes évolutifs des pays. L'IIPE-Pôle de Dakar reste une organisation dynamique, cherchant à améliorer ses interventions pour mieux répondre aux pays et en même temps améliorer la qualité de ses propres interventions.
32. En revanche, l'IIPE-Pôle de Dakar se heurte à une série de difficultés. D'abord, son positionnement stratégique et institutionnel est délicat. L'IIPE-Pôle de Dakar remplit des rôles différents, au nombre de trois, qui se combinent à différente intensité dans les pays :
 - Il est un prestataire de service, auprès des pays ;
 - Il est parfois un opérateur pour d'autres organisations ;
 - Il exerce des missions pour le bien commun, cohérentes avec son statut de service public.

33. Ensuite, l'évaluation montre le bon niveau de réalisations des activités par l'IPE-Pôle de Dakar. Ces réalisations ciblent l'appui à l'élaboration des plans et les formations, en phase avec les indicateurs de la convention AFD. Les indicateurs initiaux de la convention ne portaient d'ailleurs pas explicitement sur la mise en œuvre. Forcément, ces réalisations ne débouchent pas nécessairement sur des résultats concrets et sur la mise en œuvre effective des politiques sectorielles. Depuis, les projets portant sur la formation professionnelle en identifiant les freins à la mise en œuvre, et le projet d'appui au pilotage de la qualité ont clairement orienté l'IPE-Pôle de Dakar vers l'appui à l'opérationnalisation. Pour autant, force est de constater qu'en se concentrant sur la partie analyse et diagnostic avec les moyens à sa disposition, les objectifs de long terme assignés à la planification sectorielle deviennent inatteignables. Disposer d'une planification sectorielle ne garantit pas qu'elle soit effectivement mise en œuvre pour améliorer la qualité du système d'éducation et de formation. C'est la notion même de « plan crédible » qui mérite d'être questionnée.
34. Concernant l'efficacité, l'évaluation affirme, à la lumière des éléments factuels collectés et analysés, que l'IPE-Pôle de Dakar ne souffre pas à l'heure actuelle d'inefficacité dans son organisation, ses interventions ou sa gouvernance. Même si des potentiels d'amélioration existent, la programmation, la budgétisation, le suivi opérationnel et budgétaire ne présentent pas de failles majeures. A l'heure actuelle, les éléments de comptabilité budgétaire, opérationnelle ou analytique existent, tout comme les rapports d'activités, ou les rapports financiers. Les recettes et les dépenses sont suivies pour le programme d'activité ainsi que pour les projets et les conventions ayant trait au recouvrement des coûts. Néanmoins, il convient de souligner que tous ces éléments sont suivis dans des systèmes et fichiers qui ne sont pas intégrés les uns avec les autres, ce qui multiplie d'autant les efforts du personnel de direction et du personnel administratif pour assurer un suivi approprié.
35. Pour autant, un risque pèse sur les liquidités de l'IPE-Pôle de Dakar. Le risque de déficit en fin de période de financement du programme d'activité pourrait forcer l'IPE-Pôle de Dakar à chercher des interventions financées avec des recouvrements de coûts, voire d'accepter des travaux de « consultance ». A l'extrême, à défaut de plus de souplesse dans ses financements, l'IPE-Pôle de Dakar pourrait être amené à répondre à des appels d'offre pour financer son personnel permanent et ainsi se détourner de son rôle d'appui aux pays. La pérennisation de la PEFOP en tant que composante permanente du programme d'activité de l'IPE-Pôle de Dakar pourrait amener un net gain dans la souplesse de programmation dans la mesure où les fonds dévolus à la PEFOP et limités à quatre pays, pourraient être utilisés pour d'autres pays ou pour combler un manque de financement pour la production de connaissance, un RESEN ou autre.
36. La gouvernance de l'IPE-Pôle de Dakar est adéquate. L'IPE-Pôle de Dakar est organisé en fonction de ses axes d'intervention principaux. Les lignes de commandement et de *reporting* apparaissent comme claires et adéquates, avec une tutelle de l'IPE-Paris et un *reporting* à l'IPE-Paris et à l'AFD ainsi qu'au siège de l'UNESCO, en tant que membres du Comité d'orientation. D'autres partenaires sont souvent conviés aux comités d'orientation de l'IPE-Pôle de Dakar, mais en tant qu'observateurs et éventuels contributeurs. L'IPE-Pôle de Dakar met en œuvre la stratégie de l'IPE dans ses domaines d'expertise. En revanche, deux problèmes de gouvernance apparaissent. D'une part, l'IPE ne finance pas directement l'IPE-Pôle de Dakar. L'évaluation n'apporte pas d'éléments factuels pour démontrer que cette primauté du financeur influe sur la gouvernance. En revanche, elle influe sur la programmation. D'autre part, l'IPE-Pôle de Dakar programme ses activités sur une base annuelle, alors que les appuis aux pays et le renforcement de capacités génèrent logiquement leurs impacts sur les moyen et long termes et que les pays bénéficiaires ont souhaité, quasiment tous, pouvoir être appuyés sur la durée.
37. En conclusion, l'IPE-Pôle de Dakar reste un organisme utile, dont la valeur ajoutée est d'aider les pays à améliorer la qualité des diagnostics, à conduire des analyses solides et à élaborer des plans crédibles. Les pays, notamment francophones, bénéficient d'un appui, y compris en dehors des missions de prestation de service. L'inclusion du Pôle de Dakar dans l'IPE a favorisé des opportunités de développement et d'amélioration – qui se déploient ces dernières années. L'IPE-

Pôle de Dakar agit dans le cadre du mandat de l'IPE, même si ses activités resteront liées à sa couverture géographique et ses modalités d'intervention.

38. Pour autant, la demande des pays exige un renforcement de l'accompagnement à la mise en œuvre, plus appuyée que l'accompagnement déployé jusqu'à présent par l'IPE-Pôle de Dakar.
39. L'IPE-Pôle de Dakar reste un organisme financièrement fragile. Le modèle économique qui préside au financement de l'IPE-Pôle de Dakar requiert que la quasi-totalité des coûts soient recouverts. Il est en capacité de programmer sur les court et moyen termes, mais pas sur le long terme. Le recouvrement des coûts permet de boucler les comptes, mais ne garantit pas un financement durable des modalités et de l'institution.

1.4 Préconisations et recommandations

40. L'examen des années passées permet d'évaluer le travail accompli et de proposer des pistes d'action pour le futur. S'agissant du domaine historique d'intervention de l'IPE-Pôle de Dakar – le système éducatif – des dimensions déjà présentes à la création du Pôle de Dakar ont été renforcées, et de nouveaux enjeux sont apparus. Ils concernent les thèmes à étudier mais aussi et surtout l'utilisation des résultats des travaux produits. Pousser la logique de l'inclusion du Pôle de Dakar dans l'IPE ne revient pas nécessairement à aligner les programmes de travail. L'IPE et son Pôle de Dakar peuvent converger sur un ordre du jour cohérent tout en gardant une certaine spécificité quant à leur programme de travail.
41. Au moment de proposer des préconisations et recommandations, la préoccupation est donc de tirer du bilan produit, pour la période 2014-2017, des éléments prospectifs de nature à renforcer le travail de l'IPE-Pôle de Dakar, dans ses contenus et dans ses méthodes. Il s'agit bien d'anticiper les orientations futures, et de proposer un accompagnement encore accru des pays dans la mise en œuvre de leurs politiques sectorielles sur la base de l'élaboration de leur RESEN. Si servir les pays est l'ordre du jour ultime de l'IPE-Pôle de Dakar, hypothèse raisonnable au demeurant, alors il est essentiel de percevoir très vite que ceux-ci sont en demande d'un accompagnement accru pour la mise en œuvre de leurs politiques sectorielles.
42. Si l'histoire de l'IPE-Pôle de Dakar est marquée par le RESEN, celui-ci ne peut plus continuer à en constituer l'unique ligne de force. Ses évolutions en cours vont dans le sens d'une diversification des champs d'activités (formation professionnelle et appui à la qualité) mais à une échelle qui n'est pas encore à la hauteur des enjeux.
43. Les recommandations s'ordonnent autour de deux préconisations principales :
 1. **Renforcer l'appui de l'IPE-Pôle de Dakar aux pays pour répondre efficacement aux objectifs de l'ODD 4 et de l'Agenda 2030 pour l'éducation et à l'appui à l'opérationnalisation des politiques sectorielles en éducation et formation.**
 - i. **Conserver les trois modalités** que sont l'appui direct aux pays dans la réalisation de diagnostics sectoriels et l'élaboration de stratégies financièrement soutenables, la production de connaissances et les actions de renforcement de capacités, en intégrant une offre de service sur l'opérationnalisation des plans sectoriels et au niveau déconcentré.
 - ii. **Conduire la réflexion stratégique au niveau de l'IPE dans son ensemble, sur la notion de « plan crédible »** et les implications possibles de l'IPE-Pôle de Dakar pour accompagner les pays dans la mise en œuvre des plans d'actions et de leur suivi-évaluation :
 1. Identifier la logique d'action des modalités d'intervention de l'IPE-Pôle de Dakar pour que les bénéficiaires intermédiaires (ex. les cadres ministériels, les enseignants, les acteurs privés, la société civile, etc.) et finaux (les enfants, les jeunes, les familles et les apprenants) des plans sectoriels soient effectivement pleinement concernés et atteints. Il s'agit d'identifier comment l'IPE-Pôle de Dakar contribue à la réalisation du cadre d'intervention de l'IPE, fondé sur des résultats observables pour les bénéficiaires.
 2. Cibler les acteurs mobilisables dans la mise en œuvre des plans d'action (les opérateurs chargés de la mise en œuvre, les partenaires stratégiques comme les ministères de l'éducation et de la formation, les acteurs privés, la société civile, etc.).

- iii. **Déployer les modalités d'appui aux pays pour la mise en œuvre de leur plan d'action.**
 1. Renforcer en interne la connaissance des stratégies et des modalités de renforcement des capacités (formation, *coaching*, *peer learning*, visites d'observations, ateliers d'échanges) en vue de proposer une offre de service adaptée aux capacités et besoins des pays.
 2. Renforcer l'appropriation des plans sectoriels et des plans d'actions par les acteurs nationaux (autorités centrales et déconcentrées, directions d'établissements, enseignants, société civile).
 3. Définir un plan de renforcement de capacités des cadres nationaux et déconcentrés/décentralisés (inspections, directions locales, directions d'établissements) et de plaider auprès de la société civile, puis mobiliser les opérateurs adéquats pour assurer ces prestations, en vue d'assurer une mise en œuvre effective des plans d'actions.
 4. Identifier les indicateurs de résultats pour l'IIPE-Pôle de Dakar, les opérateurs mobilisés (ex. ONG, consultants), les partenaires associés (PTF, société civile), et les bénéficiaires finaux (enfants, jeunes, apprenants, et familles).
 5. Développer au sein de l'IIPE-Pôle de Dakar les fonctions d'appui au renforcement des capacités (ex. conseiller technique en renforcement de capacités), pour accompagner les experts intervenant auprès des pays.
 - iv. **Poursuivre le renforcement de la polyvalence de l'équipe de l'IIPE-Pôle de Dakar**, de façon à intégrer des dimensions à la hauteur des enjeux, telles que l'économie politique, la sociologie et l'anthropologie, dans l'appui aux pays.
 - v. **Appuyer le rôle de l'IIPE-Pôle de Dakar dans le dialogue de politiques avec les pays.** Si l'IIPE-Pôle de Dakar n'a guère de possibilité ni de légitimité pour modifier les contextes et contrer les instabilités institutionnelles, il peut en revanche renforcer le dialogue avec les autorités et les acteurs de l'éducation et de la formation, sur la pertinence des politiques à conduire et sur les leviers activables pour les mener à bien (par exemple, par des dialogues de politiques publiques).
 - vi. **Élargir les modes de coopération avec les PTF et les pays.** Il s'agit pour l'IIPE-Pôle de Dakar de renforcer la distinction entre faire, faire-faire et faire avec.
 - vii. **Réformer la formation PSGSE et la compléter par d'autres offres de formations spécifiques.** Il s'agit de sécuriser et de moderniser la formation PSGSE, d'offrir des formations adaptées à des besoins des pays notamment en formation professionnelle, et de faciliter aux pays africains l'accès à l'offre de formation proposée par l'IIPE à Paris.
2. **Consolider l'intégration du Pôle de Dakar dans l'IIPE afin d'optimiser les services offerts aux pays et de sécuriser l'appui aux pays sur le long terme**
- i. **Inscrire la notion de service public dans la mission officielle de l'IIPE-Pôle de Dakar.** Sous une mission commune, les programmes de travail des bureaux peuvent être différents (suivant une répartition géographique et thématique), selon la stratégie de l'IIPE en Afrique.
 - ii. **Clarifier le principe de subsidiarité entre les trois bureaux de l'IIPE (Paris, Dakar et Buenos-Aires).** Le mandat est identique pour les trois bureaux, mais l'IIPE-Pôle de Dakar restera spécifique (territoire africain, trois modalités d'intervention). Il est donc important pour l'IIPE-Pôle de Dakar de passer à une logique de programme et sur une budgétisation sécurisée pour assurer ses modalités d'intervention tout en s'alignant sur le mandat élargi de l'IIPE.
 - iii. **Confirmer le mandat de l'IIPE-Pôle de Dakar sur l'ensemble du continent africain et renforcer la connaissance et l'expérience de l'équipe basée à Dakar sur les problématiques de développement et de l'éducation pour les 54 pays.**
 - iv. **Appuyer les équipes de l'IIPE-Pôle de Dakar pour qu'elles contribuent à la recherche et au développement de l'IIPE dans son ensemble.**
 - v. **Renforcer la fonction de suivi-évaluation de l'IIPE-Pôle de Dakar ciblée sur l'atteinte des résultats, de façon :**
 1. À mieux apprécier sa contribution à la stratégie à moyen terme de l'IIPE et à apprécier ses besoins pour y parvenir ;

2. À améliorer l'efficacité de l'appui aux pays en fonction des résultats obtenus auprès des bénéficiaires (intermédiaires et finaux) ; et
 3. À mieux identifier la responsabilité de l'IIPE-Pôle de Dakar, des opérateurs et des partenaires dans l'atteinte des résultats selon l'intensité d'intervention (faire seul, faire ensemble, laisser faire).

Il s'agit de mobiliser ou de créer les outils appropriés de suivi et d'évaluation pour mesurer les résultats, à adosser à des objectifs pré-identifiés par les responsables de l'appui aux pays (IIPE, opérateurs ou partenaires) et selon les catégories ciblées (bénéficiaires intermédiaires ou finaux).

Ceci peut également permettre de mobiliser les autorités nationales dans l'appropriation du suivi, et donc dans la mise en œuvre de leurs politiques sectorielles (ex. en accompagnant les pays dans leur auto-évaluation).
- vi. **Intégrer le financement de l'IIPE-Pôle de Dakar dans le budget de l'IIPE (*core funding*).**
 - vii. **Inciter l'AFD à financer l'IIPE.**
 - viii. **Continuer à pratiquer le recouvrement des coûts**, pas tant comme une nécessité budgétaire mais comme une incitation à l'appropriation de la planification par les pays.
 - ix. **Utiliser les opportunités de gains d'efficience** : mettre en place une comptabilité analytique plus précise, avec le soutien de l'IIPE-Paris, optimiser le *reporting* en rapportant à l'IIPE, et mettre en place une programmation budgétaire pluriannuelle dans une logique de programme, et non annuelle de type projet.
 - x. **Confirmer dès que possible la PEFOP comme une fonction permanente dans le cadre du programme de l'IIPE-Pôle de Dakar**, avant la fin du projet prévu en 2019, et poser les conditions d'une intégration de l'appui au pilotage de la qualité.

2 Présentation de l’IIPE-Pôle de Dakar

2.1 Point de départ historique

44. En 2001, sous l’impulsion du Ministère français des affaires étrangères, et suite au Forum mondial de l’éducation de Dakar en 2000, est créé le Pôle de Dakar. Ce pôle agit comme une plateforme d’expertise en analyse sectorielle et sous-sectorielle, en matière d’éducation, au service des pays africains. Le Pôle est d’abord placé sous tutelle administrative de l’UNESCO et de son Bureau régional d’éducation pour l’Afrique (BREDA).
45. Le Pôle de Dakar est créé dans un contexte général de rejet de l’argument du manque de ressources comme prétexte pour justifier la lenteur des progrès en matière d’éducation. Le Cadre d’action, publié à l’occasion du Forum mondial sur l’éducation, est explicite de ce point de vue⁸. Ce contexte de la création du Pôle de Dakar, rappelé par l’évaluation effectuée par le cabinet C2G⁹, positionne l’IIPE-Pôle de Dakar comme un levier pour augmenter la pertinence des interventions de l’UNESCO en matière d’éducation formelle de base. De nombreux pays dépendent en effet à ce moment de l’aide étrangère pour analyser et améliorer leur système éducatif ; et les crises mondiales de la fin de la décennie 2000 montrent que cette dépendance à l’aide extérieure accroît la vulnérabilité des pays, dont la pertinence des programmes éducatifs peut être altérée lorsque l’aide internationale se raréfie¹⁰.
46. Le Pôle de Dakar accompagne depuis 17 ans les politiques nationales africaines dans la conduite d’analyses sectorielles (donc depuis avant son rattachement à l’IIPE). Ceci s’effectue notamment – mais pas exclusivement – à travers l’appui à l’élaboration de Rapports d’état du système éducatif national (RESEN), lesquels constituaient initialement l’activité du Pôle de Dakar. Les formations développées, à l’instar de la formation PSGSE ont été mises en œuvre pour accompagner la réalisation des RESEN. Enfin, les missions d’études statistiques et analytiques assurent la publication continue d’informations sur le système éducatif, palliant le manque de données régionales.
47. La suite de cette section décrit les activités de l’IIPE-Pôle de Dakar pendant la période d’intérêt et permet ainsi de suivre l’évolution de ses activités. L’ensemble est résumé dans les Tableaux 1 et 2 ci-dessous.

2.2 Évolutions thématiques comparées

48. La mission de l’IIPE-Pôle de Dakar, telle que formulée aujourd’hui, « appuie l’analyse, la planification et la mise en œuvre des politiques éducatives et de formation professionnelle des pays africains. Ses interventions s’inscrivent dans une logique de renforcement des capacités nationales, par la constitution de partenariats, la dispense de formations et la production d’outils méthodologiques et de connaissances. Les interventions de l’IIPE-Pôle de Dakar sont transversales sur un large champ d’activités dans les domaines de l’éducation et de la formation professionnelle en Afrique, et participent à l’effort commun des gouvernements africains et des partenaires au développement pour atteindre une éducation de qualité pour tous, tout au long de la vie. »¹¹.

⁸ Unesco, 2000. Le cadre d’action de Dakar. L’éducation pour tous : tenir nos engagements collectifs, avec les six cadres d’action régionaux. Adopté par le Forum mondial sur l’éducation, Dakar, Sénégal, 26-28 avril 2000. Paris : Unesco.

⁹ C2G, 2012. Évaluation externe du pôle d’analyse sectorielle en éducation – Pôle de Dakar, C2G Conseil, pour l’Unesco, août.

¹⁰ Banque africaine de développement (BAD) et OCDE (2009). Perspectives économiques en Afrique en 2009. Paris : OCDE.

¹¹ <https://poledakar.iiep.unesco.org/fr/le-pole-de-dakar/mission>

49. Les interventions de l’IPE-Pôle de Dakar sont habituellement organisées selon trois modalités :
- Coopération (ou assistance) technique qui consiste en : l’analyse sectorielle, qui constitue l’essentiel de l’activité du Pôle, depuis toujours ; et, entre 2014 et 2017 plus spécifiquement, l’appui aux phases de planification (il y a eu un Modèle de simulation financière en éducation – MSFE – après presque tous les RESEN, ainsi que quelques appuis aux pays quant à leur plan sectoriel et leur plan d’action triennal budgétisé) ;
 - Formation, que ce soit la première année du master intitulé Politiques sectorielles et gestion des systèmes éducatifs (PSGSE ; SAMES en anglais) ou bien des formations *ad hoc* à la demande¹² ; et
 - Production de connaissances et outils méthodologiques.
50. L’IPE-Pôle de Dakar, dans sa version la plus récente, intervient dans plusieurs dimensions¹³ :
- Analyser ;
 - Planifier ;
 - Mettre en œuvre ; et
 - S’informer et partager.
51. En termes d’analyse, l’IPE-Pôle de Dakar appuie les pays africains dans la réalisation d’analyses du secteur de l’éducation et de la formation professionnelle. Dans chaque pays, ces analyses sont réalisées conjointement avec une équipe nationale, et se matérialisent notamment par des études telles que le Rapport d’état du système éducatif national (RESEN). Ce diagnostic détaillé du système éducatif d’un pays offre un cadrage complet pour guider la décision des autorités publiques. Il permet d’analyser les forces et faiblesses du système d’éducation et de formation professionnelle, d’aborder des sous-secteurs et des thématiques spécifiques, et d’identifier les freins à la mise en œuvre des politiques d’éducation et de formation professionnelle. Le RESEN initial était constitué des chapitres suivants : Contexte démographique et macroéconomique, Analyse des scolarisations, Coûts et financement de l’éducation, Efficacité interne du système et qualité de l’éducation, Efficacité externe de l’éducation, Disparités et équité, Gestion administrative et pédagogique. Il a lui même évolué puisque sa structure s’est étoffée et qu’il est maintenant proposé à la carte, avec au menu :
- Les chapitres classiques : Contexte d’évolution du secteur éducatif (démographique, social, économique), Scolarisations et efficacité interne, Coûts et financement, Qualité et gestion, Efficacité externe, et Équité et disparités ;
 - Des chapitres additionnels sous-sectoriels : Enseignement technique et formation professionnelle (ETFP), Petite enfance (préscolaire), Enseignement supérieur, et Alphabétisation et apprentissages non formels ;
 - D’autres chapitres encore, qui font alors l’objet de la production d’un troisième volume du guide méthodologique : Analyse des risques et des vulnérabilités, Analyse institutionnelle, Éducation inclusive, et Économie politique ;
 - Des chapitres spécifiques sur l’analyse de la question enseignante qui prend en compte la méthodologie de l’initiative TTISSA (*Teacher Training Initiative for Sub-Sahara Africa*) développée, entre autres, par l’IPE-Pôle de Dakar.

¹² Même si la formation SAMES et les formations *ad hoc* reçoivent peu d’attention dans ce document car elles ne sont pas véritablement opérationnelles.

¹³ <https://poledakar.iiep.unesco.org/fr>

52. Réalisées à la demande des gouvernements africains, ces analyses sont utilisées pour concevoir des stratégies et planifier des politiques d'éducation et de formation efficaces, équitables et durables.
53. En termes de **planification** des politiques d'éducation et de formation professionnelle, l'IPE-Pôle de Dakar accompagne les pays africains dans le développement de plans sectoriels. Dans une logique participative de renforcement de capacités, cet appui conduit à la révision d'une stratégie sectorielle, accompagnée d'un plan de développement du système et d'un plan d'action budgétisé opérationnel. Pour réaliser les différentes étapes du processus d'élaboration d'un plan sectoriel, le planificateur utilise différents outils :
- Modèle de simulation financière ;
 - Note de cadrage financier des options de politiques d'éducation et de formation professionnelle ;
 - Document stratégique de planification du secteur ;
 - Plan d'action chiffré et séquencé.
54. Le chiffrage des options de politiques éducatives et l'élaboration du plan d'action peuvent se concentrer, à la demande du gouvernement, sur un secteur prioritaire du système, ou sur un thème spécifique.
55. En termes de **mise en œuvre** des réformes du système éducatif et de formation professionnelle, l'IPE-Pôle de Dakar joue un rôle de facilitateur. À la demande des gouvernements africains, l'appui à la mise en œuvre peut intégrer un large éventail d'activités :
- Appui conseil au pilotage des réformes ;
 - Développement d'outils dédiés au pilotage des réformes ;
 - Mobilisation de ressources techniques et humaines ; et
 - Soutien à l'appropriation des dispositifs de réformes.
56. C'est dans ce cadre, pour œuvrer à une éducation de qualité pour tous, que l'IPE-Pôle de Dakar appuie la mise en œuvre de réformes, en particulier dans le secteur de la formation professionnelle et dans celui du pilotage de la qualité de l'enseignement de base. L'une des évolutions les plus nettes, en termes de contenu, des années récentes est la mise en place de deux projets utilisant les trois modalités d'intervention habituelles de l'IPE-Pôle de Dakar :
- La PEFOP a été initiée en 2015 et il était prévu initialement¹⁴ qu'elle se termine en 2019 en tant que projet ; et
 - L'appui au pilotage de la qualité dans l'enseignement de base a été initié en 2017, et il devrait se terminer en 2021 en tant que projet.
57. Pour appuyer la rénovation des politiques de formation professionnelle en Afrique, l'IPE-Pôle de Dakar a donc développé la **plateforme participative PEFOP**. Elle permet de mobiliser les acteurs clés de la formation professionnelle afin d'identifier les freins aux réformes, d'élaborer des plans d'actions pour la levée de ces freins et de mobiliser les ressources nécessaires aux réformes. Afin d'ancrer et d'organiser son appui dans la dynamique de réformes des politiques de formation professionnelle, cinq axes stratégiques prioritaires ont été définis :
- Le partenariat public privé ;

¹⁴ Une possibilité évoquée pendant les entretiens serait que la Pefop devienne une fonction de l'IPE-Pôle de Dakar, avec les trois mêmes modalités d'intervention, avant cette échéance.

- Le pilotage de la formation professionnelle par la demande économique ;
 - Le pilotage du processus de validation des compétences par les partenaires économiques ;
 - L'équité et l'accès ; et
 - Un financement durable et soutenable.
58. Le réseau et l'Espace PEFOP sont ouverts à toutes les catégories d'acteurs de la rénovation des dispositifs de formation professionnelle en Afrique.
59. L'IIPE-Pôle de Dakar a donc aussi lancé, en août 2017, un nouveau projet d'**appui au pilotage de la qualité de l'enseignement de base**, à destination de pays d'Afrique subsaharienne francophone. Les racines de ce projet se trouvent au cœur même des objectifs de l'Agenda mondial pour l'éducation en 2030. Elles se fondent sur le principe que les données sur les systèmes éducatifs et leurs performances sont nombreuses mais restent largement trop peu utilisées pour le pilotage des systèmes éducatifs, en particulier pour l'analyse des faiblesses, des disparités et des écarts de performances entre établissements scolaires, régions et élèves.
60. L'objectif du projet est, dans ce sens, de contribuer à l'amélioration du pilotage de la qualité de l'enseignement de base par l'appui aux pays dans le pilotage des politiques éducatives à partir des évaluations des apprentissages et de l'ensemble des données sur les performances du système à travers les appuis de l'IIPE.
61. Les appuis sont réalisés à travers la mobilisation d'expertise (interne et externe), le renforcement de capacités nationales et l'appui à des plateformes d'échange et de partage d'expériences qui sont des modalités éprouvées à l'IIPE-Pôle de Dakar. Ces modalités visent à l'appui technique aux ministères de l'éducation dans l'analyse diagnostique, la planification et le pilotage de la qualité, aux niveaux central et déconcentré et l'élaboration de plans sectoriels.
62. En outre, les appuis sont également effectués à travers la contribution financière à des plans d'action de pilotage de la qualité, définis par les pays pour financer des activités prioritaires réalisées pendant la durée du projet avec l'appui de l'IIPE-Pôle de Dakar.
63. En termes d'**informations et de partage des connaissances** pratiques sur l'éducation et la formation professionnelle, l'IIPE-Pôle de Dakar développe des outils méthodologiques, produit des connaissances, et les diffuse. Les méthodes développées par l'IIPE-Pôle de Dakar permettent d'appréhender les défis et de saisir les opportunités des systèmes éducatifs et de formation professionnelle ainsi que de renforcer les capacités des acteurs nationaux. C'est le cas notamment du guide d'analyse sectorielle en éducation qui aide les pays à mieux préparer la planification de leurs politiques d'éducation et de formation professionnelle.
64. La production d'études thématiques permet d'avancer la connaissance sur des thématiques d'intérêt majeur pour les politiques éducatives et de formation professionnelle, comme le financement du secteur, l'employabilité des jeunes, l'allocation et le déploiement des enseignants. L'IIPE-Pôle de Dakar collabore avec des partenaires au développement et des centres universitaires ayant une expertise sur le continent africain.
65. Enfin, l'IIPE-Pôle de Dakar mobilise des acteurs clés de l'éducation et de la formation professionnelle en Afrique autour de thématiques prioritaires afin de partager les expériences et bonnes pratiques. Cette expertise d'animation de réseau et d'organisation d'événements permet aux pays de mutualiser les outils existants et d'identifier les mécanismes qui s'adaptent le mieux à leur contexte pour atteindre les objectifs de l'Agenda 2030 pour l'éducation. C'est dans ce contexte que la PEFOP permet de soutenir les acteurs impliqués dans les réformes des systèmes de formation professionnelle via une communauté de pratiques disposant d'outils en ligne.

2.3 Évolution administrative

66. L'évolution la plus significative pendant la période d'intérêt (2013-2018) est l'important changement institutionnel que constitue le rattachement du Pôle de Dakar à l'Institut international de planification de l'éducation (IIPPE). Le Pôle de Dakar avait d'abord été placé sous la tutelle

administrative de l'UNESCO et de son Bureau régional d'éducation pour l'Afrique (BREDA). Ce rattachement est matérialisé par la signature d'une convention de financement le 9 octobre 2013 entre l'Agence française de développement (AFD) et l'IPE pour la période 2014-2017. Il survient dans une logique de consolidation des mandats respectifs et complémentaires des entités. Cette intégration devait permettre à l'IPE-Pôle de Dakar de renforcer la position africaine de l'IPE, qui demeure l'unique institut des Nations unies spécialisé dans l'analyse, la planification et la mise en œuvre de politiques éducatives¹⁵.

67. Si l'IPE est composé de trois bureaux distincts – à Dakar, Paris et Buenos Aires – chacun participe à la réalisation des objectifs de l'Institut. Tous opèrent selon la stratégie à moyen terme de l'IPE de 2014 à 2017, et opèrent actuellement selon celle couvrant la période 2018-2021.
68. Dès l'époque du rattachement du Pôle de Dakar à l'IPE, la multilatéralisation du financement amorcée depuis plusieurs années se développe avec des appuis du Partenariat mondial pour l'éducation (PME) et son financement destiné aux activités mondiales et régionales, dont l'IPE-Pôle de Dakar va bénéficier pour la période 2013-2016 (projet sur le financement de l'éducation avec l'IPE et l'Institut de statistique de l'UNESCO, ISU, et un projet potentiel sur la gestion de la qualité au niveau école avec l'UNICEF), un appui de l'UNICEF pour 2013 et d'autres appuis potentiels pour la période 2014-2017 (fonds PME dans les pays destinés à l'élaboration d'un plan sectoriel de l'éducation, autres financements au niveau pays, UNICEF, autre financement AFD)¹⁶.
69. L'AFD finance la plus grande partie du budget actuel de l'IPE-Pôle de Dakar, pour un montant de 6,3 millions de dollars pour 2014-2017. L'IPE-Pôle de Dakar dispose aussi d'un budget de 6 millions d'euros pour le projet PEFOP (2015-2019) et de 8 millions d'euros pour le projet pilotage de la qualité (2017-2021), tous décrits plus bas.

2.4 Évolution de la formation

70. Depuis 2007, l'IPE-Pôle de Dakar forme aux méthodes d'analyse du secteur de l'éducation les acteurs en charge de la gestion, du financement et de l'évaluation des systèmes éducatifs africains. En effet, parmi les trois modalités d'intervention, celle constituée par la formation concerne surtout la formation PSGSE. Elle offre une formation complète sur les diagnostics et la planification sectoriels. Aucun autre dispositif de formation avec ces objectifs pédagogiques et ce contenu n'existe en Afrique francophone et lusophone. Il n'a pas été trouvé d'équivalent en Afrique anglophone. De nombreux projets d'aide au développement en éducation et formation intègrent un volet de renforcement de capacités, mais bien souvent adossé au projet développé (par exemple, une formation à la gestion des données pour accompagner la mise en œuvre d'un système intégré d'information). La formation PSGSE est autonome, même si elle est conseillée aux agents des pays concernés par le RESEN par exemple. Il s'agit d'une formation en partie effectuée à distance, mobilisant des experts nationaux de l'IPE (Paris et Dakar) et des consultants internationaux. Elle apporte aux participants un socle de connaissances théoriques et de pratiques essentiel pour comprendre et s'impliquer concrètement dans l'analyse et la planification sectorielles. Elle est organisée en partenariat avec la Faculté des Sciences et technologies de l'éducation et de la formation (FASTEF) de l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar (UCAD). Elle permet l'attribution de 60 crédits ECTS, équivalent à une première année de Master.
71. Parmi les évolutions récentes, même si celle-ci remonte à avant la période d'intérêt, il y a la mise en place du pendant en anglais de la formation PSGSE : SAMES (*Sectoral Analysis and Management of the Education System*).
72. Des formations courtes à la demande ont également été mises en place. Cette approche reste toutefois très marginale en termes de quantité. La formation PSGSE reste intrinsèquement liée à

¹⁵ <https://poledakar.iiep.unesco.org/fr>

¹⁶ Rapport d'activités 2013.

l'analyse sectorielle et à l'élaboration des RESEN. Son contenu n'a toutefois été amendé qu'à la marge dans les années récentes, et les évolutions constatées quant aux différents chapitres du RESEN n'ont pas encore été pris en compte dans le programme d'étude (*curriculum*).

2.5 Évolution géographique

73. Un dernier enjeu dans la description des activités de l'IPE-Pôle de Dakar est celui de sa couverture géographique. Même s'il existe des exemples d'interventions dans des pays quelque peu éloignés de Dakar (Burundi, Namibie, République démocratique du Congo, Tanzanie, par exemple), dont des pays anglophones, la couverture géographique reste très marquée par : d'une part la francophonie, et d'autre part l'Afrique de l'Ouest – pas uniquement la Communauté économique des états d'Afrique de l'Ouest (CEDEAO), mais l'Afrique de l'Ouest au sens large (l'IPE-Pôle de Dakar est très présent en Mauritanie par exemple ; et moins dans l'est de l'Afrique de l'Ouest comme au Nigeria).

2.6 Bilan des activités de l'IPE-Pôle de Dakar sur la période d'intérêt

74. D'un point de vue des réalisations de l'IPE-Pôle de Dakar et en lien avec les objectifs fixés par la convention de financement de l'AFD pour le programme d'activité régulier (Tableau 1), le Pôle a apporté des appuis sur l'analyse sectorielle à 19 pays – et en considérant les formations, ce sont 26 pays africains qui ont reçu un appui de la part de l'IPE-Pôle de Dakar.
75. Sur la période couverte par l'évaluation (2013-2017), l'IPE-Pôle de Dakar a conduit 16 appuis pays pour l'analyse sectorielle, 1 pour l'analyse sous-sectorielle, 11 appuis pays sur les MSFE sectoriels et sous-sectoriels, et 2 appuis pays sur les plans sectoriels et plan triennaux budgétisés, pour un total de 30 appuis pays. Si ce nombre est en deçà de l'objectif de 40 appuis pays sur la période, fixé par la convention de financement, il peut être d'une part expliqué par une demande des pays qui ne soit pas étalée dans le temps de manière optimale et qui ne permette pas au Pôle de faire face à l'ensemble de la demande. D'autre part, l'IPE-Pôle de Dakar travaille à la demande des pays, en fonction des ressources disponibles.
76. Le nombre d'étudiants ayant été inscrits aux formations longues du Pôle sur la période est de 233 pour 166 cadres ayant complété la formation, inférieur à l'objectif de 240 étudiants.
77. L'IPE-Pôle de Dakar a appuyé 10 pays dans la refonte de leur système éducatif et a initié la rénovation du RESEN pour les sous-secteurs. En outre, environ 30 publications pays ou thématiques ont été produites par le Pôle, un nombre supérieur à l'objectif fixé en 2013 (20 publications).

Tableau 1. Bilan des activités de l'IPE-Pôle de Dakar sur la période 2014-2017

	Objectifs fixés par la convention de financement AFD (programme régulier)	Réalisé
Résumé		
Appuis totaux (analyse sectorielle + formations)		26 pays
Appuis à l'analyse sectorielle		19 pays
Appuis en formation		7 pays
Détail appuis pays (2013-2017)		
Appuis à l'analyse sectorielle		16 pays
Appui à l'analyse sous-sectorielle		1 pays
Appuis sur les MSFE sectoriels et sous-sectoriels		11 pays
Appuis sur les plans sectoriels et plan triennaux budgétisés		2 pays
Total	40 pays	30 pays
Refonte du système éducatif		10 pays
Détail formations		
Nombre d'inscrits	240	233
Publications	20	30

2.7 Remarques et perspectives

78. Déjà en 2012, l'évaluation du cabinet C2G¹⁷ faisait remarquer que « En somme, les trois axes¹⁸ d'intervention du Pôle – l'appui direct aux pays, le renforcement de leurs capacités en analyse sectorielle et la production statistique et analytique sur le suivi EPT – constituaient une réponse pertinente aux problèmes diagnostiqués autour du Forum Mondial sur l'éducation tenu à Dakar en 2000 et la création de la *Fast Track Initiative*¹⁹ qui l'a suivi. Mais la pertinence de 2001 n'est pas forcément celle de 2012. Les problèmes diagnostiqués ont évolué et se sont diversifiés. Le focus n'est plus aussi concentré sur l'accès et la scolarisation dans l'éducation de base. La qualité, les capacités de mise en œuvre, la maîtrise des flux, l'efficacité interne et externe, y compris dans les autres niveaux d'enseignement, sont des exigences grandissantes. »²⁰. En outre, la situation de 2018 n'est pas non plus celle de 2012. Des enjeux exogènes très prégnants comme la sécurité sont apparus. De nouvelles approches ont été promues, comme les cadres de certifications ou la validation des acquis de l'expérience (VAE). L'enseignement technique et la formation professionnelle (ETFP) sont revenus sur le devant de la scène.
79. Les activités de l'IPE-Pôle de Dakar ont beaucoup évolué, avec un renforcement de certaines activités (addition de chapitres au RESEN) et la création de nouvelles (qualité, PEFOP), mais le cœur de métier de l'IPE-Pôle de Dakar reste le RESEN.

¹⁷ C2G, 2012. Évaluation externe du pôle d'analyse sectorielle en éducation – Pôle de Dakar, C2G Conseil, pour l'Unesco, août.

¹⁸ Ce rapport d'évaluation 2018 utilise plutôt le terme « modalités » que « axes ».

¹⁹ Devenue le Partenariat mondial pour l'éducation (PME).

²⁰ C2G, 2012. Évaluation externe du pôle d'analyse sectorielle en éducation – Pôle de Dakar, C2G Conseil, pour l'Unesco, août.

3 Méthodologie d'évaluation

3.1 Objectifs de l'évaluation

80. L'évaluation externe de l'IPE-Pôle de Dakar s'est déroulée plus de quatre ans après son rattachement à l'IPE et après plus de 16 ans d'existence au sein de l'UNESCO. Elle s'effectue alors qu'un nouvel Agenda international 2030 pour l'éducation a été arrêté et que les Objectifs de développement durable (ODD) ont été définis (notamment l'ODD 4 qui concerne l'éducation).
81. Cette évaluation externe cherche à analyser deux dimensions principales :
- Evaluer les résultats atteints par l'IPE-Pôle de Dakar pour la période 2014-2017, en relation avec la mise en œuvre des financements de l'AFD et de la réponse aux demandes des pays bénéficiaires et des PTF ; et
 - Déterminer dans quelle mesure les complémentarités/synergies ayant motivé l'intégration du Pôle de Dakar à l'IPE sont effectives et comment elles évoluent, notamment au regard de la nouvelle stratégie de l'IPE (2018-2021) et des interactions avec les bureaux de l'UNESCO en Afrique et les principaux partenaires du secteur.
82. À partir de l'analyse de ces deux dimensions, l'évaluation externe a identifié les perspectives de développement de l'IPE-Pôle de Dakar et proposera des recommandations de nature opérationnelle pour la période 2019-2023.
83. En termes de portée, la présente évaluation couvre les éléments suivants :
- Analyse de la pertinence et de la cohérence (interne et externe) des actions de l'IPE-Pôle de Dakar pour la période 2014-2017 ;
 - Analyse de l'efficacité et de l'efficience des actions de l'IPE-Pôle de Dakar pour la période récente (2014-2017) ; et
 - Analyse des conditions de viabilité financière de l'IPE-Pôle de Dakar et de l'impact du modèle économique mis en place depuis 2014.
84. En dehors des objectifs de l'évaluation, l'étude est destinée à des publics variés qui sont :
- L'AFD, qui souhaite que cette étude puisse servir de base à l'évaluation de ses financements en cours et à l'identification des principes, objectifs, déterminants et conditions d'un nouveau financement intégré de l'AFD à l'IPE-Pôle de Dakar. Cette évaluation sera notamment utilisée pour l'instruction du nouveau concours de l'AFD à l'IPE-Pôle de Dakar qui interviendra dans le courant de l'été 2018 ;
 - L'IPE, qui souhaite que cette évaluation puisse continuer à améliorer les synergies entre l'UNESCO et l'IPE, entre les différents bureaux de l'IPE, ainsi que l'intégration du Pôle de Dakar au sein de l'IPE ;
 - Les bailleurs externes qui souhaitent que cette évaluation soit présentée aux bailleurs de fonds externes et aux partenaires de l'IPE pour décider d'éventuels appuis ; et
 - Les États membres, notamment les pays bénéficiaires des actions de l'IPE-Pôle de Dakar.

3.2 Outils et approche méthodologiques

85. La méthodologie de l'évaluation s'articule autour de la matrice d'évaluation²¹ qui a été développée sur la base des termes de référence de l'évaluation, de consultations de cadrage et d'une revue

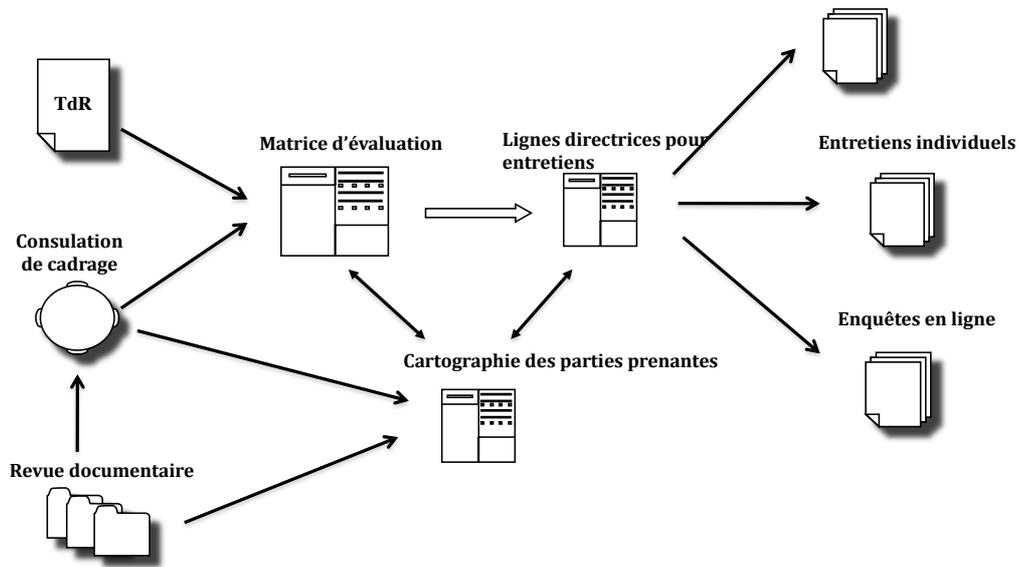
²¹ La matrice d'évaluation est reproduite en Annexe 3

documentaire. La matrice d'évaluation couvre six critères d'évaluation, qui sont : la pertinence, la cohérence interne, la cohérence externe, l'efficacité, l'efficience et la viabilité économique.

86. La matrice d'évaluation compte également six questions évaluatives permettant de diriger le questionnement de l'évaluation. Ces questions sont complétées par des critères d'appréciation permettant d'orienter la collecte de données et l'analyse de ces dernières.
87. En accompagnement de la matrice d'évaluation, une cartographie des parties prenantes²² a été réalisée, afin de cerner quelles étaient les parties prenantes impliquées dans les interventions de l'IIPE-Pôle de Dakar, et en ce sens quels sont les interlocuteurs auprès de qui l'évaluation devait collecter de l'information pertinente. Une première version établie sur la base des entretiens de cadrage et de la revue documentaire a été produite pour la note méthodologique au début de l'évaluation et a été utilisée pour guider les entretiens. La version finale présentée dans le rapport final ne contient que les parties prenantes auprès desquelles l'information a été obtenue.
88. A partir des deux outils présentés ci-dessus, des lignes directrices ont été établies pour des entretiens, se portant essentiellement sur les critères d'évaluation et leur pertinence pour chaque catégorie de partie prenante.
89. Enfin, la collecte de donnée a été conduite au moyen d'entretiens individuels et collectifs semi-dirigés et de questionnaires en ligne auto-administrés.
90. Le graphique ci-dessous présente les outils de l'évaluation dans leur séquence :

²² La cartographie des parties prenantes est reproduite en Annexe 4

Figure 1. Outils utilisés pour l'évaluation



91. Des entretiens pays ont été conduits dans quatre pays qui sont : le Burkina Faso, la Côte d'Ivoire, la Guinée-Bissau et la Mauritanie. La sélection de ces pays s'est opérée sur la base de critères établis lors de la rédaction de la note méthodologique, et s'est basée sur l'analyse des documents disponibles, notamment des rapports d'activités et des conventions de financement ainsi que sur certains entretiens de cadrage²³.

92. En ligne avec ce qui est décrit précédemment, l'équipe de consultants a conduit :

- Une revue systématique de toute la documentation pour la période 2014-2017 ;
- Une exploration des données financières et administratives de l'IPE-Pôle de Dakar ;
- Des entretiens semi-directifs, avec notamment :
 - La Direction de l'IPE ;
 - Les coordinateurs (Buenos Aires et Pôle de Dakar) et chefs de section de l'IPE ;
 - Les directeurs ou représentants de certains bureaux de l'UNESCO en Afrique ;
 - L'AFD, à Paris et dans les pays bénéficiaires ;
 - Les PTF au niveau du siège (Banque mondiale, Banque africaine de développement, agences des Nations unies, PME) ;
 - Les consultants étant intervenus pour le compte de l'IPE-Pôle de Dakar ; et
 - Les PTF intervenus entre 2014 et 2017 et concernés ou impliqués par les interventions de l'IPE-Pôle de Dakar.
- Des missions Dakar, au Burkina Faso, en Guinée-Bissau et en Mauritanie, effectuées en mai 2018 ;
- Une enquête en ligne auto-administrée auprès des partenaires de l'IPE-Pôle de Dakar (PTF et ministères) et des participants aux formations PSGSE et SAMES ;

²³ Les critères de sélection et les résultats de l'analyse se trouvent en Annexe 6.

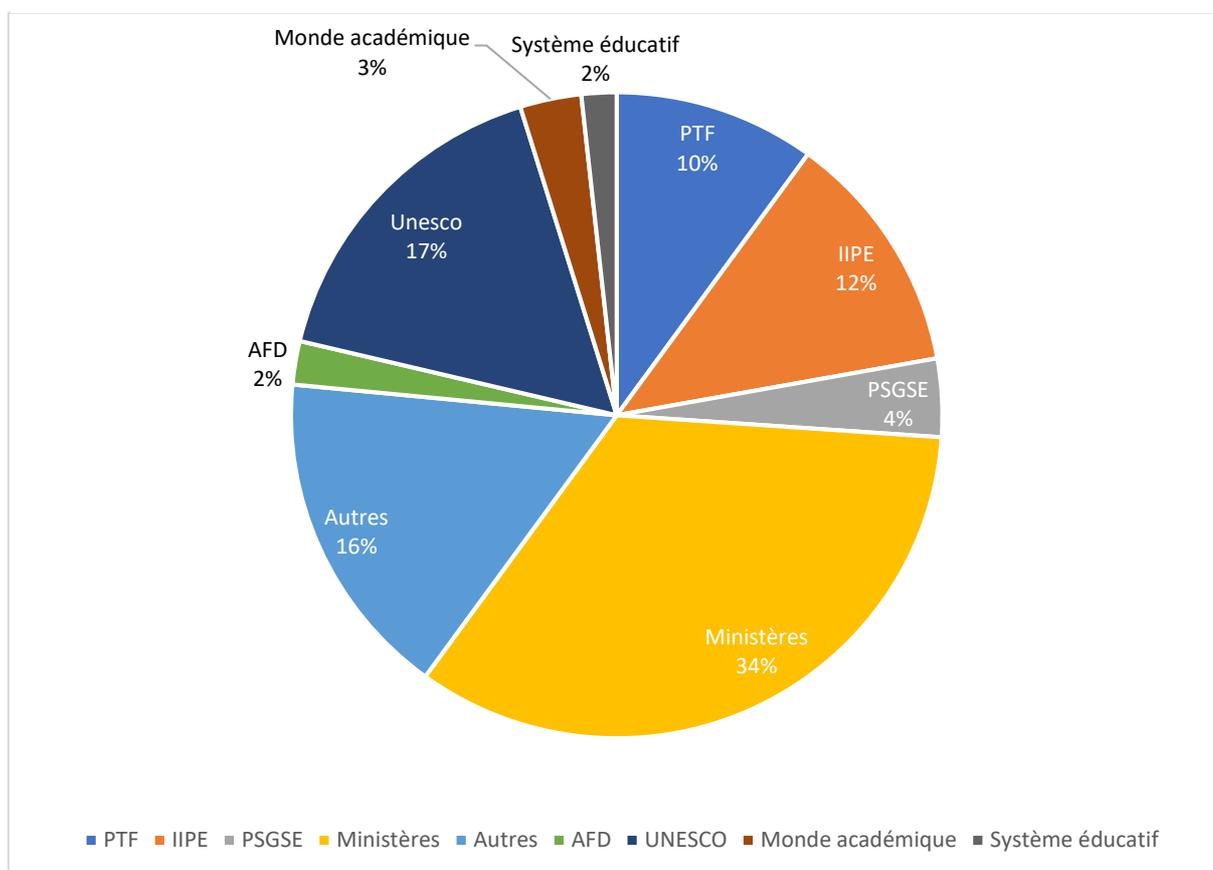
- Les questionnaires en ligne ont été réalisés pour trois types d'informateurs, notamment les cadres des pays, bénéficiaires ou non de prestations de l'IPE-Pôle de Dakar, les PTF et les étudiants des formations PSGSE et SAMES. Les questionnaires ont été traduits en anglais également ;
- Les contacts des informateurs ont été obtenus auprès de l'IPE-Pôle de Dakar sous la forme d'un fichier Excel regroupant les contacts par pays avec fonction, institution et adresse électronique ;
- Les trois questionnaires ont été développés suivant une approche modulaire telle que décrite dans la note méthodologique, couvrant essentiellement les questions de pertinence, de cohérence externe, d'efficacité et de valeur ajoutée. En ce qui concerne le questionnaire relatif aux formations PSGSE et SAMES, il a été décidé de reprendre certaines des questions de l'évaluation précédente de 2012 afin de maintenir une continuité dans les questionnements. Les étudiants de toutes les promotions ont été invités à participer aussi ; et pas seulement ceux ayant suivi la formation sur la période 2014-2017 ;
- Le questionnaire pour les cadres pays a été envoyé à 162 destinataires. Vingt-six contacts se sont avérés erronés ou obsolètes, ouvrant un univers de 136 informateurs. Le nombre de personnes ayant répondu au questionnaire se monte à 36 à la clôture des enquêtes le 6 juillet 2018. Le taux de réponse pour ce questionnaire est donc aux alentours de 26,5 %, en ligne avec le taux attendu ;
- Le questionnaire pour les étudiants des formations PSGSE ou SAMES a été envoyé à 305 contacts. Soixante-deux contacts se sont avérés erronés ou obsolètes. Le total des contacts ayant reçu le questionnaire est donc de 243. Le nombre de réponses obtenues est de 51, soit un taux de réponse de 21 % à la clôture de l'enquête ; et
- Le questionnaire pour les PTF a été envoyé à 77 contacts. Trente-cinq contacts se sont avérés infructueux ou obsolètes, laissant un total de 42 contacts valides. Un total de 11 personnes a répondu, pour un taux de réponse de 26 %. Toutefois, l'hébergeur de l'enquête a connu des difficultés techniques qui ont fait l'objet de plusieurs communications et d'une investigation approfondie dans la programmation du questionnaire qui n'a cependant montré aucune faille de programmation. L'hébergeur a simplement indiqué un possible problème sur le serveur.²⁴ Le questionnaire est entré dans une boucle infinie après la question 17. Les réponses au questionnaire ne sont donc valables que jusqu'à cette question. Ce questionnaire a été jugé non exploitable pour les données quantitatives. Les réponses aux questions ouvertes ont été utilisées à des fins de triangulation.
- D'un point de vue général, les enquêtes se sont montrées moins productives qu'attendu et les taux de réponses ont poussé les évaluateurs à ne pas considérer les réponses aux questionnaires dans leurs aspects purement quantitatifs. Les questionnaires ont été majoritairement utilisés comme des proxys d'entretiens, permettant d'apporter des sources de triangulation supplémentaires aux entretiens menés par ailleurs.
- Un atelier de co-construction des conclusions et des recommandations, avec l'IPE (Paris et Pôle de Dakar), l'AFD et le Groupe de référence à Paris le 27 juin 2018.

93. Les documents utilisés lors de l'évaluation sont détaillés dans la bibliographie présentée en Annexe 1 et se portent au nombre de 60.

²⁴ Les enquêtes ont été développées et administrées au moyen de *Survey Monkey*.

94. Le nombre de personnes interrogées lors d'entretiens conduits par l'équipe d'évaluation se monte à 231, dont 139 personnes au niveau pays et 92 au niveau programme/international. Le graphique ci-dessous présente la distribution des personnes interrogées par type de partie prenante. Pour

Figure 2. Distribution des personnes interrogées par type de partie prenante



référence, la catégorie « IPE » couvre le Pôle de Dakar et l'IPE indifféremment.²⁵

95. Le tableau suivant présente la couverture des niveaux d'analyse pour chaque composante de l'évaluation.

Tableau 2. Composante d'évaluation et niveau d'analyse

Composante et niveau d'analyse	Niveau pays	Niveau programme	Prospective
Visite pays	√√√	√	√√
Revue documentaire	√√	√√√	√
Entretiens niveau programme	√	√√√	√√
Questionnaires	√√√	√	√√
Analyse financière	√	√√√	√√
Ateliers de construction des recommandations	N/A	N/A	√√√

96. L'équipe d'évaluateurs a conduit l'analyse selon la note de cadrage validée en mai 2018 par le Groupe de référence. L'analyse évaluative de la Section 4 répond à l'ensemble des questions évaluatives. Comme il était indiqué dans la note de cadrage, les critères d'appréciation ont été

²⁵ Les interviews spécifiques avec l'IPE-Pôle de Dakar se montent à 19.

utilisés. Certains se sont avérés moins pertinents ou répétitifs et ont donc été supprimés, tandis que d'autres ont été ajoutés.

3.3 Limites de l'évaluation

97. Comme toutes évaluations, la présente évaluation a connu un certain nombre de limites qu'il convient de prendre en compte pour appréhender les résultats à leur juste valeur. Les difficultés rencontrées et les moyens mis en œuvre pour les contourner sont décrits dans cette section.
98. **Limite 1** : Les ressources disponibles et le temps alloué à l'évaluation n'ont permis d'effectuer un travail de terrain que dans trois pays, qui ont été choisis pour l'étendue des interventions de l'IPE-Pôle de Dakar et leur inclusion à la PEFOP. Cet état de fait n'a permis que d'opérer une comparaison limitée entre les différents contextes d'intervention du Pôle. La méthodologie anticipait cette limite en complétant la collecte de données par des entretiens avec des intervenants au niveau international et plus stratégique, pour avoir une vue plus large des contextes d'intervention. Les questionnaires devaient également permettre de toucher un nombre plus important de pays et de collecter de la donnée plus large.
99. **Limite 2** : Les taux de réponse aux questionnaires se sont avérés plus faibles que prévu et n'ont pas apporté les compléments d'information espérés pour une analyse quantitative. Le contenu qualitatif des questionnaires a toutefois été utilisé pour trianguler des éléments recueillis au moyen d'entretiens ou de revue documentaire.
100. **Limite 3** : Les entretiens ont largement couvert les niveaux stratégiques et opérationnels avec de nombreux entretiens auprès des cadres et personnels des ministères, ainsi qu'auprès des principaux PTF. Des entretiens ont eu lieu avec le personnel des systèmes éducatifs, mais seulement au Burkina Faso. Des entretiens avec des représentants des syndicats et des chambres des métiers ou de commerce ont pu être conduits, mais ce sont les seuls représentants de la société civile qui ont pris part aux entretiens.
101. **Limite 4** : Des délais dans la production du rapport final n'ont pas permis d'en distribuer un premier jet avant la rencontre de co-construction des recommandations prévue dans l'approche participative de l'évaluation. Toutefois, l'équipe d'évaluateurs a pu présenter ses premiers constats afin d'alimenter une discussion qui a été très utile au demeurant, mais n'a pu être menée comme initialement prévu.

4 Analyse évaluative

4.1 Pertinence

Le Pôle de Dakar est créé sous le signe de la pertinence

102. Le contexte de la création de l’IPE-Pôle de Dakar positionne l’IPE-Pôle de Dakar comme un levier pour augmenter la pertinence des interventions de l’UNESCO en matière d’éducation formelle de base. De nombreux pays dépendent en effet à ce moment de l’aide étrangère pour analyser et améliorer leur système éducatif ; et les crises mondiales de la fin de la décennie 2000 montrent que cette dépendance à l’aide extérieure accroît la vulnérabilité des pays, dont la pertinence des programmes éducatifs peut être altérée lorsque l’aide internationale se raréfie²⁶.
103. L’IPE-Pôle de Dakar cherche à répondre aux besoins des pays, dont certains restent difficiles à identifier. Ces besoins sont sans cesse croissants en matière d’éducation et de formation. Les pays eux-mêmes peinent souvent à tous les identifier. En outre, ils ont leur propre ordre du jour sectoriel, et sont également impliqués dans d’autres programmes portés par d’autres bailleurs dont l’ordre du jour peut être différent (par exemple GIZ, USAID, Banque mondiale). Depuis 2000 et la création du Pôle de Dakar, les besoins des pays ont évolué selon le contexte économique, politique et social, pouvant conduire à l’émergence de besoins spécifiques ou à la modification des besoins initialement identifiés avec l’IPE-Pôle de Dakar. Dans la logique prospective de cette évaluation, la question évaluative de la pertinence est traitée à l’aune du cadre international balisé par l’ODD 4 et l’Agenda 2030, ainsi que la stratégie de l’IPE auquel le Pôle de Dakar a été rattaché à partir de 2013.
104. L’une des forces de l’IPE-Pôle de Dakar est de bien connaître les pays d’Afrique francophone. Les experts de l’IPE-Pôle de Dakar sont reconnus par les pays bénéficiaires comme ayant une connaissance fine du contexte des pays dans lesquels ils interviennent. Ils connaissent le paysage institutionnel ainsi que les acteurs de la politique sectorielle du pays. Les experts se rendent fréquemment dans les pays, y compris en dehors des missions d’appui. Par exemple, lors de formations ou d’événements organisés dans un pays, ils y rencontrent systématiquement les acteurs (ministres, agents des ministères, agences, universitaires). Les évolutions politiques, les changements de personnes, les difficultés des pays sont ainsi bien comprises des experts de l’IPE-Pôle de Dakar. Par ailleurs, les pays sollicitent fréquemment les experts de l’IPE-Pôle de Dakar pour toute une série de conseils. Les experts, ainsi que la direction de l’IPE-Pôle de Dakar, consacrent un temps important à ces échanges.
105. Concernant le maintien et le développement de compétences spécifiques, la participation aux événements et la coopération avec un large éventail de consultants et d’experts offrent de multiples opportunités d’auto-apprentissage. Pour autant, la complexité des problématiques éducation-formation-emploi et des contextes africains (par exemple s’agissant des migrants/réfugiés ou des enjeux de sécurité) appellerait à élargir les domaines d’intérêt des experts, en plus de leurs compétences intrinsèques que l’évaluation ne remet pas ici en cause.
106. L’IPE-Pôle de Dakar cherche à intégrer les problématiques ayant trait à l’éducation, la formation et l’emploi, qui sont des enjeux forts dans tous les pays. Pour cela, les experts de l’IPE-Pôle de Dakar s’attachent à organiser des missions dans les provinces et à intégrer pleinement les niveaux déconcentrés et décentralisés dans leurs diagnostics. De nombreux pays étant engagés dans une réforme de décentralisation et de déconcentration, il est essentiel pour l’IPE-Pôle de Dakar de comprendre le fonctionnement de l’ensemble des systèmes d’éducation, de formation et d’emploi, y compris dans les zones les plus reculées. Les visites des pays ont confirmé la capacité

²⁶ Banque africaine de développement (BAD) et OCDE (2009). *Perspectives économiques en Afrique en 2009*. Paris : OCDE.

de l'IPE-Pôle de Dakar à comprendre la diversité des situations dans les territoires des pays, ce qui permet d'affiner les diagnostics sectoriels.

107. La connaissance des acteurs locaux permet également à l'IPE-Pôle de Dakar d'identifier les compétences internes à mobiliser (par exemple des universitaires ou d'anciens cadres de PTF), et de repérer les besoins en renforcement de capacités pour conduire une analyse et un diagnostic sectoriels de qualité. L'IPE-Pôle de Dakar ajuste dès lors son appui aux capacités des pays, en proposant les formations de type PSGSE, SAMES ou des formations à la demande. Surtout, l'IPE-Pôle de Dakar accompagne les acteurs durant l'appui qu'il apporte. En théorie, il ne s'agit pas d'un appui externe, mais d'un appui coordonné avec les équipes pays – parfois se limitant à quelques individus comme en Guinée-Bissau.
108. La longévité de l'IPE-Pôle de Dakar en a aussi fait un acteur reconnu en Afrique de l'Ouest. Ce constat provient d'entretiens avec les personnels des ministères, notamment avec ceux qui ont connu le Pôle depuis le début des années 2000 (en Mauritanie par exemple)²⁷. Il les accompagne sur le moyen et le long termes. La pertinence des interventions de l'IPE-Pôle de Dakar, conjuguée à un ancrage institutionnel de long terme, participe à la reconnaissance de l'IPE-Pôle de Dakar comme un acteur fort de l'analyse et de la planification sectorielles en Afrique de l'Ouest, du moins francophone.

L'organisation de l'IPE-Pôle de Dakar et la réponse aux besoins des pays

109. En 2018, la pertinence originelle du Pôle de Dakar, devenu l'IPE-Pôle de Dakar, n'est toujours pas prise en défaut. Elle repose sur son approche, qui ne s'intéresse pas uniquement aux personnels pédagogiques, mais aussi à des enjeux élargis comme la démographie scolaire ou la planification. Jusqu'ici, les experts des systèmes éducatifs et les décideurs ont pensé solutionner tous les problèmes rencontrés par du recrutement ou de la formation d'enseignants²⁸. L'un des mérites de l'IPE-Pôle de Dakar – et la raison principale de sa pertinence – est d'avoir travaillé dès le début sur une multitude de dimensions qui vont bien au-delà des aspects pédagogiques, même si les enseignants comptent²⁹.
110. En matière d'identification des besoins des pays par l'IPE-Pôle de Dakar, le travail d'évaluation révèle une situation contrastée, et met en avant une conclusion qui oppose deux acceptions du terme « identification des besoins des pays ». Cette opposition renvoie aussi à la différence entre les besoins avérés des pays, les besoins déjà connus et donc historiques pour ainsi dire, que l'IPE-Pôle de Dakar aide bien à identifier – notamment grâce au RESEN –, et les besoins à venir (comme l'influence des écoles coraniques, mal connue), tels que décrits dans la littérature scientifique et/ou abordés dans les débats internationaux par exemple, et que l'IPE-Pôle de Dakar n'aborde que trop peu.
111. En d'autres termes, l'IPE-Pôle de Dakar est bien organisé pour identifier les besoins des pays en matière d'amélioration des systèmes éducatifs et pour donner des réponses aux questions habituellement posées quant à ces systèmes éducatifs. En revanche, il n'est pas organisé pour identifier les besoins dont les pays n'auraient pas connaissance, ni même conscience, faute de

²⁷ Les évaluateurs ont rencontré des cadres dans les pays qui aujourd'hui exercent d'autres fonctions ou professions ou sont retraités, mais qui ont le recul nécessaire pour juger de l'action du Pôle.

²⁸ Bernard, J-M., B. Kouak Tiayab, et K. Vianou, 20014. Profils enseignants et qualité de l'éducation primaire en Afrique subsaharienne francophone : Bilan et perspectives de dix années de recherche du PASEC; PASEC/CONFEMEN; novembre. Charton, H., 2017. Mesurer et comparer les compétences des élèves : les leçons de la réforme du PASEC, *Cahiers de la recherche sur l'éducation et les savoirs*, Hors-série n° 5. Voir aussi la rareté de l'offre de formation dans l'enseignement supérieur en Afrique qui concerne l'économie de l'éducation, l'évaluation, la planification et/ou la certification ; et les initiatives majeures de l'Unesco qui ne s'intéressent qu'aux enseignants (TTISSA).

²⁹ OCDE, 2005. *Teachers Matter – Attracting, Developing and Retaining Effective Teachers*, OECD Publishing, Paris, 240 pages.

travaux de recherche en propre et/ou d'une exposition soutenue aux débats en cours à l'échelon international ; alors même que la production de connaissances est une modalité d'intervention.

112. Concrètement, l'IIPE-Pôle de Dakar est organisé pour répondre aux questions qui relèvent du RESEN, c'est-à-dire celles traitées dans ses différents chapitres³⁰. La structure du RESEN part des contraintes connues auxquelles doit faire face un système éducatif, pour décrire son fonctionnement et son financement et analyser ses réalisations. En ce sens, l'IIPE-Pôle de Dakar produit un document extrêmement pertinent et aide les pays à trouver des réponses. Certes, des chapitres ont été ajoutés au RESEN – sur l'éducation préscolaire, les risques et conflits ou l'éducation inclusive – ce qui montre la capacité de l'IIPE-Pôle de Dakar à inclure de nouvelles problématiques. Il reste que le Pôle demeure organisé pour produire d'abord et avant tout des RESEN.
113. Toutefois, déjà en 2012 l'évaluation du cabinet C2G³¹ faisait remarquer que la pertinence de 2001 n'était pas forcément celle de 2012. Les problèmes diagnostiqués ont évolué et se sont diversifiés. L'intérêt n'est plus aussi concentré sur l'accès et la scolarisation dans l'éducation de base. La qualité, les capacités de mise en œuvre, la maîtrise des flux, l'efficacité interne et externe, y compris dans les autres niveaux d'enseignement, sont des exigences grandissantes³².
114. Même entre 2012 et 2018, la situation a beaucoup évolué. Des enjeux exogènes très prégnants comme la sécurité sont apparus. De nouvelles approches ont été promues dans les pays en développement, comme les cadres de certifications ou la VAE. L'ETFP est revenu sur le devant de la scène. L'IIPE-Pôle de Dakar commence à s'emparer de certaines questions ; l'enjeu sera d'aller plus loin, et sans doute plus vite.
115. Lors de plusieurs entretiens, il a été souligné que l'IIPE-Pôle de Dakar, et son RESEN, aide les pays à trouver des réponses à des questions qui sont datées, même si certaines d'entre elles restent pertinentes (comme l'accès à l'éducation, qui demeure un objectif de l'ODD 4). En même temps, ayant dit cela, les personnes interrogées ont rappelé aussi la situation du système éducatif dans de nombreux pays africains : ils sont frappés d'une telle inertie qu'il serait injuste et erroné de reprocher à l'IIPE-Pôle de Dakar de ne pas s'adapter aux situations rencontrées sur le terrain.
116. En outre, l'idée d'avoir associé le développement de capacités, dans les pays d'intervention, à l'appui aux pays dans la réalisation de diagnostics sectoriels et d'élaboration de stratégies, ajoute une dimension proprement brillante à la pertinence des interventions de l'IIPE-Pôle de Dakar. En effet, inviter très formellement les cadres des pays, dans lesquels le RESEN est préparé une année donnée, à s'inscrire à la formation PSGSE, est une approche très pertinente pour réussir le RESEN lui-même et contribuer au renforcement des capacités locales.

³⁰ Pôle de Dakar, 2007. RESEN ; Les notes du pôle DAKAR – Unesco-BREDA – Note thématique n°3, avril.

³¹ C2G, 2012. Évaluation externe du pôle d'analyse sectorielle en éducation – Pôle de Dakar, C2G Conseil, pour l'Unesco, août.

³² C2G, 2012. Évaluation externe du pôle d'analyse sectorielle en éducation – Pôle de Dakar, C2G Conseil, pour l'Unesco, août.

Des interventions comme catalyseurs de l'action nationale et comme multiplicateurs de capacités

117. La plus-value du RESEN est forte si on en juge par le consensus important qui se dégage du travail d'évaluation (PME, PTF et entretiens dans les pays). Ce point était déjà patent dans l'évaluation du cabinet C2G³³. Il est confirmé en 2018. Certains pays, comme le Burkina Faso, font des bilans partiels de certaines activités se déroulant au sein de leur système éducatif, mais rien n'existe d'aussi complet que le RESEN. Outre que l'IPE-Pôle de Dakar dispose d'une grande maîtrise d'un outil bien rôdé, à l'occasion de la préparation du RESEN les pays mobilisent des ressources, y compris des ressources humaines, des données et des statistiques, dans des proportions qui vont bien au-delà de ce qui est habituellement pratiqué. Le diagnostic est dit plus complet en de nombreuses occasions lors du travail de terrain.
118. Ce qui ressort du travail de terrain cette fois-ci apparaît peu, somme toute, dans la littérature qui étudie la plus-value du RESEN. Le RESEN est d'abord un catalyseur. Il se démarque ainsi des travaux des autres PTF. En effet, il n'est pas toujours possible de mobiliser tous les acteurs autour d'objectifs éducatifs communs. Or, le travail mené à l'occasion de la préparation du RESEN permet de faire comprendre les enjeux et de faire passer un certain nombre de messages. Les travaux du RESEN permettent de clarifier le rôle de chaque partenaire dans la pratique. Un exemple est donné par le niveau de détail et donc d'explicitation des enjeux. Le RESEN permet de diffuser des idées - comme l'absence d'adéquation entre les besoins du marché du travail et les compétences produites par le système d'éducation et de formation professionnelle, ou l'absence d'intérêt des partenaires privés pour des partenariats public privé - et d'expliquer pourquoi ces idées sont intéressantes à explorer.
119. Les interventions de l'IPE-Pôle de Dakar sont aussi des multiplicateurs des capacités nationales, du fait du développement et du renforcement de capacités qu'elles permettent :
- Directement, par sa formation PSGSE; et
 - Indirectement à travers les appuis apportés auprès des personnels nationaux. Ainsi, beaucoup de travaux s'effectuent en ateliers avec l'accompagnement des experts de l'IPE-Pôle de Dakar, durant lesquels les personnels échangent leurs expériences et les confrontent aux visions des experts. Le RESEN faisant généralement appel à des experts nationaux, les échanges sont fortement contextualisés, ce qui facilite la compréhension et l'apprentissage des personnels impliqués dans les travaux avec le Pôle (RESEN et autres types d'appui). En outre, par le biais d'un ciblage de certains secteurs économiques (ex. l'agriculture et le BTP au Burkina Faso, ou le tourisme au Sénégal) et de certaines régions lors du diagnostic, ils ciblent aussi un certain type d'expertise, avec l'idée de créer un effet multiplicateur.

La pertinence vue du point de vue de l'amont et de l'aval des politiques sectorielles

120. Dans ce contexte extrêmement positif à l'endroit de l'IPE-Pôle de Dakar et des interventions qu'il propose, dont l'analyse sectorielle, des possibilités d'amélioration subsistent. Elles renvoient à l'amont et l'aval du RESEN. L'amont concerne la capacité de l'IPE-Pôle de Dakar à s'autosaisir de problématiques importantes et d'actualité. L'aval renvoie à la capacité d'absorption des résultats des travaux de l'IPE-Pôle de Dakar et à la mise en œuvre des recommandations implicites, ou explicites, déduites du RESEN.

³³ C2G, 2012. Évaluation externe du pôle d'analyse sectorielle en éducation – Pôle de Dakar, C2G Conseil, pour l'Unesco, août.

L'amont – L'IPE-Pôle de Dakar ne s'autosaisit pas suffisamment des problématiques contemporaines

121. Travailler en amont du RESEN serait, par exemple, de réfléchir au contenu du RESEN, même si ajouter des chapitres au Rapport ne changerait pas son statut d'outil fondamental de diagnostic, et ne lui donnerait pas pour autant un statut d'outil d'aide à la décision et d'accompagnement à la mise en œuvre pratique. Le RESEN a longtemps été vu comme un outil d'aide à la décision, mais ce point est contesté. Le RESEN documente les plans et les rend crédibles, mais peine à constituer un outil d'aide à la décision pour les décideurs. Il est encore moins un outil d'appui à la mise en œuvre des politiques sectorielles.
122. Ce point ne remet pas en cause la pertinence des RESEN, mais il interroge leur utilité pour formuler et mettre en œuvre des politiques éducatives propices à renforcer l'accès à l'éducation et la qualité de celle-ci, et plus globalement à répondre aux enjeux soulignés dans l'ODD 4. Ce point ne nie pas non plus les tentatives récentes pour ajouter des chapitres au RESEN (voir Section 2). En revanche ces initiatives sont timides. Elles sont en outre vouées à l'échec si les ressources – notamment humaines – de l'IPE-Pôle de Dakar sont maintenues constantes. Elles sont vouées à l'échec, surtout si elles demeurent optionnelles, puisque l'expérience montre que les pays ne sont pas forcément intéressés à investir dans des chapitres optionnels, qui leur semblent coûteux pour une valeur ajoutée mal comprise. Les PTF et les experts de l'IPE-Pôle de Dakar l'ont souligné constamment durant les entretiens, les émaillant d'exemples sur des RESEN peu utiles, malgré l'insistance de pays à en conduire de nouveaux. Il semble que le RESEN tend à devenir d'abord un document permettant aux pays d'être éligibles à des financements internationaux comme ceux du PME. La vérification de la prise en compte des analyses des RESEN dans les plans sectoriels n'est pas réellement effectuée, ni par l'IPE-Pôle de Dakar ni par les PTF.
123. Les thèmes qui mériteraient un examen approfondi relèvent souvent de ce qui est extérieur à l'enseignement de base des enfants. Ils sont donc souvent hors des missions historiques de l'IPE-Pôle de Dakar, mais ils peuvent conditionner la réussite des pays en matière d'éducation de base des enfants. Au-delà, ils sont au cœur des préoccupations des pays concernés : chômage des jeunes, étude de la relation formation-emploi, insertion sociale et professionnelle ou encore équité et éducation inclusive sont des enjeux contemporains très prégnants. C'est en cela que la pertinence de l'IPE-Pôle de Dakar pourrait être renforcée. Ces thèmes sont décrits dans le reste de cette section.

L'IPE-Pôle de Dakar n'a pas encore pris en compte tous les enjeux de la formation professionnelle

124. La formation professionnelle – voire l'ETFP dans son ensemble, ou même la préparation au marché du travail – est une problématique d'actualité qui traverse à la fois le continent africain, la recherche scientifique et la décision politique³⁴. Au Burkina Faso par exemple, ce n'est que depuis environ cinq ans que la formation professionnelle revient sur le devant de la scène politique. Elle est au cœur du Plan national de développement économique et social 2016-2020 (PNDES). Toutefois, le démarrage est lent et les promoteurs de la formation professionnelle ont désormais besoin d'accompagnement pour avancer. L'IPE-Pôle de Dakar pourrait jouer ce rôle avec la PEFOP, qui comble en partie certains de ces manques. C'est en tout cas l'un des leviers pour identifier les obstacles, et ainsi faciliter la mise en œuvre d'une politique sectorielle de la formation professionnelle. Elle complète bien le RESEN qui n'y parvient pas, puisqu'il reste un travail de diagnostic et d'analyse.

³⁴ Voir le BIT (Aggarwal *et al.*, 2018), l'Unesco (www.unesco.org/new/en/dakar/education/technical-and-vocational-education-and-training/) et l'UNEVOC (<https://unevoc.unesco.org/go.php?q=Unevoc+Network+-+Africa>) pour des présentations récentes et synthétiques.

125. Un point particulier, à l'intersection de presque tous les thèmes qui viennent d'être évoqués, mérite une attention spéciale car il est central au fonctionnement de nombreux pays de la zone d'influence de l'IPE-Pôle de Dakar, et accessoirement parce que toutes les grandes organisations internationales sont en train de se pencher sur le problème : la portabilité des compétences, et la visibilité de celles-ci ; par exemple au moyen d'une certification.
126. C'est un enjeu auquel l'IPE-Pôle de Dakar commence à prêter attention avec la PEFOP (par exemple, l'IPE-Pôle de Dakar appuie à la mutualisation des outils et ressources en formation professionnelle dans l'espace UEMOA à travers la PEFOP). Cet appui reste encore insuffisant et limité géographiquement, alors que le BIT³⁵, la CEDEAO³⁶, l'Union africaine³⁷, la Commission économique pour l'Afrique des Nations unies³⁸, et l'UNESCO³⁹ viennent de se pencher sur le dossier.
127. De nombreux pays ont signé des accords de libre échange des personnes⁴⁰, souvent au sein de leur Communauté économique régionale (CEDEAO, SADC par exemple) et la question des compétences respectives des personnes mobiles, et de la reconnaissance de celles-ci, est à chaque fois primordiale. Tous les pays de la zone d'intervention de l'IPE-Pôle de Dakar ont de nombreux travailleurs étrangers sur leur territoire. L'expérience montre que ceux qui viennent de pays ayant un système avancé de formation professionnelle s'insèrent mieux sur le marché du travail, parfois au détriment des travailleurs locaux moins bien formés. Il serait pertinent d'examiner l'ensemble de ces problématiques.
128. Une autre limite de la PEFOP concerne la validation des acquis de l'expérience, qui reste pour le moment limitée à la formation professionnelle. La PEFOP s'est dotée d'un axe de travail spécifique sur la VAE ; et ceci est extrêmement pertinent. Toutefois, un grand nombre de questions ne sont pas traitées dans le cadre de la PEFOP. Toutefois, la VAE est uniquement traitée par l'IPE-Pôle de Dakar dans le contexte de la formation professionnelle, alors que la VAE aurait beaucoup de pertinence à être abordée de manière transversale dans tous les secteurs éducatifs⁴¹.
129. Même si l'on accepte, pour les besoins de l'analyse, de se cantonner à la formation professionnelle, la façon d'aborder la VAE n'est pas toujours pertinente pour les pays d'intervention. Même dans la PEFOP, la VAE est calquée sur des modèles existants – le modèle français⁴² souvent – sans adaptation (sur les méthodes d'évaluation, sur les référentiels de certification, sur la nature de la certification elle-même, sur la préparation des sociétés à accepter la VAE). C'est cela qui en a fait une approche souvent peu pertinente : elle n'est pas adaptée. En outre, le travail de terrain montre qu'il manque des évaluateurs dédiés à la VAE. Toute la littérature

³⁵ BIT (Bureau international du travail), 2018. *Skills portability in Africa at Regional Economic Community and Continental Level*, Working Paper prepared by Patrick Werquin, Cairo. (Forthcoming)

³⁶ Cédéao, 2015. Enquête sur les politiques migratoires en Afrique de l'Ouest.

³⁷ African Union, 2017. Politique migratoire pour l'Afrique révisée 2018-2027

³⁸ UNECA, 2018. *Portability of Skills and Labour Migration in West Africa: Islands of Good Practice in a Systemless Ocean*, Document de travail préparé par Patrick Werquin, Addis Abeba. (à paraître).

³⁹ Unesco, 2018. Initiative de l'Unesco et de la Cédéao pour renforcer la capacité des pays de la Cédéao à réformer leur système de certification et à promouvoir un dialogue régional pour la reconnaissance des certifications ; atelier de Dakar des 26 et 27 juin.

⁴⁰ BIT (Bureau international du travail), 2018. *Skills portability in Africa at Regional Economic Community and Continental Level*, Working Paper prepared by Patrick Werquin, Cairo. (Forthcoming)

⁴¹ www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid21066/la-validation-des-acquis-dans-l-enseignement-superieur-v.a.e.-et-vap-85.html

⁴² Entretiens avec les autorités lors de la visite au Burkina Faso, qui travaille du reste de concert avec Expertise-France (voir aussi www.burkina.campusfrance.org/page/controler-des-connaissances-et-validation-dacquis). Ceci étant, même sans la visite au Burkina Faso, la VAE, telle que vue par l'IPE-Pôle de Dakar, mène à la certification complète, s'appuie sur un référentiel de certification, propose un jury pour l'évaluation ; ce qui ne peut pas être une coïncidence car ce sont tous des traits caractéristiques forts de la VAE française et ils n'ont aucune raison – ni conceptuelle ni pratique – d'être nécessairement retenus.

pointe dans la même direction⁴³ : évaluer les acquis d'apprentissage formels et informels n'a rien de comparable à évaluer les acquis dans le système formel d'éducation et de formation ; et un enseignant ne fait pas forcément un bon évaluateur en VAE. Dans la même veine, le travail de terrain montre que les pays ont besoin d'accompagnement pour former les jurys, pour rédiger les référentiels de certification ; ou pour les adapter si ceux qui existent proviennent du système formel. Certains pays sont même à l'arrêt du fait de l'absence de textes règlementaires – c'est une demande très fortement verbalisée au Burkina Faso par exemple –, alors que d'autres font l'erreur de grouper dans un même texte la loi sur le cadre national des certifications et celle sur la VAE⁴⁴.

130. L'absence de l'IPE-Pôle de Dakar dans ce débat est d'autant plus surprenante qu'il est vivant dans de nombreux pays de la CEDEAO et que des Communautés économiques se sont dotées de lignes directrices régionales pour la mise en œuvre de la VAE, pour qu'il y ait une sorte de cohérence entre les différentes approches nationales (par exemple la SADC, 2016).

Les cadres de certification et la reconnaissance des certifications sont timidement abordés

131. La discussion sur les cadres de certifications⁴⁵ – qu'ils soient nationaux, régionaux ou sectoriels – est sans doute une de celles qui est la plus fournie actuellement. Or, malgré les listes quelque peu optimistes⁴⁶ régulièrement publiées par le CEDEFOP⁴⁷ ou la Fondation européenne pour la formation (ETF⁴⁸), peu de pays africains possèdent un cadre national des certifications opérationnel, et aucun cadre régional ne fonctionne véritablement⁴⁹.
132. Pourtant, les travaux préparatoires à l'établissement d'un cadre de certification ont du mérite – pour créer un langage commun, par exemple, entre les différentes parties prenantes (les employeurs et les enseignants typiquement). Le cadre lui-même est un outil pour classifier et classer les certifications existantes dans un pays, une région ou un secteur économique. Il apporte donc de la transparence et constitue un outil précieux pour les employeurs, qui peuvent organiser leur recherche de compétences et leur recrutement en cohérence avec ce cadre.
133. L'absence de l'IPE-Pôle de Dakar dans ce débat est là encore surprenante, d'autant que la CEDEAO – qui regroupe une grande partie des pays d'intervention de l'IPE-Pôle de Dakar – a initié de longue date une discussion sur l'établissement d'un cadre régional des certifications. Ce débat a culminé en 2013⁵⁰ et il s'est ensuite quelque peu éteint. Au moment de la rédaction de ce document, il a été quelque peu ravivé⁵¹, mais il reste qu'il serait pertinent que l'IPE-Pôle de Dakar y participe, soit directement soit en fournissant un appui technique aux pays qui pourraient en avoir besoin. L'IPE-Pôle de Dakar a ainsi récemment co-organisé, avec d'autres bureaux/structures de l'UNESCO, un atelier pour relancer ce processus. C'est dans ce genre de situations que le fait de ne pas apparaître totalement comme un institut de l'UNESCO aux yeux

⁴³ Voir Werquin (2014) pour une synthèse des enjeux: Werquin Patrick, 2014. Recognition and Certification of Informal and Non-formal Learning Outcomes (in the Informal Economy), Contribution to the GIZ Toolkit on Skills Development in and for the Informal Economy.

⁴⁴ Werquin, Patrick, 2012. Enabling Recognition of Non-formal and Informal Learning Outcomes in France: the VAE Legislation, *SAQA Bulletin*, Special issue on "Recognition of Prior Learning in South Africa: Taking RPL to Scale", Vol. 12, number 3, pp. 55-116.

⁴⁵ Werquin Patrick, 2013. *A Navigational Tool for Lifelong Learners: National Qualifications Frameworks*, for the Unesco Office in Bangkok.

⁴⁶ Ces listes mélangent assez largement l'existence d'un cadre opérationnel et celles de discussions préliminaires sur la possibilité, et l'intérêt, qu'il y aurait à établir un cadre de certification.

⁴⁷ www.cedefop.europa.eu/en/events-and-projects/projects/national-qualifications-framework-nqf

⁴⁸ www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/2222 or www.cedefop.europa.eu/files/2222_en.pdf

⁴⁹ C'est encore celui de la SADC qui en est le plus proche, mais le référencement des cadres nationaux au cadre régional se révèle être problématique.

⁵⁰ Charraud AM. and P. Werquin, 2013. *Contribution to the Development of National and Regional Qualifications Framework (NQFs and RQF) in ECOWAS Sub-region – Regional Analysis and Perspectives*, Policy Document prepared for the UNDP, Dakar, Senegal.

⁵¹ Unesco, 2018b. Initiative de l'Unesco et de la Cédéao pour renforcer la capacité des pays de la Cédéao à réformer leur système de certification et à promouvoir un dialogue régional pour la reconnaissance des certifications ; atelier de Dakar des 26 et 27 juin.

des pays africains (résultat des entretiens avec les cinq pays) est préjudiciable au rayonnement de l'IPE-Pôle de Dakar, et à son potentiel en matière de prise d'initiatives.

134. Il serait très pertinent que l'IPE-Pôle de Dakar s'empare de cette question, car la reconnaissance des certifications délivrées dans un pays passera très bientôt par le seul cadre national de certification ; et la mobilité géographique ne sera facile qu'au sein d'un groupe de pays qui partagent un cadre régional des certifications.

L'IPE-Pôle de Dakar n'a pas encore une approche holistique et des enjeux importants pour le système éducatif ne sont pas toujours abordés

135. La stratégie de moyen terme de l'IPE, l'ODD 4, l'Agenda 2030, les questionnaires reçus des PTF et les entretiens avec les PTF donnent un certain nombre d'éléments relatifs à la pertinence :

- La faiblesse du taux de préscolarisation, qui mériterait des travaux spécifiques (par exemple, au Burkina Faso, le principe de gratuité a été prononcé mais n'est pas appliqué) ;
- Le développement (parfois anarchique) du secteur privé dans l'éducation et la formation professionnelle, et les problèmes de qualité (problèmes qui pourraient être assez largement résolus par un cadre des certifications et un pilotage du système par la certification) ;
- La violence en milieu scolaire ;
- La sécurité au sens large et l'instabilité politique. Les experts rencontrés au Burkina Faso apprécient l'idée d'avoir un chapitre dans le RESEN sur les « risques et conflits ». Cela permet de « poser les problèmes dans ce contexte spécifique » ;
- La mauvaise qualité de l'infrastructure scolaire. Le nombre d'écoles qui sont en fait des « paillotes » (sic) au Burkina Faso est très grand et « un feu de brousse et tout est parti » a-t-on pu entendre lors du travail de terrain. Dans des pays comme Haïti, comparables à certains pays africains du point de vue des paramètres de base (PIB, système éducatif, forte présence de l'aide internationale), les infrastructures scolaires sont placées au premier rang des priorités, avec des solutions intéressantes en matière de coût/efficacité⁵²).
- Équipement des écoles (électricité, eau, toilettes, matériel didactique) ;
- Géographie des salles de classes et éloignement (l'expérience des écoles satellites n'a pas abouti au Burkina Faso et la question demeure) ;
- Les maternités précoces, un sujet qui surnage systématiquement dès que l'on sort du cadre convenu des réunions formelles ;
- L'équité par sexe, et la place de la fille dans la culture ;
- L'équité par zone de résidence et les grandes disparités entre zone rurale et zone urbaine ;
- Les écoles coraniques et les écoles confessionnelles en général (curriculum, pression exercée sur les élèves pour qu'ils réussissent...) ;
- De manière générale : aider à faire avancer les thématiques que le pays a lui-même identifiées, au lieu, parfois, de surimposer des problématiques importées. Au Burkina Faso, le discours a parfois été véhément contre des experts extérieurs, « sûrs de leur technicité », mais « pas assez à l'écoute des experts nationaux » qui sont « les seuls à connaître leur propre pays » ; et

⁵² Voir par exemple : http://menfp.gouv.ht/InfrastructurES_scolaires_Normes/NORMES%20DGS/DGS_Guide_Pratique_avril2014.pdf

- La non existence de la formation tout au long de la vie, une véritable solution pour construire des compétences et une certification dans le temps et dans le respect des contraintes de la vie adulte.

La couverture géographique des interventions de l’IPE-Pôle de Dakar est déséquilibrée

136. Un dernier enjeu transversal, celui de la couverture géographique de l’IPE-Pôle de Dakar, mérite d’être traité à part car il constitue un point de discussion essentiel de l’éventuelle refonte de son mode de fonctionnement. Même s’il existe des exemples d’interventions dans des pays quelque peu éloignés de Dakar (Burundi, Namibie, République démocratique du Congo, Tanzanie par exemple), voire des pays anglophones, il reste que la couverture géographique reste très marquée par d’une part la francophonie, et d’autre part l’Afrique de l’Ouest (l’IPE-Pôle de Dakar est très présent en Mauritanie par exemple ; et moins dans l’est de l’Afrique de l’Ouest comme au Nigeria).
137. C’est un élément essentiel de l’évaluation de la pertinence, et il faut bien reconnaître qu’il est difficile de justifier ce tropisme patent autrement que par la présence historique de la France, dont la zone d’influence en Afrique recouvre assez largement celle de l’intervention de l’IPE-Pôle de Dakar, et donc par le financement de l’Agence française de développement.
138. De ce point de vue très spécifique, il est difficile de soutenir que ce choix soit pertinent. Il laisse de côté des pays qui auraient extrêmement besoin de l’aide technique de l’IPE-Pôle de Dakar ; et semble redondant dans d’autres où il revient à l’envi préparer des RESEN, sans même laisser l’impression qu’il y a un renforcement local de capacités ni un début d’autonomisation des experts locaux (ex. trois au Togo et au Bénin en moins de 15 ans...).
139. Une couverture africaine plus équilibrée, avec des pays d’Afrique australe et du Nord, permettrait d’établir l’IPE-Pôle de Dakar comme référence incontournable. Cela lui donnerait aussi une plus grande légitimité, par exemple pour augmenter ses opportunités de financement.

Le RESEN en particulier ne s’appuie pas sur des analyses de contexte lors de ses interventions

140. S’agissant du RESEN en particulier, et les études sectorielles donc, l’analyse de contexte est faible. Les travaux modernes, notamment ceux de l’UNESCO, montrent que l’on ne peut définir une stratégie et revoir une politique éducative que dans le moyen ou le long termes. Il y a donc des défis en termes de développement et d’analyse de contexte que le RESEN ne prend pas en compte. De telles analyses – hormis l’analyse démographique – sont absentes du RESEN : on n’y trouve au mieux deux pages sur le contexte. Or, pour mener à bien des analyses secondaires, le lecteur du RESEN aurait besoin de savoir/comprendre où va l’économie du pays, quels sont les défis en termes de développement, et quelle est l’analyse qui est à faire au niveau local ou bien au niveau sectoriel en matière d’emploi et d’activité. Il n’y a pas non plus d’analyse du contexte politique, ni du contexte sociologique.

L’aval – Pas assez d’aide à la décision, d’accompagnement, ni d’aide à la mise en œuvre

141. Faute d’une analyse des applications possibles du RESEN, les travaux de l’IPE-Pôle de Dakar restent fondamentalement descriptifs, et parfois assez mystérieux pour les parties prenantes locales ; sans même parler des techniques statistiques mises en œuvre qui sont aussi mystérieuses pour la plupart des partenaires dans les pays d’intervention. Comme résumé par un interlocuteur dans le travail de terrain, « passer du RESEN au concret » n’est pas encore réalisé. Comme mentionné à de nombreuses reprises aussi, ce n’est pas non plus un objectif des experts de l’IPE-Pôle de Dakar, et encore moins des experts extérieurs recrutés à dessein. Là encore, ce n’est pas le niveau technique des experts de l’IPE-Pôle de Dakar qui est en cause mais bien le suivi, l’usage, l’applicabilité de résultats dont la base scientifique n’est ni discutable ni discutée – on est dans l’aval.
142. Pour résumer, il se dégage du travail d’évaluation une impression nette que les pays « croulent » (sic) sous les documents mais que beaucoup restent lettre morte. Ils ont « assez de rapports » et

voudraient voir les conséquences pratiques des conclusions des rapports en question. Les pays disposent de nombreuses analyses macro. Il semble que le besoin se situe plus au niveau des analyses méso ou micro, pour permettre des réactions immédiates si les choses ne se développent pas comme prévu.

143. Sans que cela ne soit une recommandation, parce que ce serait très prématuré, on peut se demander si le RESEN ne constitue pas une approche dépassée. En effet, sans contrainte de budget, une hypothèse de travail pourrait être de conserver le RESEN et de dédier une équipe à l'accompagnement des experts nationaux pour aller jusqu'au bout des idées mises en avant dans le RESEN. En d'autres termes, comme signalé par les interlocuteurs rencontrés : « Cela ne sert à rien de donner des informations sur la qualité aux décideurs en fin d'année », « Cela ne sert à rien non plus de dire à un directeur qu'il a eu un taux d'échec massif à l'examen dans son établissement », « Ce qui serait pertinent, pour un directeur d'établissement typiquement, ce serait d'avoir une prédiction sur la tendance des variables conditionnant la qualité du système éducatif, une évaluation concomitante, pour anticiper et pouvoir réagir ». En fait, les outils sont là – car la modélisation du passé n'a de sens que si on pense qu'elle est quelque peu prédictive du futur – mais ils ne sont pas adaptés pour qu'ils soient plus en phase avec un fort besoin d'action. Ce n'est pas simple à mettre en place, mais constitue sans doute l'avenir. Ce qui précède indique bien, comme cela a été dit lors des entretiens sur le terrain, que les pays sont en demande d'une « boussole » du quotidien, pour les chefs d'établissement, pour les enseignants, pour les parents.
144. Toujours en matière d'accompagnement et de suivi, l'IPE-Pôle de Dakar ne contribue pas assez à inscrire les problématiques nationales à l'ordre du jour international, en particulier celui des organisations internationales. D'une part, celles-ci ne traitent pas forcément toujours de ce qui relève des préoccupations quotidiennes des pays. D'autre part, même lorsque les enjeux et problèmes sont relativement transversaux à tous les pays, il y a souvent des spécificités locales qui font que l'IPE-Pôle de Dakar devraient aider les pays à faire apparaître leurs questions dans les *fora* internationaux. Par exemple, il est surprenant de constater que les experts des différents ministères burkinabés concernés ne participent que très peu aux débats menés au niveau de la CEDEAO. Ce sont des consultants privés, souvent, qui y sont conviés.
145. Le mode de recrutement des experts extérieurs par l'IPE-Pôle de Dakar ne l'aide pas à identifier de nouvelles pistes de travail – voire de recherche – puisqu'il n'y a que peu de renouvellement au sein de ces experts. Ce mode de fonctionnement obère quelque peu l'apparition d'idées nouvelles. Au-delà, et s'agissant de l'aval, ce mode de fonctionnement par recrutement de consultants extérieurs ne facilite pas le suivi des dossiers et la mise en œuvre de solutions puisque, presque par définition, les consultants sont recrutés pour préparer le RESEN, et que leur cahier des charges ne s'étend pas à l'accompagnement.
146. Le travail d'évaluation montre que la diffusion du RESEN reste limitée et l'effet multiplicateur peu convaincant. Quelques entretiens ont même montré qu'il existe « peu d'échanges entre le pays et l'IPE-Pôle de Dakar après la livraison du RESEN ».
147. Pour être tout à fait complet, et nuancer les points précédents, il faut bien préciser aussi qu'il n'est pas rare qu'il y ait peu d'intérêt pour un suivi de la part des décideurs dans un pays qui vient de finir son RESEN, notamment lorsqu'il a été demandé uniquement pour rendre le pays éligible à certains financements internationaux. Il faut ajouter à cela que la capacité d'absorption, dans certains pays, est limitée.
148. En tout état de cause, l'outil RESEN, pour aussi performant qu'il soit d'un point de vue technique, n'est pas pertinent dans tous les contextes, notamment lorsque les acteurs locaux ne sont pas en mesure – par manque de compétences ou, plus simplement et plus souvent, par manque de temps – de se l'approprier à des fins de mise en œuvre de solutions adaptées.
149. Pour conclure de manière générale, l'action de l'IPE-Pôle de Dakar est trop concentrée sur l'amont et pas assez sur l'aval, c'est-à-dire la mise en œuvre du plan crédible.

4.1.1 L'adéquation de l'appui de l'IIPE-Pôle de Dakar par rapport aux besoins des pays

L'IIPE-Pôle de Dakar ajuste ses modalités d'intervention aux besoins des pays

150. L'appui aux pays est plus ou moins intense selon les capacités disponibles, la taille des équipes pays et les compétences mobilisables dans le pays. Cette capacité d'ajustement est un atout de l'IIPE-Pôle de Dakar qui devrait favoriser l'appropriation des diagnostics et plans sectoriels par les pays.
151. L'IIPE-Pôle de Dakar adapte ses interventions en fonction du cycle de la politique éducative⁵³, du diagnostic à la mise en œuvre des politiques éducatives ; avec par exemple : i) des diagnostics globaux ou sous-thématiques ; ii) des modèles de simulation financière, iii) des plans sectoriels (ou des stratégies sous-sectorielles) et des plans d'actions ; et iv) des levées d'obstacles pour l'opérationnalisation des politiques de formation professionnelle.
152. Il n'existe donc pas un type d'appui monolithique, mais plutôt un appui de nature protéiforme adapté à chaque situation nationale et infranationale. Par exemple, en 2017 les autorités mauritaniennes ont demandé un appui spécifique à la suite du RESEN de 2014-2015, qui portait spécifiquement sur l'enseignement supérieur (l'enseignement supérieur étant transversal et peu développé dans les RESEN). Au Togo, l'appui est complètement différent, consistant en une synthèse des études sectorielles conduites depuis 2015 et en complément des sous-secteurs moins étudiés.
153. Les capacités d'adaptation de l'appui apporté par l'IIPE-Pôle de Dakar se manifestent :
- Dans les **thématiques** privilégiées par les pays (choisissant certains sous-secteurs de l'éducation en fonction de besoins souvent co-identifiés avec l'IIPE-Pôle de Dakar). Par exemple en Guinée-Bissau, le plan sectoriel et le plan d'action ont été finalisés en 2016-2017 avec l'appui de l'IIPE-Pôle de Dakar, qui a ensuite répondu à une demande complémentaire sur l'ETFP pour enrichir l'information sur ce sous-secteur, et l'intégrer au plan sectoriel décennal et au plan d'action triennal.⁵⁴ Surtout, la PEFOP a été une réponse à une demande de nombreux pays. Avec elle, même limitée à quatre pays dans un premier temps, l'IIPE-Pôle de Dakar offre une plateforme sur une problématique essentielle au développement de l'Afrique. Cela a été confirmé par l'ensemble des PTF rencontrés. L'engagement dans l'appui au pilotage de la qualité à l'enseignement de base est une réponse aux défis rencontrés par les ministères pour améliorer l'efficacité et l'efficience de leurs systèmes éducatifs et pour contribuer au besoin de renforcer les dispositifs de suivi-évaluation.
 - Dans le **niveau d'intervention au sein des pays**. La plupart des pays étant engagés dans des réformes institutionnelles de déconcentration/décentralisation, l'IIPE-Pôle de Dakar adapte ses modalités d'intervention pour inclure les échelons intermédiaires, essentiels au portage et à la mise en œuvre des réformes éducatives (par exemple les inspections, les directions d'établissement, les conseillers pédagogiques). Les formations courtes organisées en Mauritanie en 2016 ont ainsi mis en évidence le besoin de former les échelons intermédiaires de niveau déconcentré, en vue de renforcer leurs capacités de collecte et d'analyses de données fiables⁵⁵.
 - Dans la **souplesse d'intervention** face aux turbulences institutionnelles et crises diverses que traversent les pays. Les exemples sont nombreux. Ainsi, au Burundi, suite aux événements politiques de 2015-2016, l'appui sectoriel a été revu en tenant compte de la révision du Plan sectoriel de développement de l'éducation de la formation. Finalement,

⁵³ Ibid.

⁵⁴ Rapport d'activités 2017, IIPE-Pôle de Dakar.

⁵⁵ Rapport d'activités 2016, IIPE-Pôle de Dakar.

l'IIPE-Pôle de Dakar n'est pas intervenu sur le Modèle de simulation financière en éducation (MSFE). Initialement il était prévu d'appuyer : i) un RESEN avec des chapitres additionnels sur le lien entre ETFP et enseignement supérieur et marché du travail, les risques et vulnérabilités, et la question enseignante, ii) un MSFE, et iii) le Plan sectoriel d'éducation et le Plan triennal d'action budgétisé. Avec la crise politique, l'IIPE-Pôle de Dakar a appuyé uniquement le RESEN mais sans analyse de la question enseignante, car les données n'étaient pas disponibles et que la crise empêchait d'en collecter, et sans analyse de l'ETFP et de l'enseignement supérieur en lien avec le marché du travail, ni analyse des risques et vulnérabilités, car impossible de conduire des enquêtes légères complémentaires⁵⁶. Au Mali, l'IIPE-Pôle de Dakar est intervenu selon une intensité différente et en modifiant les contenus de ses interventions entre 2014 et 2017, pour tenir compte des difficultés majeures de ce pays, sans rompre avec les ministères qui voulaient engager les réformes, reconnues par tous les PTF et le PME comme indispensables. Cette souplesse d'adaptation a été mentionnée, par les pays répondant aux questionnaires comme par les PTF, comme une marque de l'intervention de l'IIPE-Pôle de Dakar.

- Dans l'adaptation à des **contextes linguistiques différents**. L'IIPE-Pôle de Dakar intervient dans des pays lusophones et anglophones. Les moyens d'interagir dans des langues qui ne sont pas le français sont recherchés (interprétariat, traduction des supports, projets de formation en langue arabe, traduction d'enquêtes comme les enquêtes scolaires en Guinée-Bissau). Des publications sont traduites, comme le guide méthodologique consacré aux comptes nationaux d'éducation, ou directement publiées en anglais, comme l'analyse des données financières publiques sous l'angle de l'équité et de l'efficacité au Zimbabwe (2016). Il faut souligner ici que la faiblesse de l'IIPE-Pôle de Dakar ne dépend pas tant du défaut de maîtrise linguistique que d'une connaissance moindre des contextes nationaux, surtout en milieux anglophones.
- Dans l'adaptation aux **capacités analytiques** des pays. Certains pays demandent davantage d'appuis que d'autres. L'IIPE-Pôle de Dakar peut apporter une aide légère, s'il considère avec le pays demandeur que cela est pertinent. La Mauritanie est un cas emblématique. Le pays est aujourd'hui capable d'élaborer un RESEN en autonomie grâce à l'appui du Pôle, et demande à l'IIPE-Pôle de Dakar une validation méthodologique et un appui spécifique pour les sous-secteurs de la formation professionnelle et de l'enseignement supérieur. De même, à Madagascar, le pays a une bonne expérience dans l'élaboration et l'utilisation de tableaux de bord. L'IIPE-Pôle de Dakar n'intervient qu'en cas de blocage technique.
- Dans l'approche des **besoins des pays**. Dès lors que l'IIPE-Pôle de Dakar répond aux besoins des pays, il risque de répondre à des demandes des décideurs politiques qui ne soient pas forcément fondées pour l'éducation et la formation dans ce pays (par exemple, des demandes de nature politique, ou qui négligent volontairement certains problèmes majeurs comme l'accès des filles à l'éducation ou la langue d'enseignement). Il n'est pas possible à l'IIPE-Pôle de Dakar de se substituer aux pays ou de leur imposer sa vision. En revanche, les missions exploratoires sont une approche judicieuse pour conduire le pays à exprimer des besoins utiles, et à identifier des problématiques qui auraient peut-être été ignorées ou écartées. Ces missions exploratoires – non prises en charge par les pays car ne rentrant pas dans le cadre d'une prestation de service – sont pourtant essentielles pour adapter la réponse de l'IIPE-Pôle de Dakar. Il conviendra de les étoffer et d'en prévoir la systématisation.

154. Pour être aussi souple et servir de manière adaptée les besoins des pays, il est essentiel à l'IIPE-Pôle de Dakar de **connaître profondément le contexte éducation-formation du pays**, ce qui est

⁵⁶ Source : IIPE-Pôle de Dakar.

visible dans les pays africains francophones. La situation est moins vraie en pays lusophones, où le portugais constitue une barrière pour appréhender le contexte du pays. Surtout, le modèle d'appréhension avéré dans les pays francophones ne se traduit pas encore dans les faits en zone anglophone. Il ne s'agit pas tant d'un problème linguistique que d'interactions avec les acteurs de systèmes éducatifs différents. Non que les experts de l'IPE-Pôle de Dakar ne puissent pas maîtriser la compréhension des systèmes hérités de la colonisation britannique, mais les relations avec ces pays sont sporadiques. Elles n'ont pas la régularité ni l'intensité des relations avec les pays francophones. Ceci est confirmé par les PTF qui interviennent dans les différents pays africains.

155. Pour autant, l'IPE-Pôle de Dakar cherche à élargir sa connaissance des problématiques régionales propres au secteur éducatif et de l'emploi. L'analyse des rapports d'activités souligne l'intervention de l'IPE-Pôle de Dakar dans une douzaine de manifestations régionales organisées par des pays, les organisations régionales (par exemple l'UEMOA), les PTF ou la famille onusienne. L'IPE s'investit également dans les débats de niveau international. Par exemple, les trois instituts (Paris, Dakar, et Buenos-Aires) ont participé en 2017 à la conférence de la *Comparative and Educational Society* sur l'éducation inclusive et les disparités. Ces participations sont savamment choisies. Elles correspondent au mandat de l'IPE-Pôle de Dakar. Il manque maintenant à l'IPE-Pôle de Dakar de transformer ce capital de connaissances dans ses modalités d'intervention, pour l'ensemble des pays africains – c'est son mandat.
156. L'IPE-Pôle de Dakar ne peut pas répondre à l'ensemble des demandes des pays (demandes essentiellement en termes de diagnostic et d'analyse sectoriels) en raison d'une charge de travail trop élevée. Les experts s'accordent pour répondre aux pays, souvent sur des questions *ad hoc* (par exemple réviser un tableau de statistiques, rechercher des experts, apporter un complément à une étude). Cette réactivité, hors prestation de service formalisée de type appui ou formation, est à porter au crédit de la réputation de l'IPE-Pôle de Dakar. Elle a cependant des inconvénients, puisqu'elle contraint les équipes à répondre rapidement à une multitude de demandes pesant sur la charge de travail.

157. Il faut souligner les points suivants concernant la priorisation des demandes :

- Les demandes des pays concernent essentiellement le diagnostic et l'analyse sectoriels, avec des modulations en fonction de l'avancée des pays dans le RESEN et leur politique sectorielle.
- L'origine des demandes est variée, et les interlocuteurs pays rencontrés peinent à expliquer les raisons de la demande. Il apparaît que la demande est la contrepartie d'une exigence plus ou moins explicite des bailleurs et du PME.
- La priorisation des interventions de l'IIPE-Pôle de Dakar dépend des calendriers des pays, des échéances fixées par les bailleurs et le PME, des disponibilités des experts du Pôle, et dans une moindre mesure des possibilités de financement des pays permettant à l'IIPE de recouvrer les coûts.

Dans la PEFOP, les besoins des pays sont appréciés, mais pas de manière globalisante

158. La Plateforme d'expertise en formation professionnelle (PEFOP) promeut le travail sur la formation professionnelle et traite, en partie, ces points ; notamment la VAE qui est explicitement au cœur de la PEFOP, à la fois parce que c'est l'un des cinq axes prioritaires de la PEFOP (Section 2) et parce que certains des experts de l'équipe de la PEFOP sont également des experts de la VAE. Toutefois, ces cinq axes, tous légitimes, sont à la fois incomplets et incohérents. Ils sont incomplets parce qu'ils ne couvrent pas tous les enjeux de la formation professionnelle. Ils sont incohérents car certains sont transversaux, comme les partenariats public privé, et d'autres constituent un thème unique en eux-mêmes, comme la VAE. Si la VAE est traitée en tant qu'élément du dispositif de certification (Axe 3) et outil d'équité (axe 4), elle semble encore traitée de manière autonome. Enfin, la PEFOP a fait le choix – judicieux au demeurant pour une approche de démarrage – de mettre l'accent sur les freins relatifs à la mise en œuvre opérationnelle des réformes concernant la formation professionnelle. Une telle approche ne peut pas entièrement répondre aux besoins des pays qui ont besoin d'accompagnement. Comme entendu à de nombreuses occasions lors du travail de terrain, « les pays ont assez de rapports, ils doivent maintenant passer aux actes ». Cet aspect relève de l'aval du RESEN qui a été abordé précédemment.

159. Pour conclure, la formation professionnelle telle que vue par la PEFOP ne répond pas assez aux enjeux forts du moment, au premier rang desquels on trouve l'employabilité, l'emploi, le chômage, la relation formation-emploi, et l'insertion sociale et professionnelle des jeunes. Il est d'ailleurs symptomatique que le Ministère sénégalais du travail n'ait pas été proposé dans la liste des interlocuteurs lors de la visite de terrain à Dakar. Il est tout aussi révélateur que des demandes se soient manifestées, durant le travail de terrain, pour l'installation d'un expert. résident dans le pays, qui coordonnerait les activités de la PEFOP. La demande est peu réaliste d'un point de vue budgétaire, mais elle en dit long sur la nécessité de répondre aux besoins quotidiens exprimés par les acteurs qui promeuvent la formation professionnelle dans leur pays.

4.1.2 Les modalités d'intervention pour renforcer les capacités

La formation PSGSE, bien qu'appréciée, reste un dispositif fragile et risque de perdre en pertinence à moyen terme

160. La formation PSGSE est unique, en ce sens qu'elle offre une formation complète sur les diagnostics et la planification sectoriels. Aucun autre dispositif de formation de ce type n'existe en Afrique francophone et lusophone. Il n'a pas été trouvé d'équivalent en Afrique anglophone. De nombreux projets d'aide au développement en éducation et formation intègrent un volet de renforcement de capacités, mais qui est bien souvent adossé au projet développé (par exemple, une formation à la gestion des données pour accompagner la mise en œuvre d'un système intégré d'information).

161. Les experts de l'IPE-Pôle de Dakar contribuent activement à cette formation, par des interventions et des contenus ; même si les contraintes de travail de ces experts détournent parfois certains d'entre eux de la formation PSGSE. Elle est uniformément décrite comme pertinente et intéressante. La formation est hybride avec trois regroupements de courte durée (une à deux semaines) à Dakar, et ce mode de travail correspond aux contraintes de vie de professionnels qui ne pourraient pas se rendre disponibles pour une année d'étude en présentiel. Les enseignants sont appréciés et la plateforme pour le travail à distance fonctionne de manière tout à fait satisfaisante, même si elle pourrait être améliorée aux marges (pour qu'elle ne se résume pas à des échanges de courriers électroniques, par exemple). Le fait que la formation PSGSE soit appariée, pour ainsi dire, à la préparation du RESEN est grandement apprécié. Cela donne un terrain d'application immédiat pour les compétences acquises durant la formation, ce qui permet à la fois de produire le RESEN et de consolider les acquis durant la formation.
162. Le succès de la formation PSGSE ne se dément pas, le nombre de candidatures excédant chaque année le nombre de candidats retenus (dont le nombre dépend de la capacité de l'IPE-Pôle de Dakar à mobiliser des tuteurs formés). En 2016, 77 candidats ont été retenus sur 117 candidatures. Cette formation cible les cadres des ministères (88 % des répondants au questionnaire travaillent dans un ministère de l'éducation, et 82 % y travaillent toujours depuis la formation), alors que la plupart bénéficient rarement de ce type de formation en interne. 71 % des participants qui suivent la formation jusqu'au bout sont satisfaits (en moyenne, entre 2013 et 2017). Cette formation reste cependant fragile.
163. Elle est animée par **deux agents de l'IPE-Pôle de Dakar**, qui pallient les déficiences de la coopération avec la Faculté des sciences et des technologies de l'éducation et de la formation (FASTEF) de l'Université Cheikh Anta Diop (UCAD). L'UCAD a amélioré la gestion de la formation, grâce à un agent qui s'implique et reste le correspondant principal du duo responsable à l'IPE-Pôle de Dakar. En revanche, la formation PSGSE n'est pas suffisamment portée par la FASTEF, malgré un accord précisant les responsabilités de chaque partie. Sans l'équipe de l'IPE-Pôle de Dakar, la formation PSGSE ne pourrait pas être délivrée dans de bonnes conditions. Il faut constater que cette formation n'est pas pilotée pédagogiquement par la FASTEF, et les évaluateurs doutent de la motivation de la Faculté quant au développement, à l'actualisation et à la diffusion de cette formation. L'IPE-Pôle de Dakar a mis en place des indicateurs de prise en main de la formation PSGSE, permettant de mesurer finement le partage des responsabilités avec la FASTEF. Force est de constater que les difficultés sont récurrentes, malgré la nomination d'un comptable à la faculté qui allège la charge de travail de l'équipe de l'IPE-Pôle de Dakar. La formation PSGSE menace de fermer si l'équipe en charge à l'IPE-Pôle de Dakar venait à cesser ses fonctions. La FASTEF semble être dans l'incapacité de reprendre cette formation dans son organisation et son évolution.
164. Cette formation délivre des crédits, mais **n'est pas certifiante**, puisque la première année de Master n'est pas un niveau de certification. Il existe donc un grand sentiment de frustration – et un « gout d'inachevé » comme rapporté à maintes reprises lors du travail de terrain – de la part des participants. D'une part la formation est un peu courte, et toutes les compétences prévues ne sont pas forcément acquises par les participants ; et d'autant plus que la livraison du RESEN au pays marque un peu trop abruptement la fin de la mise en œuvre pratique des compétences acquises. Il n'existe donc que très peu d'opportunités pour les impétrants de valoriser leurs acquis, voire de les maintenir ; car ce qui ne se pratique pas s'oublie. Il n'existe pas d'opportunités pour mobiliser les experts formés dans un pays donné pour aider un pays voisin à mener à bien son propre RESEN. Il n'y donc pas de fertilisation croisée, par échange de pratiques et d'informations sur les problématiques conceptuelles et concrètes, ni de maintien et de renforcement des compétences des experts formés dans le cadre de la formation PSGSE. L'idée d'une mise en œuvre du RESEN par les experts formés au RESEN a été évoquée mais jamais mise en place.
165. D'autre part, la formation PSGSE est conçue comme étant la première année d'un Master. Dans tous les systèmes de certification, le Master est préparé en deux ans et la première année de Master

n'est pas un niveau de certification⁵⁷. En d'autres termes, l'investissement est massif pour les participants, mais ils ne peuvent pas faire valoir une quelconque hausse de leur niveau personnel de certification. Ce point est revenu sans cesse dans tous les pays examinés. D'aucuns font remarquer qu'ils connaissent des formations beaucoup moins complètes qui pourtant mènent à un Master complet. Seuls les participants qui s'engagent dans une seconde année de Master à la FASTEF ou dans certaines universités comme à l'IREDU en France peuvent espérer obtenir la certification de Master et donc valoriser leur investissement en formation. La seconde année de Master étant délivrée en présentiel, elle ne réunit que les étudiants locaux – sénégalais – ou de pays proches. Très peu de participants à la formation PSGSE ne suivent de ce fait cette seconde année. Le questionnaire pour cette évaluation indique que 68 % ne sont pas titulaires du Master ou ne complètent par la formation PSGSE reçue par une autre formation, alors qu'ils sont 78 % à le souhaiter. Il n'y a pas non plus de système de VAE pour permettre aux participants au Master 1 de valider la seconde année et d'obtenir le Master à partir de leurs acquis de l'expérience dans une autre université locale, africaine ou autre. Cette piste n'a été évoquée à aucun moment pendant le travail de terrain, mais il est vrai que la VAE est perçue comme étant une approche liée à la formation professionnelle.

166. Malgré une forte satisfaction, l'impact de la formation pour les individus reste mesuré. L'effet sur les individus porte sur le niveau de responsabilités ou le positionnement hiérarchique plus élevé. Mais 40 % n'ont observé aucun changement dans leur position après la formation, et 52 % affirment que leurs fonctions sont identiques à celles d'avant la formation PSGSE. Beaucoup déclarent que c'est précisément l'absence de certification qui est la source de cette absence de promotion ou de mobilité, dans des pays qui attachent beaucoup d'importance aux certifications (crédentialistes). Pourtant, une majorité d'entre eux aspirent à des fonctions différentes ou plus élevées (28 % voudraient entamer un doctorat et 28 % travailler comme consultant).
167. La formation est **exigeante**, elle s'adresse à des adultes en poste qui ont d'autres tâches (travail, famille), ce qui peut expliquer les abandons fréquents (7 sur 47 inscrits en 2017 ont arrêté). Certains candidats ne parviennent pas à réunir le financement nécessaire (c'est le cas du Tchad, par exemple, en 2015). La lourdeur de la formation est un aspect négatif mis en avant par les répondants au questionnaire PSGSE, expliquant les abandons, voire la non inscription.
168. La **formation ne génère pas encore un effet de réseau** entre les participants. Il n'existe pas encore de communauté de participants à la formation PSGSE, alors même qu'elle vient de célébrer ses 10 ans. Un groupe *LinkedIn* a bien été créé, mais il ne saurait remplacer un véritable réseau au sein duquel les participants pourraient continuer à échanger et à actualiser leurs connaissances. Par ailleurs, la formation ciblant quasi exclusivement les cadres des ministères de l'éducation nationale, les participants n'ont pas l'occasion d'échanger sur des problématiques plus larges que celles rencontrées dans ce type de ministère. Quarante-deux pour cent des participants souhaitent travailler dans l'éducation, et non dans les secteurs adjacents (emploi-formation) ou autres. Or, les politiques sectorielles sont également dépendantes d'autres politiques publiques et de facteurs contextuels plus larges (santé, démographie, etc.). La formation PSGSE n'offre pas de plateforme pour échanger sur ces problématiques. Elle s'adresse d'abord à des participants intéressés par la planification ou souhaitant devenir des planificateurs, ce qui montre le ciblage quasi exclusif sur la politique éducative, alors que des ressorts se situent aussi ailleurs. Cette évaluation n'apporte pas d'éléments probants sur la mise en œuvre des recommandations figurant dans le rapport C2G⁵⁸.

⁵⁷ Les trois niveaux de certification de l'enseignement supérieur sont la Licence, le Master et le Doctorat (LMD).

⁵⁸ Ces recommandations étaient les suivantes :

169. Au niveau de la formation SAMES, la relation avec l'université de Gambie s'est détériorée suite à des changements institutionnels. Actuellement, les recherches sont en cours pour engager un partenariat avec une université anglophone. Le ciblage sur des étudiants essentiellement gambiens a certes eu un effet positif sur le pays, qui sollicite peu l'IPE-Pôle de Dakar pour ses analyses sectorielles. Toutefois il n'est pas possible de dire que l'IPE-Pôle de Dakar propose une formation adaptée aux besoins de l'ensemble des pays anglophones. Les experts de l'IPE-Pôle de Dakar ont une connaissance trop parcellaire de ces besoins, et il n'y a pas la même longévité et permanence d'intervention comme dans la zone francophone.
170. **Les formations courtes à la demande** sont proposées par l'IPE-Pôle de Dakar. Elles restent encore relativement rares. Par exemple, la Guinée-Bissau a bénéficié de la formation de 42 cadres sur la gestion du système éducatif, l'analyse des scolarisations et le financement de l'éducation. Il ne semble pas qu'il y ait une forte demande des pays, qui pourtant connaissent la formation PSGSE et l'offre de services de l'IPE-Pôle de Dakar. Les formations proposées dans le cadre de la PEFOP sont également appréciées⁵⁹ et complémentaires à la démarche d'opérationnalisation proposée par ce projet.
171. Les pays sont le plus souvent dans l'**incapacité d'identifier leurs besoins de renforcement de capacités** (en témoignent la faible demande de formations spécifiques, comme expliqué dans la section sur l'efficacité). Aussi, ils semblent prendre la formation PSGSE, qui est reconnue comme étant de qualité, comme l'unique levier pour former leurs cadres aux diagnostics et analyses sectoriels et à la simulation financière. Les évaluateurs s'interrogent sur la pertinence même de la formation PSGSE et de son adéquation aux besoins des pays pour passer du diagnostic à la mise en œuvre. La formation PSGSE forme prioritairement à l'expertise en analyse et planification sectorielles.
172. Le renforcement de capacités ne doit certes pas être réduit aux formations PSGSE ou SAMES. Les interventions de l'IPE-Pôle de Dakar dans l'appui aux pays incluent une forte composante de partage et d'apprentissage. Le temps accordé par les experts de l'IPE-Pôle de Dakar à l'explicitation des théories et des méthodes, à l'analyse et à la priorisation, est conséquent. Ce temps est bien souvent peu visible dans les indicateurs d'activités de l'IPE-Pôle de Dakar, et pourtant il est essentiel pour favoriser l'appropriation et accroître les opportunités d'action par la suite. Cependant, cet appui-formation s'adresse le plus souvent aux équipes – parfois réduites – de cadres impliqués dans la politique sectorielle. Or, bien souvent ces cadres ne sont pas responsables de la mise en œuvre ni du suivi des politiques. Ils n'ont bien souvent pas les outils ni même la légitimité pour concrétiser un RESEN ou une étude sur l'allocation des enseignants.

4.1.3 La prise en compte des enjeux contemporains par l'IPE-Pôle de Dakar

Une approche d'intervention dominée par l'expertise technique

173. La qualité des productions de l'IPE-Pôle de Dakar a comme corolaire négatif la difficulté d'appropriation par les décideurs politiques et le personnel. Du côté des pays, peu ont les capacités pour comprendre toutes les nuances des analyses ou leurs implications en termes de politiques publiques. Les entretiens et les questionnaires confirment que les experts de l'IPE-Pôle de Dakar apparaissent parfois comme des méthodologues aguerris, qu'il est difficile de les contredire et que

-
- Réduire l'âge des étudiants à l'entrée du programme
 - Les cours devraient être davantage liés à la pratique (*learning-by-doing*)
 - Mieux cibler les profils des candidats qui devaient ensuite participer aux travaux des équipes sur l'analyse et les plans sectoriels.
 - Revoir la pratique des effectifs des promotions à retenir par pays en fonction de la constitution et du suivi du développement des équipes nationales
 - Améliorer le tutorat
 - Encourager la fondation de programmes analogues en Gambie, Maroc et Cap Vert
 - Soutenir les efforts de la FASTEF en vue d'offrir un Master complet (...).

⁵⁹ Entretiens au Burkina-Faso, Mauritanie et RCI.

« l'approche statisticienne » issue de l'historique de l'IPE-Pôle de Dakar reste encore sa marque de fabrique – comme d'autres partenaires et PTF à l'époque de l'évaluation de 2012. La formation PSGSE a d'ailleurs été conçue pour répondre à des besoins d'analyse sectorielle (analyse de cohorte, utilisation de modèles de simulation, utilisation de tableurs, calcul de coûts unitaires par exemple). Les personnels des pays impliqués dans les interventions de l'IPE-Pôle de Dakar indiquent avoir fortement progressés dans ces domaines.

174. De même, prendre du recul par rapport à des diagnostics, établir des priorités et envisager la mise en œuvre effective restent une gageure pour beaucoup de pays et également de PTF. Les experts de l'IPE-Pôle de Dakar en sont conscients. Ils ont multiplié les actions de diffusion, de communication, et de vulgarisation (par exemple en simplifiant les résumés des RESEN). Il n'empêche qu'il manque aux appuis pays une dimension pédagogique, pour donner du sens à des politiques et informer les cadres ministériels et locaux.
175. L'hypothèse d'une trop faible intégration de la société civile dans les travaux de l'IPE-Pôle de Dakar pourrait expliquer cette situation. La situation évolue certes, avec des consultations régulières d'organisations non gouvernementales ou de collectivités/communautés locales notamment à travers la PEFOP. Pour autant, l'évaluation a repéré une faible implication des syndicats enseignants, des associations de parents d'élèves ou des universitaires locaux dans les travaux de diagnostics ou de planification. Il s'agit davantage d'un manque d'intensité et de régularité des consultations. Il serait abusif d'affirmer que l'IPE-Pôle de Dakar ignore la société civile. Certains exemples sont probants, comme au Tchad en 2015 où l'atelier sur les choix stratégiques du secteur de l'éducation ont réuni 150 participants, dont un nombre significatif de membres de la société civile⁶⁰. De même l'IPE-Pôle de Dakar cherche à mobiliser les niveaux infranationaux, comme les inspections qui opèrent sur le terrain et qui ont une vision parfois fort différente des autorités centrales (comme par exemple lors des formations courtes au Sénégal en 2015, mobilisant les inspecteurs d'académie sur l'analyse des systèmes éducatifs). Toutefois, l'évaluation estime qu'une implication plus prononcée et plus contradictoire de la société civile dans les travaux de l'IPE-Pôle de Dakar permettrait d'intégrer des problématiques sociétales et de mieux répondre aux besoins de compréhension et de mise en œuvre exprimés par les décideurs. Le risque existe que les productions de l'IPE-Pôle de Dakar, comme les RESEN, restent des productions de haute qualité, mais peu indicatives sur la mise en œuvre de plans sectoriels.
176. La PEFOP ne présente pas le même risque. Elle cible la levée des freins, et intègre fortement les parties prenantes que sont les employeurs. Par exemple en 2016, au Sénégal, le lancement du processus de diagnostic d'identification des freins avait pris du retard. Un atelier de type *focus group* avec l'ensemble des partenaires, dont une bonne proportion de représentants professionnels, a permis de rattraper le retard⁶¹. D'une manière générale, depuis le démarrage de la PEFOP, l'IPE-Pôle de Dakar cherche à interagir avec les milieux professionnels, aux niveaux national et aussi régional. Ainsi des rencontres ont été tenues avec la Fédération d'organisation d'éleveurs d'Afrique de l'Ouest, présente dans 12 pays, à Ouagadougou, ou avec le Club africain des entrepreneurs à Paris en mars 2016.
177. Les retards pris par les activités de la PEFOP, essentiellement dus aux changements ministériels et aux revirements de position, pourraient être compensés par une forte mobilisation des employeurs, intéressés par les apports de ce projet en matière d'employabilité. L'implication des parties prenantes, en dehors des autorités ministérielles et des PTF, est indispensable pour le futur. Malgré des témoins d'avancée significatifs, comme en Mauritanie où le Programme de

⁶⁰ Rapport d'activités, IPE-Pôle de Dakar, 2015.

⁶¹ Rapport d'activités, IPE-Pôle de Dakar, 2016.

contribution à l'opérationnalisation des réformes (PROCOR) se concrétise, l'action sur le terrain demeure floue pour un bon nombre d'acteurs qui s'interrogent sur le « comment faire » et comment orchestrer différentes opérations pour aboutir à l'objectif commun⁶².

178. Le poids de l'expertise sectorielle peut également expliquer la non intégration d'éléments qui influent sur la politique sectorielle, bien que ne relevant pas spécifiquement du secteur de l'éducation-formation. Des évaluations récentes ont montré comment l'approche sectorielle pure pouvait conduire à négliger d'autres variables influant sur la qualité des systèmes éducatifs⁶³. Les variables sont multiples. Parmi les plus déterminantes pour le succès d'un système éducatif national figurent la démographie, l'économie, l'économie politique, la gouvernance et la gestion des politiques publiques influençant l'état de l'éducation (la santé et les transports, notamment).

4.1.4 L'IPE-Pôle de Dakar et l'intérêt des pays

La complexité des politiques d'éducation-formation et des contextes pays appellent à une amélioration de l'analyse et de l'appui à la mise en œuvre des politiques sectorielles

179. La valeur ajoutée de l'IPE-Pôle de Dakar a longtemps résidé dans les diagnostics et analyses, et plus précisément dans les RESEN. Pour les PTF, et plus encore pour les pays, l'activité de l'IPE-Pôle de Dakar se confond avec les RESEN⁶⁴. Comme indiqué plus haut, les expertises de l'IPE-Pôle de Dakar sont reconnues comme étant d'excellente qualité, et uniques parmi les opérateurs soutenus par les coopérations bilatérales ou multilatérales.

180. Les PTF et les experts de haute renommée (par exemple les responsables pays des bureaux nationaux des PTF et directeurs d'administration en poste ou employés ailleurs ou retraités, mais aussi des anciens de la formation PSGSE et quelques académiques) rencontrés dans les pays ont toutefois souligné que l'analyse conduite par l'IPE-Pôle de Dakar pourrait être plus approfondie qu'elle ne l'est actuellement. Certes, des chapitres ont été ajoutés au RESEN, pour couvrir des problématiques nouvelles. Pour autant, de nombreux témoignages ont indiqué que la qualité des RESEN ne saurait suffire pour assurer des plans pertinents et garantir leur mise en œuvre. Le passage du RESEN à un plan d'actions concret mobilisant les responsabilités et les financements idoines reste une gageure pour bon nombre de pays. Les pays formulent la demande d'être accompagnés dans la phase post-RESEN. Ainsi, la Guinée-Bissau a émis la volonté de voir l'IPE-Pôle de Dakar accompagner plus avant le pays après une longue période d'instabilité politique en 2014-2015, pour mettre en œuvre le processus de réforme éducative et proposer des formations *ad hoc* pour les cadres nationaux⁶⁵.

181. Plusieurs raisons peuvent être avancées pour expliquer la situation – la critique chez certains – de l'IPE-Pôle de Dakar sur le plan de l'analyse et de la mise en œuvre.

- **L'analyse des contextes est parfois limitée au secteur de l'éducation et de la formation.** Il existe un nombre important de variables qui influent sur l'accès et la qualité de l'éducation, et l'articulation entre l'éducation et l'emploi. Par exemple, des difficultés ont été rapportées dans l'appréhension des jeux d'acteurs qui influent ou freinent l'analyse des processus de décisions au sein des autorités chargées de la politique sectorielle. En outre, les diagnostics mériteraient d'inclure des projections démographiques plus précises (genrées, sectorialisées par territoires, couvrant les migrations), ainsi que des approches macro-économiques (notamment les dynamiques entre offre et demande d'éducation et de

⁶² Témoignages convergeant des représentants des secteurs professionnels de l'agriculture, de l'artisanat et de la pêche rencontrés sur site en Mauritanie.

⁶³ Ministère de l'Europe et des affaires étrangères, AFD (2018), Évaluation de l'action de la France pour l'éducation de base dans les pays du G5 Sahel

⁶⁴ Questionnaires pays et entretiens au Burkina-Faso, Mauritanie, Guinée Bissau et RCI.

⁶⁵ Rapport d'activités 2014, IPE-Pôle de Dakar.

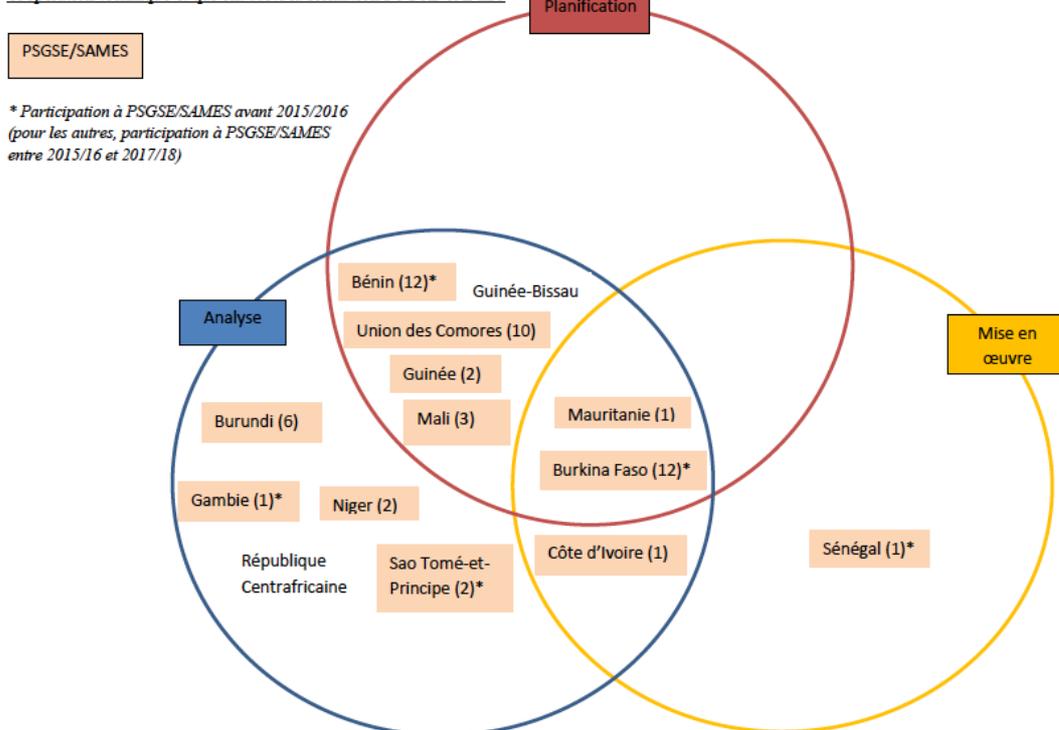
formation, les fonctionnements du marché du travail, l'impact de la santé et de la nutrition) et des analyses politique et institutionnelle (notamment dans les pays marqués par l'instabilité politique chronique et les réformes de déconcentration et de décentralisation qui modifient l'équilibre des pouvoirs). Par ailleurs, la résistance au changement n'est pas suffisamment abordée.

- Le personnel de l'IPE-Pôle de Dakar n'est pas pleinement outillé pour maintenir la pertinence et assurer la mise en œuvre des politiques sectorielles. Les compétences techniques du personnel ne sont pas à remettre en question. Mais le personnel opère dans des milieux politiques et économiques complexes, coopèrent avec des PTF qui n'ont pas forcément les compétences requises pour bien appréhender les situations, et avec des gouvernements souvent fort démunis en matière de ressources humaines. En outre, les RESEN ont une méthodologie stabilisée, appréciée des PTF, et il semblerait inadéquat de réviser l'approche de fond en comble. La faiblesse de la recherche à l'IPE-Pôle de Dakar ne permet pas d'apporter au personnel une bonne appréhension de ces dimensions. La prise en conscience est réelle, mais pas encore traduite en changement de modalités d'intervention du personnel ni en appui au développement professionnel. Par exemple, l'analyse du financement et des comptes d'éducation (projet PME) a été reconnue comme de qualité, mais l'IPE-Pôle de Dakar reconnaît qu'il reste à identifier les cadres et mécanismes permettant aux pays de tirer profit de ce bien public, et d'examiner comment l'IPE-Pôle de Dakar pourrait les y accompagner⁶⁶. De nombreux exemples émaillent des rapports d'activités, qui anticipent les difficultés des pays à mettre en action des productions co-construites avec l'IPE-Pôle de Dakar (par exemple, l'utilisation effective des tableaux de bord en éducation ou la mise en place de systèmes d'allocation des enseignants).
- **Les formations PSGSE et SAMES ne visent pas prioritairement la mise en œuvre des plans sectoriels.** Les cadres qui ont suivi la formation PSGSE sont mieux à même de co-élaborer le RESEN avec l'IPE-Pôle de Dakar (76 % des répondants au questionnaire affirment être en mesure d'en assumer la responsabilité principale). Ils ne sont toutefois pas mieux armés pour faciliter la mise en œuvre des plans sectoriels. La formation PSGSE vise d'abord à former des personnes à la méthodologie du diagnostic et de l'analyse sectorielle. Elle n'est pas formatée pour identifier les freins et les leviers pour une mise en œuvre (à la différence de la PEFOP). Le graphique mettant en évidence le lien entre la coopération technique et le nombre de cadres des pays participants à la formation PSGSE et aux activités de coopération technique (2017) indique que le lien avec la mise en œuvre est ténu. La formation PSGSE est d'abord en place pour former aux méthodes de planification et d'analyse sectorielles (ciblées explicitement sur l'éducation).

⁶⁶ Rapport d'activités 2016, IPE-Pôle de Dakar.

Figure 3. Lien entre la coopération technique et le nombre de cadres des pays participant à la formation PSGSE/SAMES

Graphique n°4 : Mise en évidence du lien entre la coopération technique dans les pays en 2017 et le nombre de cadres des pays participant aux activités de coopération technique et qui ont suivi la formation PSGSE/SAMES



19

Source : Rapport d'activités de l'IPE-Pôle de Dakar, 2017

- La capacité de plaider reste insuffisante pour mobiliser les décideurs politiques et les cadres ministériels à faire les choix pertinents, à intégrer les éléments du diagnostic et de l'analyse dans les politiques sectorielles. Les interventions de l'IPE-Pôle de Dakar se heurtent parfois au désintérêt ou à l'incompréhension des décideurs politiques, qui voient dans l'appui de l'IPE-Pôle de Dakar le label à obtenir pour bénéficier de financements externes⁶⁷. Dès lors, le RESEN devient parfois « une case à cocher », sans engagement ni portage politique par les plus hautes autorités. Dans ce cas, les experts de l'IPE-Pôle de Dakar sont bien conscients que l'utilité de la planification sectorielle ne sera pas établie et que sa mise en œuvre restera hypothétique. Ainsi, au Bénin en 2013, l'IPE-Pôle de Dakar regrette la faible mobilisation institutionnelle et technique au niveau national lors de l'actualisation du RESEN, « étant seulement vu comme un instrument pour légitimer une nouvelle requête auprès du PME et malheureusement très peu comme un miroir servant à améliorer l'efficacité du système éducatif »⁶⁸. Au Sierra-Leone, l'IPE-Pôle de Dakar notait « l'intérêt de formaliser au préalable les partenariats avec des rôles et responsabilités bien définis pour chacun des intervenants, en vue d'assurer un déroulement sans heurt des activités (...) jusqu'à leur terme »⁶⁹. Par ailleurs, les cadres des ministères suivant la formation PSGSE ne saisissent pas toujours les enjeux qui impactent les politiques sectorielles en éducation. Près de 94 % estiment que la formation PSGSE correspond aux besoins du ministère de l'éducation de leur pays, alors qu'on a vu qu'elle ciblait d'abord et

⁶⁷ Entretiens avec des PTF dans les pays, et avec des agents du Partenariat mondial pour l'éducation.

⁶⁸ Rapport d'activités 2013, IPE-Pôle de Dakar.

⁶⁹ Rapport d'activités 2013, IPE-Pôle de Dakar.

avant tout les techniques de l'analyse sectorielle et que peu d'entre eux s'étaient investis dans les RESEN.

182. L'IPE-Pôle de Dakar se heurte ici aux limites de son rôle d'expertise, l'empêchant d'aller plus avant dans l'appui auprès des politiques (explicitations, influence, critique constructive). L'IPE-Pôle de Dakar n'est pas forcément dans une position « d'ami critique » qui lui permettrait d'interpeler les autorités politiques, dans un souci de pertinence et d'efficacité de ses interventions. Les interventions restent guidées par les demandes des pays, et la co-construction des diagnostics (lorsqu'elle est réelle) et des plans sectoriels n'autorisent guère à intervenir plus avant. L'IPE-Pôle de Dakar appartient à un institut de l'UNESCO censé répondre aux demandes des pays et se garder d'ingérence ou de substitution. Ce positionnement mérite d'être questionné. L'IPE a le pouvoir d'interpeler directement les pays et la pression de l'Agenda 2030 sur la mise en œuvre effective des réformes éducatives offre l'opportunité d'intervenir différemment. Le personnel de l'IPE-Pôle de Dakar consacre un temps important au *soft aid*, sans que ce temps ne soit ni mesurable, ni mesuré. Invisible, il n'est donc pas reconnu par les pays. Le *soft aid* est pourtant essentiel pour influencer sur les politiques publiques et lever les obstacles, parfois de natures organisationnelle, sociétale, voire culturelle. En dehors des relations que le personnel de l'IPE-Pôle de Dakar entretient avec les décideurs et les cadres de manière régulière, il faut souligner ici la valeur ajoutée des missions exploratoires précédant les RESEN. Ces missions comprennent un aspect important *de soft aid*, puisqu'elles autorisent, de manière sous-jacente, à analyser avec le pays les obstacles et les orientations possibles, de manière informelle et plus directe.

183. L'IPE-Pôle de Dakar a commencé à réagir⁷⁰.

- Les rapports d'activités par pays identifient depuis 2013 les raisons contextuelles qui limitent le diagnostic et empêchent la mise en œuvre des plans sectoriels. Le concept de « RESEN à la carte », c'est-à-dire en fonction des besoins des pays, se met en place. Il s'agit d'identifier les aspects du RESEN qui sont véritablement utiles au pays.
- Les champs des diagnostics et d'analyse s'élargissent : petite enfance, l'ETFP, éducation non formelle, alphabétisation ou enseignement supérieur sont dorénavant inclus dans des chapitres du RESEN ; même si cela reste optionnel dans la logique de RESEN à la carte mise en place en 2014.
- Les analyses s'enrichissent de thématiques additionnelles comme l'allocation des enseignants ou l'équité.
- L'IPE-Pôle de Dakar a exploré la question de son intervention en zones à risques et en crise, ce qui est le cas dans de nombreux pays bénéficiaires de son action.
- Les cadrages macro-financiers et les modèles de simulation sont rendus plus précis, intégrant de nouvelles variables.
- Avec la PEFOP, des modalités de mise en œuvre concrètes sont mises en place, comme les Cadres régionaux de partenariats. Le volet innovation de la PEFOP mobilise les acteurs au sein d'un pays à rechercher les modalités spécifiques qui permettent de sortir des cadres habituels d'intervention pour en réinventer de nouveaux favorisant l'innovation.
- Avec le projet d'appui au pilotage de la qualité de l'enseignement de base lancé en 2017, l'IPE-Pôle de Dakar se place dans la perspective d'appui à la mise en œuvre et au suivi-évaluation des politiques sectorielles.

Conclusions sur la pertinence des interventions de l'IPE-Pôle de Dakar.

⁷⁰ Ce développement rejoint partiellement la note de réflexion interne établie en 2017 par l'IPE-Pôle de Dakar.

184. L'IIPE-Pôle de Dakar a cherché à répondre aux besoins des pays, grâce à sa connaissance fine des contextes nationaux et infranationaux, notamment en Afrique de l'Ouest. Il ajuste ses modalités d'intervention en fonction des capacités des pays et en tenant compte de leurs contextes, qui freinent parfois la conduite des diagnostics et des analyses sectorielles.
185. Les interventions de l'IIPE-Pôle de Dakar visent également à améliorer les capacités des cadres ministériels et autres partenaires (PTF). Les formations, mais aussi toutes les activités constituant l'appui aux pays, sont des opportunités de formation des cadres ministériels qui auront à mettre en œuvre ces plans.
186. L'IIPE-Pôle de Dakar est organisé historiquement autour du RESEN. Même si d'autres activités se sont développées, il demeure le produit phare de l'IIPE-Pôle de Dakar, qui reste identifié comme une organisation appuyant à l'élaboration de RESEN pour de nombreux pays. Ce positionnement est un avantage, puisqu'un diagnostic et une analyse sectorielle solides constituent un facteur de légitimité des demandes de financement des pays, notamment auprès du PME. L'inconvénient est que le RESEN, en tant que tel, ne permet pas de garantir aux pays la pertinence de leur plan éducatif, ni de leur politique éducative, et ne favorise pas leur mise en œuvre. Malgré les évolutions du RESEN, ces rapports restent des documents pertinents, mais qui ne peuvent pas assurer à eux seuls l'effectivité de politiques éducatives efficaces. Or, le mandat de l'IIPE-Pôle de Dakar d'appuyer les pays pour élaborer des plans crédibles est aujourd'hui questionné. L'ODD 4, l'Agenda 2030 et la stratégie de l'IIPE pour 2018-2021 mettent clairement l'accent sur le renforcement des capacités des pays pour établir des politiques d'éducation et de formation et pour les mettre en œuvre. Il appartient à l'IIPE-Pôle de Dakar de s'autosaisir des problématiques contemporaines. Il n'accompagne pas encore suffisamment les pays pour faciliter la mise en œuvre de plans sectoriels. Si la problématique de la formation professionnelle est prise en compte à travers la PEFOP, l'IIPE-Pôle de Dakar n'a pas encore intégré tous les enjeux qu'elle recouvre. Il reste encore des marges de progression pour que les interventions répondent aux enjeux de développement – et à défaut, la pertinence actuelle de l'IIPE-Pôle de Dakar pourrait s'éroder.

4.2 Cohérence interne

187. La cohérence interne est abordée ici entre les différentes entités que composent l'IIPE et l'UNESCO.

L'inclusion du Pôle de Dakar dans l'IIPE s'est concrétisée en quelques années

187. Force est de constater que l'intégration du Pôle de Dakar a été rapidement engagée, dès 2013, sans générer de tensions majeures entre les deux entités, Paris et Dakar. Les cinq années depuis 2013 ont été l'occasion d'engager un rapprochement réel. L'étude des stratégies à moyen terme 2014-2017 et 2018-2021 de l'IIPE le démontre. La stratégie précédente évoquait, sans la préciser, la valeur ajoutée possible du Pôle de Dakar au sein de l'IIPE. La stratégie actuelle établit formellement comment les équipes de Paris, Dakar et également Buenos-Aires peuvent opérer de concert pour : i) offrir aux pays un service étoffé de haute qualité, ii) répondre de manière concertée au mandat de l'IIPE dans son ensemble, et iii) appuyer la mise en place de l'Agenda 2030 et de l'ODD 4.
188. Dès 2013, les rapports d'activité et les programmes annuels de l'IIPE-Pôle de Dakar illustrent les exemples de coopérations. Ils ne parviennent toutefois pas à identifier le degré de contribution des interventions de l'IIPE-Pôle de Dakar aux objectifs de la stratégie de l'IIPE 2014-2017 puis 2018-2021. À la lueur de cette évaluation, il est possible d'indiquer les priorités thématiques et les interventions prévues par l'IIPE, auxquelles l'IIPE-Pôle de Dakar a contribué ou est en voie de contribuer :

Tableau 3. Interventions prévues par l'IPE, auxquelles l'IPE-Pôle de Dakar a contribué

IPE priorités thématiques	Interventions prévues	Positionnement PDK
Réduire les disparités au sein de l'éducation, en particulier les inégalités de genre	<ul style="list-style-type: none"> • Accorder plus d'attention, dans les analyses et les plans du secteur éducatif, aux questions de genre, car elles accompagnent d'autres causes d'inégalité. • Placer le genre et les autres questions d'équité au cœur des diverses formations proposées par l'IPE. • Développer une nouvelle offre de formation sur la planification de systèmes inclusifs en mettant l'accent sur les personnes souffrant de handicaps. • Mettre à la disposition des responsables politiques les travaux de recherche appliquée sur les groupes les plus pauvres et les plus marginalisés. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le RESEN et les formations PSGSE et à la demande intègrent plus avant la problématique genre, les disparités et inégalités. • L'IPE-Pôle de Dakar met à disposition des cadres et des PTF dans les pays, les travaux de recherche développés par Paris et cherche à les intégrer dans ses propres productions, outils et guides méthodologiques.
Améliorer les résultats cognitifs et non cognitifs de l'éducation	<ul style="list-style-type: none"> • Promouvoir des cadres d'évaluation de la qualité dans la planification et la gestion. • Poursuivre l'enrichissement du Learning Portal, le portail de l'IPE sur les apprentissages. • Aider les responsables politiques et les professionnels de l'éducation à définir et effectuer des interventions adaptées au contexte pour promouvoir l'apprentissage. • Étoffer l'offre de formation sur les questions d'éducation et de marché du travail. • Élargir la recherche sur les questions de gestion des enseignants qui ont une incidence sur la profession et la qualité des enseignants, notamment pour les réfugiés. • Intégrer l'éducation de la petite enfance dans l'offre de formation et créer un nouveau cours. 	<ul style="list-style-type: none"> • Le projet d'appui au pilotage de la qualité vise à améliorer la qualité des résultats éducatifs et de formation. • La PEFOP vise spécifiquement à appuyer des politiques qui forment les jeunes et les adultes aux compétences exigées par les pays et les employeurs. Le projet cherche à identifier et améliorer les conditions d'apprentissage des jeunes et des adultes. • L'IPE-Pôle de Dakar a étudié la question de l'allocation des enseignants et a publié les résultats. • La petite enfance est incluse dans les RESEN et abordée dans les formations.
Renforcer la résilience des systèmes éducatifs par une planification adaptée aux situations de crise	<ul style="list-style-type: none"> • Aider les ministères à développer, suivre et évaluer des politiques et plans adaptés aux situations de crise. • En collaboration avec des partenaires internationaux, élaborer des stratégies et des recommandations sur la prévention et l'atténuation des conflits et des crises par l'éducation. • Former le personnel éducatif mondial en matière de planification adaptée aux situations de crise, notamment l'éducation pour les réfugiés et les déplacés intérieurs. • Produire de nouveaux modes de formation et d'assistance technique en matière de planification pour les réfugiés et les déplacés intérieurs à l'intention des ministères, des humanitaires, du secteur éducatif et/ou des groupes locaux des partenaires de l'éducation. • Mener des recherches sur la gestion des enseignants intervenant auprès des 	<p>La gestion des risques et l'élaboration de politiques sectorielles en situation de crise fait partie intégrante des modalités d'appui aux pays de l'IPE-Pôle de Dakar, qui intervient également dans les Groupes locaux d'éducation sur ces thématiques avec les PTF.</p> <p>Les problématiques des réfugiés et migrations ne sont pas encore intégrées, mais l'IPE-Pôle de Dakar a déjà lancé la réflexion sur le sujet pour la formation PSGSE et les formations à la demande.</p>

IPE priorités thématiques	Interventions prévues	Positionnement PDK
	réfugiés afin de formuler des recommandations stratégiques fondées sur des observations factuelles.	
Améliorer la gouvernance, la transparence et la responsabilité	<ul style="list-style-type: none"> • Mener des recherches sur les initiatives gouvernementales ouvertes dans le secteur de l'éducation afin de guider la conception et la mise en œuvre de la politique, en prêtant attention aux questions d'équité. • Proposer des formations sur la décentralisation et le renforcement de la gouvernance dans l'éducation de base, notamment la planification participative. • Soutenir une administration publique plus efficace par l'analyse et par des plans de développement des capacités. • Engager des recherches sur les incidences du contexte d'apprentissage tout au long de la vie sur les systèmes d'enseignement supérieur. • Promouvoir l'utilisation des lignes directrices et outils existants pour renforcer la transparence et améliorer la gouvernance. 	<p>L'IPE-Pôle de Dakar coopère plus étroitement avec le secteur Recherche et Développement de l'IPE-Paris dans le but de produire une recherche scientifique commune à l'IPE, selon les standards internationaux.</p> <p>L'implication de l'IPE-Pôle de Dakar aux niveaux déconcentrés et décentralisés et l'inclusion quoiqu'encore timide, de la société civile dans ses activités, le positionne pour adapter son appui et ses formations.</p> <p>Les axes sur l'enseignement supérieur sont développés dans certains pays, et la PEFOP permet de mieux appréhender la relation formation-emploi et la transition système éducatif-marché du travail (dont le développement du PPP en formation professionnelle).</p>
Assurer un financement équitable et durable de l'éducation	<ul style="list-style-type: none"> • Aider les pays à tenir des Comptes nationaux de l'éducation et des Comptes pour les sous-secteurs de l'éducation. • Faciliter le dialogue stratégique avec les ministères de l'éducation et les ministères des finances. • Analyser les modèles de coût/efficacité du développement de la petite enfance et proposer une formation sur ce sujet. • Élaborer une nouvelle offre de formation sur les finances publiques et sur les modèles de financement innovants. 	<p>L'IPE a coproduit le guide sur les comptes nationaux de l'éducation, et est intervenu dans plusieurs pays sur ce sujet (ex. au Zimbabwe).</p> <p>Les modèles de simulations financières permettent d'apprécier le coût-efficacité. L'IPE-Pôle de Dakar assure une activité de <i>soft aid</i>, qui mériterait d'être valorisée et plus explicite, car essentielle à la mise en œuvre de la planification.</p> <p>L'IPE-Pôle de Dakar est équipé pour créer des formations à la demande ou du moins y contribuer, sur la base de son expérience en modèles de financement et de planification budgétaire. L'axe 5 de la PEFOP (financement soutenable) rentre aussi dans ce cadre</p>

189. L'IPE-Pôle de Dakar réunit certaines conditions pour apporter à l'IPE, dans sa globalité, une expertise et une expérience fondées sur le terrain et qui ont été fortement capitalisées. Reste que, comme indiqué plus haut, ce capital se fonde essentiellement sur les zones francophone et lusophone, et que des pans de secteurs éducatifs africains ne sont pas traités ni spécifiquement maîtrisés par les experts de Dakar. Il s'agit là d'une limite pour que l'IPE-Pôle de Dakar soit véritablement l'antenne africaine de l'IPE.

190. L'intégration du Pôle de Dakar incite ce dernier à repenser son champ d'intervention, pour devenir l'antenne africaine de l'IPE, alors que son champ privilégié a été l'Afrique francophone. En effet :

- La stratégie de moyen terme de l’IPE est alignée sur la stratégie pour l’Afrique 2063 de l’Union africaine⁷¹ ;
- L’Afrique reste une priorité générale de l’UNESCO (c’est l’un des deux objectifs stratégiques 2014-2021 de l’organisation⁷²) ; et
- L’appui aux pays et le renforcement des capacités s’inscrivent dans les priorités de l’Agenda 2030 et de son cadre d’action.

191. L’intégration a également conduit l’IPE-Pôle de Dakar à identifier ses atouts et ses marges de progrès, de façon à bénéficier de son intégration et d’y contribuer au mieux. En ce sens, l’implication de l’IPE-Pôle de Dakar à la définition de la stratégie à moyen terme de l’IPE 2018-2021 a permis de dresser un constat sans faille de ses forces-faiblesses, et d’identifier les synergies possibles à l’avenir. Actuellement, l’intégration s’est concrétisée par :

- Des coopérations et échanges d’experts, par exemple :
 - Au Tchad, dès 2014, l’IPE-Paris et l’IPE-Pôle de Dakar ont coopéré techniquement sur le RESEN, coopération toujours en cours à la date de l’évaluation ;
 - Aux Comores, l’IPE-Paris et l’IPE-Pôle de Dakar ont coopéré sur l’analyse sectorielle et le plan de transition ;
 - En Guinée, l’IPE-Paris et l’IPE-Pôle de Dakar ont coopéré sur l’analyse sectorielle de l’éducation en 2017 et 2018, le MSFE (en cours) et le PSE/PTAB (à venir). Cette coopération se poursuit par un appui conjoint sur le modèle de simulation financière, des contributions *ad hoc* (ex. la contribution à certains modules de la formation PFA, dispensée à Paris, sur la qualité de l’éducation et les acquis scolaires).
- La construction d’offres de formation, par exemple :
 - Au Bénin, une formation courte pour une cinquantaine de cadres a été préparée en 2014, sur les diagnostics, analyses et plans sectoriels dans un contexte national et décentralisé. L’objectif était de mutualiser les forces de Dakar (sur le diagnostic) et de Paris (sur la planification) pour aboutir à une formation équilibrée sur les deux aspects⁷³ ;
 - Au Rwanda, une formation en planification sectorielle sur neuf mois (en présentiel et à distance) a été préparée par l’IPE-Paris avec la participation active de l’IPE-Pôle de Dakar à la conduite de cette formation⁷⁴.
- La **contribution à des projets multilatéraux**, notamment portés par le PME, comme le projet PME/AMR (Programme d’activités mondiales et régionales) sur le financement de l’éducation en 2015. L’ISU, l’IPE-Paris et l’IPE-Pôle de Dakar ont reçu des fonds pour joindre leurs efforts et expertises, afin de développer des méthodologies pérennes visant à l’amélioration de la collecte, du traitement et de l’utilisation des données de qualité sur le financement de l’éducation ;
- La réunion de forces en commun pour postuler à des **appels à manifestations** (par exemple, l’IPE-Paris et l’IPE-Pôle de Dakar ont participé à un consortium avec Expertise France pour un appel à manifestations d’intérêt en 2014, engagé par le PME au Niger) ;

⁷¹ IIEP-governing board, Programme implementation, 2013 et Stratégie de l’Union africaine 2063, janvier 2017.

⁷² Unesco Strategy 2014-2021.

⁷³ Affirmé dans le rapport 2014, IPE-Pôle de Dakar et les entretiens avec le personnel IPE à Paris et Dakar.

⁷⁴ Précision apportée par l’IPE-Pôle de Dakar.

- La coproduction de **guides et d'outils méthodologiques** communs, comme le guide sur les comptes nationaux en éducation, avec l'ISU et l'IIPE-Paris en 2016. Conduire ce type de projet avec Paris a permis d'élargir le champ, en y incluant trois pays asiatiques en plus des cinq pays africains. Un autre exemple est également la coopération avec Paris qui a été menée pour le chapitre sur l'analyse institutionnelle du troisième volume du guide méthodologique d'analyse sectorielle en éducation ;
- **Des thématiques** moins développées à Dakar, mais connues à Paris, ont pu être intégrées, comme le genre qui est davantage intégré dans les RESEN et la formation PSGSE. Les *peer reviews* des RESEN ont notamment mobilisé des experts de Paris. À l'inverse, la PEFOP offre à Paris de nouvelles méthodologies pour apprécier les déterminants des politiques d'emploi-formation ;
- La participation à **des événements** croisés à Dakar ou à Paris (ex. la réunion du Club africains des entrepreneurs en mars 2016 à Paris, à laquelle l'équipe PEFOP a contribué) ou à des événements conjoints, comme la réunion de la *Comparative and International Education Society*, avec l'IIPE Paris, Dakar et Buenos-Aires, sur les disparités et l'éducation inclusive en mars 2017, constituant ainsi une force de frappe d'expertise et un apprentissage commun aux trois entités ;
- Une ligne de **communication** commune, permettant de renforcer la visibilité de l'action de l'IIPE-Pôle de Dakar au sein d'un ensemble plus vaste avec l'IIPE-Paris et Buenos-Aires, et facilitant la diffusion des travaux de l'IIPE-Pôle de Dakar dans l'ensemble du réseau de l'IIPE, donc au-delà de l'Afrique (par exemple à travers *Pôle Mag* et les contributions de Dakar aux publications régulières de l'IIPE-Paris).

192. L'inclusion dans l'IIPE devait à terme clarifier les relations entre chaque entité et ses partenaires. Or, de nouveau, il apparaît que les pays et les PTF dans ces pays ne perçoivent pas la valeur ajoutée du rattachement, et préfèrent engager des relations bilatérales avec l'IIPE-Pôle de Dakar. L'immersion de l'IIPE-Pôle de Dakar dans l'Afrique francophone a permis de tisser des relations de confiance et d'attirer l'intérêt de partenaires nouveaux. D'un autre côté, l'IIPE-Pôle de Dakar est une entité au sein d'une organisation globale, qui possède un certain poids et une forte légitimité au sein de l'UNESCO et de la famille onusienne, pour discuter avec des partenaires (coopérations bilatérales, multilatérales, fondations, ONG par exemple). Les levées de fonds et la conclusion de partenariats technico-financiers exigeraient une force de frappe et des compétences spécifiques qui complèteraient celles mobilisées à Dakar.

193. **L'articulation de l'IIPE-Pôle de Dakar avec l'IIPE-Buenos Aires est moins avancée.** L'IIPE-Buenos-Aires est en réflexion sur son propre positionnement en Amérique du Sud (il a longtemps ciblé l'Argentine, dont le pays est l'unique bailleur) et cherche à mutualiser davantage avec les autres instituts de Paris et de Dakar. Les potentialités sont réelles, par exemple dans le secteur de la petite enfance. L'IIPE-Buenos-Aires a en effet étudié l'investissement social dans la petite enfance de neuf pays, tandis que l'IIPE-Pôle de Dakar a analysé les contextes familiaux et environnementaux qui affectent le développement du petit enfant et son accès à l'école primaire. L'IIPE-Paris envisage des synergies porteuses sur ce thème⁷⁵.

194. **L'articulation de la PEFOP avec l'IIPE-Paris n'est pas encore explicite.** La PEFOP étant un projet porté à Dakar, elle bénéficie d'abord de la coordination et de l'encadrement de l'équipe de Dakar. Il est à prévoir que l'inclusion prochaine de la PEFOP dans les modalités de l'IIPE-Pôle de Dakar devrait favoriser une mutualisation qui n'a pas encore vu le jour. La PEFOP étant une

⁷⁵ IIEP-governing board, Programme implementation, 2014.

plateforme pour l’Afrique, elle devrait pouvoir apporter une valeur ajoutée sur le volet formation-emploi à l’IPE et contribuer à la réalisation de la priorité thématique n°2 de la stratégie 2018-2021 de l’IPE⁷⁶.

195. L’articulation avec le nouveau projet d’appui au pilotage de la qualité sera naturelle : l’IPE-Paris est impliqué depuis de longues années dans la qualité de l’éducation. Ses travaux internationalement reconnus dans le monde de l’enseignement supérieur lui donnent un socle d’expertise fort sur les approches qualité des politiques publiques, qui peuvent être adaptées à d’autres secteurs (petite enfance, enseignement fondamental et secondaire), sur la base d’une coopération d’expertise entre Dakar et Paris.

La cohérence avec l’UNESCO existe, mais son intensité reste variable selon les bureaux

196. Les activités de l’IPE-Pôle de Dakar s’intègrent pleinement dans les stratégies de l’UNESCO : la stratégie opérationnelle pour la jeunesse 2014-2021 et la stratégie de moyen terme de l’UNESCO 2014-2021 – dont l’une des deux priorités globales, avec l’égalité des sexes, est le continent africain.

197. L’IPE-Pôle de Dakar met un point d’honneur à coopérer avec les bureaux pays, pour chacune de ses interventions. Les bureaux pays sont informés, et selon les cas, impliqués, dans la conduite des activités d’appui aux pays. Il n’est pas un secret que l’activité de l’UNESCO dans les pays dépend de l’implication et du profil des agents chargés de l’éducation, des moyens disponibles (souvent bas) et des relations avec les autorités. Il en ressort des situations fort diverses selon les pays. Il est certain qu’une coopération étroite, comme au Mali, permet à l’UNESCO d’intervenir de manière conjointe (UNESCO et IPE), et de mutualiser les moyens pour mieux accompagner les pays. Les bureaux pays, qui ont une connaissance fine et actualisée des contextes nationaux, renseignent notamment les équipes de l’IPE-Pôle de Dakar et les familiarisent plus rapidement avec les jeux d’acteurs, les dynamiques ou les blocages entre autorités et PTF. C’est par exemple par l’entremise du bureau multisectoriel de Harare que l’IPE-Pôle de Dakar a pu inviter le Zimbabwe dans le projet du PME sur le financement de l’éducation.

198. Cette situation n’est pas toujours constatée, et parfois les experts de l’IPE-Pôle de Dakar doivent travailler eux-mêmes longuement pour comprendre le fonctionnement du pays. Ceci est d’autant plus vrai dans les pays où l’IPE-Pôle de Dakar est moins, voire n’est pas du tout, intervenu. Dans certains pays, la réputation de l’UNESCO, à tort ou à raison, est contestée ou bien l’organisation est invisible dans les discussions et les projets de développement. S’appuyer sur le bureau de l’UNESCO peut s’avérer contre-productif pour l’IPE-Pôle de Dakar. Des coopérations n’ont pas pu être engagées et ont pu ralentir certaines actions de l’IPE-Pôle de Dakar, comme au Nigeria où le bureau de l’UNESCO a manqué de réactivité pour le RESEN dans le Rivers State⁷⁷.

199. De bons exemples peuvent pourtant être listés comme la coopération avec le bureau de l’UNESCO en Côte d’Ivoire, au Burundi ou à Dakar, et pour le plan sectoriel de l’éducation en Guinée-Bissau. La PEFOP a également bénéficié de la mise à disposition d’experts de l’UNESCO, comme le spécialiste en ETEP pour l’Afrique basé à Dakar. Il existe également des coopérations avec les spécialistes du siège, comme sur l’analyse de la relation éducation-formation-emploi. La PEFOP a aussi bénéficié d’une coopération avec l’UNEVOC pour des ateliers et des formations

⁷⁶ « Au-delà des questions de scolarisation, l’IPE réfléchira aux moyens de mieux prendre en compte dans l’offre éducative la demande économique et la question des besoins éducatifs pour l’avenir du travail. Il s’appuiera pour cela sur l’expérience du Pôle de Dakar en matière de soutien à la mise en œuvre de politiques d’ETFP (...) », IPE, Stratégie à moyen terme 2018-2021, Priorité thématique n°2.

⁷⁷ Rapport d’activités 2015, IPE-Pôle de Dakar.

co-organisées. Le rapport EPT en Afrique a également bénéficié de la coopération entre les experts du siège et de l'IPE-Pôle de Dakar.

L'IPE-Pôle de Dakar cherche à articuler ses trois modalités d'intervention entre elles

200. L'IPE-Pôle de Dakar cherche en permanence à renforcer les liens entre ses trois modalités d'intervention. La plus évidente est l'arrimage de la formation PSGSE à l'appui aux diagnostics et à la planification sectoriels. Les bénéficiaires de la formation PSGSE, comme le personnel de l'équipe en analyse et planification de l'éducation, ont confirmé que l'implication et l'appropriation étaient nettement plus élevées lorsque les agents l'avaient suivie ou la suivaient⁷⁸. C'est par exemple le cas du Burkina-Faso, où 67 % des cadres ayant participé aux actions de l'IPE-Pôle de Dakar entre 2011 et 2017 ont également participé à la formation PSGSE. Selon les participants, les experts du Pôle parlent alors le même langage avec les cadres ministériels, le RESEN se déroule plus rapidement et le sentiment d'appropriation semble plus élevé. Les équipes-pays qui mobilisent plusieurs cadres semblent les mieux à même de bénéficier de l'appui de l'IPE-Pôle de Dakar (c'est-à-dire qu'elles s'estiment prêtes à poursuivre les travaux soutenus par l'IPE-Pôle de Dakar de manière plus autonome⁷⁹). À l'inverse, les désistements ou la participation aléatoire à la formation PSGSE pénalisent les équipes-pays, comme l'ont par exemple témoigné les cadres ministériels en Guinée-Bissau. Les faibles effectifs des cadres dans certains ministères ne leur permettent pas non plus d'échanger sur des communautés de pratiques : la formation PSGSE fournit donc un espace d'échanges fort apprécié. À défaut, ces cadres se retrouvent isolés, et les cas cités de RESEN « finalisés à Dakar » ne sont pas rares⁸⁰.
201. L'IPE-Pôle de Dakar cherche à offrir aux pays une offre intégrée, de façon à pouvoir mobiliser les personnels nationaux sur plusieurs modalités : diagnostic, planification et mise en œuvre de politiques sectorielles. Bien entendu, cela n'est possible que si les capacités d'absorption des pays sont suffisantes, et si l'IPE-Pôle de Dakar lui-même dispose des ressources nécessaires pour offrir une offre dite intégrée. C'est avec la PEFOP que l'IPE-Pôle de Dakar parvient à mieux articuler ses différents appuis. La PEFOP est aujourd'hui l'exemple d'interventions portant à la fois sur les phases d'analyse, de planification sectorielle et de mise en œuvre⁸¹. Ainsi, au Burkina-Faso en 2016, l'IPE-Pôle de Dakar a appuyé la finalisation de l'analyse sectorielle et le cadrage macro-financier de la politique éducative. La même année, le pays a bénéficié de l'appui à l'identification et à l'analyse des freins dans la mise en œuvre des réformes du secteur de la formation professionnelle⁸².
202. Cette approche multiple dans un même pays permet à l'IPE-Pôle de Dakar de maintenir son appui même dans les conditions difficiles. Par exemple, aux Comores, l'analyse sectorielle et institutionnelle a été finalisée en 2016, alimentant un plan de transition ainsi qu'un plan d'actions que l'IPE-Pôle de Dakar a appuyé. Malgré des retards pris en 2017 en raison de l'instabilité politique, l'IPE a pu poursuivre son appui, grâce à l'appui de PTF sur place⁸³. Un bouquet d'interventions semble profiter aux pays dans lesquels les conditions d'achèvement des diagnostics et de la planification ne sont pas assurées.

Conclusion sur la cohérence interne

⁷⁸ Ceci n'a pas pu être confirmé pour les pays anglophones avec le SAMES (16 participants de Gambie en 2016 et 1 du Liberia). Dans les pays lusophones, l'usage du français a permis de suivre des modules de la formation PSGSE.

⁷⁹ Questionnaires PSGSE et entretiens des cadres ministériels au Sénégal, Burkina-Faso, Mauritanie.

⁸⁰ Entretiens dans les pays et à l'IPE-Pôle de Dakar.

⁸¹ Indiqué par le rapport d'activités de la Pefop 2017, et confirmé par les questionnaires et entretiens en Mauritanie, Burkina-Faso et avec la Côte d'Ivoire.

⁸² Rapport d'activités, IPE-Pôle de Dakar, 2016.

⁸³ Rapport d'activités, IPE-Pôle de Dakar, 2017.

203. Si la relation avec les bureaux de l'UNESCO reste variable selon les pays d'implantation, il est certain que le rattachement du Pôle dans l'IPE a renforcé son mandat de poursuite de l'Agenda 2030 et de l'ODD 4, dont l'UNESCO est responsable de la mise en œuvre. Cette inscription dans une double stratégie cohérente (IPE et UNESCO) apporte une légitimité supplémentaire à l'IPE-Pôle de Dakar, déjà légitimé par ses pays d'intervention. Ceci augure positivement de l'expansion de l'IPE-Pôle de Dakar sur l'ensemble du continent africain.
204. La complémentarité des modalités au sein de l'IPE-Pôle de Dakar est réelle.

4.3 Cohérence externe

205. La cohérence externe est abordée ici entre l'IPE-Pôle de Dakar et les agences et instituts de la famille onusienne, les coopérations bilatérales et multilatérales ainsi que les banques de développement.

Les PTF apprécient la valeur ajoutée apportée par l'IPE-Pôle de Dakar à leurs interventions

206. L'IPE-Pôle de Dakar est connu des PTF et des partenaires nationaux des pays d'intervention, car l'équipe parcourt les pays, participe aux groupes locaux d'éducation, et cherche à interagir avec les multiples bailleurs. Le Pôle ne cherche pas à s'imposer comme un acteur incontournable, et ne fait pas de promotion en ce sens. Mais son mandat en fait un acteur unique de l'analyse et de la planification sectorielles. De ce fait, il apporte aux réunions du PME et aux autres concertations des PTF et des autorités une plus-value qui lui est propre. Par exemple, l'IPE-Pôle de Dakar siège au comité scientifique du Programme d'analyse des systèmes éducatifs (PASEC) de la CONFEMEN, ce qui lui permet d'intervenir sur le thème des acquis des élèves et de faire le lien avec la planification et l'appui au pilotage de la qualité.
207. En outre, il est clair que l'IPE-Pôle de Dakar connaît les limites de ses interventions dues à des ressources contraintes, et il ne cherche pas à être omniprésent. Il cherche surtout à être utile, et donc à apporter une pierre à l'édifice des politiques publiques éducatives. Ce constat est partagé par l'ensemble des PTF rencontrés⁸⁴.
208. Concernant la formation PSGSE, comme indiqué plus haut, l'IPE-Pôle de Dakar occupe une niche de développement/renforcement de capacités que d'autres n'offrent pas pour le moment. Sur les formations courtes et la PEFOP, l'IPE-Pôle de Dakar n'est pas en position de monopole et cherche parfois sa valeur ajoutée, d'autant que l'ETFP n'a pendant longtemps pas été le cœur des missions de ses experts. Aussi, les experts de la PEFOP activent des partenariats permettant de mieux servir les pays en complétant l'intervention d'autres acteurs.
209. La coopération avec l'UNICEF semble la plus avancée dans la famille onusienne. Des outils communs sont produits, et l'IPE-Pôle de Dakar agit parfois comme prestataire pour l'UNICEF. À partir de 2015, l'UNICEF a souhaité sensibiliser un grand nombre de personnes à l'analyse sectorielle et a élaboré une formation pour ses agents résidant dans les pays, ouverte aux autres partenaires de l'éducation. L'IPE-Pôle de Dakar est intervenu comme prestataire de formation. De même, l'IPE-Pôle de Dakar ouvre sa formation PSGSE aux cadres des PTF, et en particulier de l'UNICEF. Le partenariat avec l'ISU permet de son côté de développer les compétences de l'IPE-Pôle de Dakar en statistiques et de mutualiser les interventions. La fragilité de l'ISU en fait un partenaire moins mobilisable qu'auparavant, ce que les experts de l'IPE-Pôle de Dakar tentent de pallier.
210. L'IPE-Pôle de Dakar mobilise fréquemment les experts des PTF pour ses activités d'appui aux pays et pour les formations. En 2016 par exemple, l'IPE-Pôle de Dakar a mobilisé les experts de la BAD, de l'AFD, de l'UNICEF et ceux du PME pour commenter la version préliminaire du RESEN en Côte d'Ivoire. À Madagascar, depuis 2015, les experts de l'UNICEF et de l'IPE-Pôle

⁸⁴ Le constat est aussi confirmé par les questionnaires pays et PTF.

de Dakar travaillent de concert pour les tableaux de bord des écoles. Concernant la PEFOP, l'IPE-Pôle de Dakar et l'Institut de la francophonie pour l'éducation et la formation (IFEFE) travaillent de concert pour appuyer la Mauritanie et le Burkina Faso : i) sur la mise en place d'un dispositif de VAE, ii) sur la mise en place de cadres de concertation régionaux PPP, et aussi iii) sur la production de connaissances (notamment les typologies d'acteurs et de partenariats dans la formation professionnelle (FP). L'IFEFE est aussi un partenaire (potentiel) comme d'autres (Lux Dev, Coopération Suisse, etc.) pour le développement de la formation en gestion de la FP⁸⁵. Un document méthodologique sur l'identification des obstacles à la politique de formation professionnelle est en voie de finalisation, tenant compte de l'étude de l'IFEFE sur les types d'acteurs et de partenariats. Des partenariats multisectoriels sont engagés, comme pour le troisième volume du guide méthodologique d'analyse sectorielle en éducation avec le DFID (Royaume-Uni), l'UNICEF, la Banque mondiale et le PME en 2017.

211. Quant aux banques de développement, la coopération avec la Banque mondiale dans l'appui aux pays a été productive. La Banque mondiale cofinance un nombre limité d'activités de l'IPE-Pôle de Dakar, ou directement dans les pays pour conduire ou finaliser les RESEN (comme en Gambie et Sao-Tomé-Et-Principe en 2017 et 2018). La coopération avec la Banque africaine de développement se concentre davantage sur la relation emploi-formation.

212. En ce qui concerne les bureaux AFD, l'IPE-Pôle de Dakar renforce sa coopération avec eux, en raison de l'élargissement du mandat géographique et sectoriel de l'AFD depuis 2016⁸⁶ (enseignement supérieur, éducation fondamentale et secondaire, emploi-formation) et de l'implication croissante de l'AFD dans les projets de renforcement des capacités des autorités.

213. L'action de l'IPE-Pôle de Dakar s'inscrit d'ailleurs incidemment dans le cadre d'intervention stratégique de l'AFD. Sur la période 2013-2015, l'AFD a investi l'approche du continuum éducation-formation-emploi. Elle accompagne (en particulier en Afrique francophone) la mise à niveau d'un enseignement de qualité au collège, accentue son soutien à la partie haute du système éducatif et facilite la transition des jeunes vers le marché du travail. Le nouveau CIS 2016-2020⁸⁷ reprend ces objectifs en accentuant les interventions en Afrique et abordant la résilience des populations. Les recoupements avec la stratégie de moyen terme de l'IPE sont évidents :

- Soutenir l'éducation de base, dont le renforcement du pilotage des politiques éducatives (en phase avec l'appui aux pays par l'IPE-Pôle de Dakar, et notamment l'appui au pilotage de la qualité) ;
- Renforcer les politiques de formation-emploi, dont l'appui à la conception et l'animation de stratégies globales d'emploi-formation (en phase avec la PEFOP) ; et
- Accompagner l'enseignement supérieur, dont l'amélioration de la gouvernance du secteur et la recherche (en phase avec la production de connaissances et l'inclusion de l'enseignement supérieur dans la planification sectorielle).

La relation entre le Partenariat mondial pour l'éducation et l'IPE-Pôle de Dakar est étroite

214. Plusieurs appuis et outils méthodologiques ont été financés par le PME (par exemple le développement d'outils de pilotage de la qualité, en collaboration avec l'UNICEF, et d'outils de production des comptes nationaux d'éducation, en collaboration avec l'ISU et l'IPE-Paris).

215. La thématique de l'allocation des enseignants suscite un soutien et un intérêt croissants du PME, suite à des séminaires régionaux organisés sur ce thème en 2016 et 2017 avec l'IPE-Pôle de Dakar. Le PME exige des pays un solide dossier de candidature fondé sur un diagnostic sectoriel

⁸⁵ Précisions apportées par l'IPE-Pôle de Dakar.

⁸⁶ Le mandat de l'AFD a été élargi en 2016 par le Comité interministériel de la coopération internationale et du développement (CICID).

⁸⁷ Stratégie AFD éducation-formation-emploi 2016-2020, <https://www.afd.fr/sites/afd/files/2018-01/cadre-intervention-education-emploi-formation-2016-2020.pdf>

de qualité. L'intervention de l'IIPE-Pôle de Dakar a été déterminante pour plusieurs pays africains, devenant la caution technique de dossiers acceptés.

216. Il faut souligner les coopérations plus spécifiques avec des pays développés comme la Suisse (sur le développement de la recherche), le Luxembourg ou l'Allemagne (pour la formation professionnelle), qui permettent à l'IIPE-Pôle de Dakar d'élargir le champ de ses interventions, de prévoir des moments de capitalisation, ou la production d'outils et de recherche scientifique.

Renforcer les synergies des partenariats reste un défi pour l'IIPE-Pôle de Dakar

217. En tant qu'organisation chargée de l'appui à la politique sectorielle, l'IIPE-Pôle de Dakar travaille de manière transversale sur un nombre important de thématiques faisant l'objet de projets soutenus par des PTF différents. Ceux-ci ont des calendriers de mise en œuvre de projets différents, qui ne correspondent pas toujours à ceux de l'IIPE-Pôle de Dakar, lui-même adossé aux calendriers des réformes sectorielles souhaitées par les pays. Harmoniser les interventions dans le temps n'est pas tâche aisée, et pourtant l'IIPE-Pôle de Dakar s'y attèle.

218. Le Pôle a parfois été amené à accélérer ou ralentir ses interventions auprès des pays pour tenir compte des calendriers des projets. Il intervient parfois pour aplanir les différends entre PTF et orchestrer les interventions pour renforcer leur cohérence. Par exemple, en 2015, l'IIPE-Pôle de Dakar est intervenu au Tchad, à travers l'analyse sectorielle, dans le cadre de l'élaboration du Plan décennal de développement de l'éducation et de l'alphabétisation (2017-2026), et il a permis l'aplanissement des divergences au niveau local entre PTF et les différents sous-secteurs, afin d'instaurer le caractère sectoriel du Plan⁸⁸. En 2014 au Burkina-Faso, l'IIPE-Pôle de Dakar a dû reporter son appui le temps que le gouvernement trouve un accord avec les PTF qui finançaient l'actualisation du RESEN.

Conclusions sur la cohérence externe

219. L'IIPE-Pôle de Dakar, bien que positionné sur une niche (le diagnostic et l'analyse sectorielle), joue franchement la carte de la coopération avec les PTF et les agences de la famille onusienne pouvant apporter cofinancement et appui en expertise. Le Pôle reste malgré tout une organisation relativement légère pour servir tout un continent et l'Afrique francophone en particulier. La plupart des États africains francophones sont intéressés par un appui de l'IIPE-Pôle de Dakar pour leurs politiques sectorielles. Les PTF le sont également, notamment pour améliorer la qualité des diagnostics et établir des plans sectoriels et des simulations financières crédibles, donc finançables. Sur la PEFOP et l'appui au pilotage de la qualité, les PTF et notamment plusieurs coopérations de pays sont intéressés, car l'emploi et la qualité entrent dans leurs priorités.

220. L'IIPE-Pôle de Dakar déploie ses ressources pour nourrir un lien permanent entre les différents acteurs. Si les priorités et les calendriers divergent parfois, l'IIPE-Pôle de Dakar cherche à aplanir les différends et à proposer des actions communes pour le bien du pays, quitte à décaler ses propres interventions.

221. L'ensemble des PTF bénéficie donc d'externalités positives de l'IIPE-Pôle de Dakar.

4.4 Efficacité

Globalement, l'IIPE-Pôle de Dakar accompagne les pays dans l'élaboration de leur diagnostic sectoriel et de leur planification sectorielle

222. L'IIPE-Pôle de Dakar maîtrise les outils de diagnostic et d'analyse des pays dans le domaine de l'éducation, maintenant élargi à l'emploi et à la formation professionnelle. Les pays interrogés bénéficiant de l'action de l'IIPE-Pôle de Dakar, de même que les PTF rencontrés et interrogés (par

⁸⁸ Rapport d'activités 2015, IIPE-Pôle de Dakar.

questionnaires ou entretiens), considèrent que le Pôle dispose des compétences internes adéquates pour conduire des diagnostics sectoriels pointus. La qualité des livrables, RESEN et autres productions analytiques, est reconnue par les décideurs et les experts du secteur éducatif comme de grande qualité. Les RESEN sont notamment produits selon les règles de l'art, sur des bases scientifiques avérées (indicateurs sectoriels, par exemple). L'IPE-Pôle de Dakar est une organisation unique dans la production de connaissances sur les systèmes éducatifs, en se fondant sur des données comparables et actualisées. Ses experts maîtrisent les méthodes d'analyse et de diagnostic, ces méthodes étant aujourd'hui stabilisées et reconnues, par les décideurs politiques comme par les PTF.

223. L'IPE-Pôle de Dakar est parvenu à apporter un appui de grande qualité, résultat d'un travail collaboratif intense entre les experts du Pôle. Si chacun a sa personnalité et son expérience professionnelle propre, les experts travaillent de concert pour le Pôle⁸⁹. De ce fait, l'IPE-Pôle de Dakar est devenu un label de qualité. Ce label est notamment valorisé lors de l'analyse des requêtes des pays aux financements du PME. Une requête fondée sur un argumentaire produit avec l'IPE-Pôle de Dakar conduit à des chances nettement supérieures de succès⁹⁰. Le PME, tout comme les coopérations bilatérales et multilatérales, exigent des dossiers argumentés sur les politiques sectorielles des pays, fondés sur un diagnostic fiable. La qualité des expertises de l'IPE-Pôle de Dakar a comme corollaire la qualité des dossiers de demande d'appui, au bénéfice des pays.
224. L'IPE-Pôle de Dakar bénéficie d'une forte réputation parmi les pays ayant bénéficié de ses services. La perception positive se réduit toutefois essentiellement aux RESEN et éventuellement à la formation PSGSE. Les pays, lorsqu'ils n'ont pas bénéficié d'autres activités, les méconnaissent, et ne font généralement pas le lien entre elles (par exemple entre l'activité d'allocation des enseignants et un RESEN), ce qui reste préoccupant.
225. L'IPE-Pôle de Dakar est vu comme un pôle cohérent, qui parle d'une seule voix. Il n'est pas un organisme composé d'experts dont la qualité des travaux dépendrait des individus. Sur le plan institutionnel, l'IPE-Pôle de Dakar a gagné ses galons de respectabilité, de sérieux. Cette « labellisation qualité » est reconnue par les PTF et le PME, qui sont satisfaits des effets de l'appui de l'IPE-Pôle de Dakar sur la qualité des livrables rendus par les pays.
226. Les pays et PTF apprécient également l'investissement de l'IPE-Pôle de Dakar, quel que soit le contexte, parfois difficile, dans lequel il évolue. Les pays ne se sentent pas isolés, et savent qu'ils peuvent compter sur un appui de l'IPE-Pôle de Dakar, y compris en dehors de contrats de prestation de service.
227. Les pays perçoivent moins la valeur ajoutée de l'IPE-Pôle de Dakar lorsque ce dernier agit comme un prestataire de services, par exemple pour l'UNICEF (ex. l'étude sur la formalisation des besoins éducatifs au Mali) ou la Banque mondiale (ex. l'étude analytique sur les besoins en post-primaire). Dans ce cas, il est encore plus difficile pour les pays de connecter entre elles les interventions de l'IPE-Pôle de Dakar, qui apparaît parfois sous une autre bannière.
228. L'inclusion du Pôle de Dakar dans l'IPE n'est pas forcément connue des pays. Ceux-ci expriment peu d'intérêt pour une réorganisation qui apparaît d'abord institutionnelle. Les potentialités de l'inclusion dans l'IPE sont méconnues. De nombreux cadres interrogés confondent d'ailleurs le Plan de formation approfondie proposé à Paris et la formation PSGSE.

⁸⁹ Résultat des observations et des entretiens avec le personnel de l'IPE-Pôle de Dakar (cinq jours en mai 2018) et des personnels des PTF et des pays rencontrés, ainsi que des questionnaires PTF.

⁹⁰ Sur ce point, il y a consensus au sein du PME interrogé et des PTF (la Banque Mondiale par exemple) qui observent que la qualité des diagnostics grâce à l'intervention de l'IPE-Pôle de Dakar, favorise la prise en compte des demandes de financement au PME.

229. L’IIPE-Pôle de Dakar n’est pas considéré par les pays ni les PTF comme un producteur de connaissances, comme pourrait l’être un centre de recherche. En revanche, il est salué pour la qualité de ses outils et études publiées (par exemple les trois volumes du guide méthodologique d’analyse sectorielle en éducation). Reste la question de l’usage de ces connaissances pour la mise en œuvre des politiques sectorielles. Selon les cadres, cette production sert à poser de bons diagnostics, à prioriser les actions, mais pas à aider à leur mise en œuvre effective⁹¹.
230. Il n’existe pas toujours de perception commune des PTF et des pays sur les modalités d’appui à la mise en œuvre des politiques sectorielles. Selon le type d’interventions de l’IIPE-Pôle de Dakar, la longévité de ses relations avec le pays, et la fréquence des visites de terrain qui permettent d’échanger au-delà du champ de la prestation de service, la perception de l’action de l’IIPE-Pôle de Dakar sur la mise en œuvre diffère fortement. En revanche, il existe une majorité de pays demandant un appui à la concrétisation des plans sectoriels et à leur suivi sur le terrain (dans les échelons déconcentrés et décentralisés), voire au niveau des écoles, là où la qualité de l’éducation réside. Nombreux sont les pays à demander une intensification de l’intervention technique de l’IIPE-Pôle de Dakar en aval des plans sectoriels : priorisation des actions, formulation explicite des objectifs à atteindre, mobilisation des financements nationaux et internationaux, formation des compétences à tous les échelons et implication des parties prenantes, à commencer par les parents et les entreprises, sont des thèmes d’accompagnement souhaités⁹².
231. Enfin, les pays estiment qu’ils auraient à gagner à échanger davantage, entre eux et à échelle continentale, par le truchement de l’IIPE-Pôle de Dakar dont le mandat couvre l’ensemble de l’Afrique. Certes, des ateliers régionaux sont organisés, et fort appréciés des pays qui peuvent alors confronter leurs points de vue et collecter des modèles de mise en œuvre de plans sectoriels ou adapter leurs diagnostics à des problématiques nouvelles⁹³. Toutefois, les pays bénéficiaires estiment aussi que l’Afrique est un continent qui met en œuvre et expérimente des politiques sectorielles différentes d’un pays à l’autre, et seraient enclins à connaître les pratiques à succès. Sur ce plan, l’IIPE-Pôle de Dakar reste encore en retrait, par manque de temps et de ressources internes.

L’IIPE-Pôle de Dakar est une organisation apprenante

232. Les activités de l’IIPE-Pôle de Dakar donnent lieu à des productions, comme des guides ou des supports méthodologiques. Ces produits servent directement les pays. En plus, l’IIPE-Pôle de Dakar a développé une bonne capitalisation de ses activités en interne, sous diverses formes de fiches et de productions écrites partagées en interne à Dakar et avec Paris, et facilement accessibles par les experts de l’ensemble de l’IIPE. De ce fait, l’IIPE-Pôle de Dakar construit un corpus de connaissances solides, fondé sur les expériences de terrain et mis en forme en vue d’un partage large de l’expérience.
233. La capitalisation est rendue possible par le profil double des experts de l’IIPE-Pôle de Dakar, lesquels sont dotés d’une maîtrise académique ou scientifique des contenus et des méthodes liées à l’analyse et à la planification sectorielles. Ces experts sont dans le même temps opérateurs de terrain, rencontrant tous les échelons et catégories d’acteurs des politiques d’éducation-emploi ; et confrontés aux aléas des contextes nationaux. Les experts ne se réfugient pas dans la théorie de l’action, mais sont au contraire exposés à la réalité de la politique nationale et locale. Cette configuration font de l’IIPE-Pôle de Dakar un lieu de bouillonnement intellectuel et d’approches pragmatiques relativement unique dans les organisations d’aide au développement.
234. Cette capitalisation suit les grandes orientations fixées par l’IIPE-Pôle de Dakar. Par exemple, en 2017, ces orientations portaient sur l’allocation des enseignants aux écoles d’enseignement de

⁹¹ Questionnaires pays croisés avec les entretiens PTF au siège et en Mauritanie, Burkina-Faso, Guinée-Bissau, RCI.

⁹² Verbatim des questionnaires, croisés avec les entretiens PTF au siège et en Mauritanie, Burkina-Faso, Guinée-Bissau, RCI.

⁹³ Établi dans les comptes-rendus d’évaluation des séminaires et ateliers organisés ou co-organisés par l’IIPE-Pôle de Dakar.

base, l'ETFP et l'employabilité, l'analyse et la planification sectorielles dans le cadre de l'ODD 4, et le pilotage de la qualité. Ces orientations visent à apporter de la cohérence à un état de connaissances souvent parcellaire ou obsolète en Afrique. Ainsi, les systèmes d'allocation des enseignants sont connus depuis plus de 15 ans par les pays africains, mais sans grande cohérence. L'IPE-Pôle de Dakar, engagé depuis trois ans sur cette thématique, cherche à constituer un état des lieux actualisé et surtout permettant des interventions effectives des ministères de l'éducation⁹⁴. Les experts de l'IPE-Pôle de Dakar rédigent actuellement avec les équipes du PME une note d'orientation (*Policy Brief*) sur le sujet, publiable en 2018, incluant les modalités de mise en œuvre possibles et les bonnes pratiques repérées. Ce type de production reflète le positionnement unique de l'IPE-Pôle de Dakar, conjuguant haut niveau d'expertise et approche opérationnelle.

235. À travers la PEFOP, l'IPE-Pôle de Dakar apporte aux pays une méthodologie innovante d'identification des freins à l'opérationnalisation des politiques d'emploi et de formation professionnelle – ce qui n'avait jamais été fait auparavant en Afrique, malgré le nombre important de projets en ETFP⁹⁵. Dès 2012, ce qui était encore le Pôle de Dakar s'est engagé dans le Diagnostic prospectif enseignement formation emploi (DIPEFE), et il a ainsi acquis une expérience solide, qui lui permettra dès 2015 d'engager la PEFOP auprès de quatre pays pilotes.
236. Il faut saluer la capacité de l'IPE-Pôle de Dakar à actualiser la formation PSGSE, mobilisant son expertise interne et la complétant avec des contributions d'experts ou consultants externes. Ainsi les modules de la formation PSGSE ont été actualisés, suite aux retours des participants et des suivis évaluatifs précis. La révision des modules a commencé en 2016, afin de mieux prendre en compte les enjeux et les objectifs de l'Agenda 2030 et de l'ODD 4. La onzième promotion de la formation PSGSE, en 2017, bénéficie d'une formation entièrement renouvelée. De même, la plateforme de formation à distance a été modernisée en 2016. Les participants à cette formation y trouvent un intérêt certain (92 % des répondants au questionnaire la trouvent utile) pour conduire les RESEN et autres activités liées à la politique sectorielle en éducation. Ainsi, 58 % des répondants au questionnaire PSGSE appliquent les acquis de la formation PSGSE dans leur travail quotidien et s'estiment à 86 % plus efficaces.
237. L'inclusion dans l'IPE permet à l'IPE-Pôle de Dakar de participer à d'autres types d'activités dont le bénéfice en termes de compétences acquises par le personnel est indiscutable. Les exemples sont légions depuis 2014, mais on peut notamment citer la participation dans le cadre de l'appel à manifestations d'intérêt pour la Commission sur l'éducation en 2016⁹⁶. Comme le soulignait l'Institut de statistique de l'UNESCO, l'IPE-Pôle de Dakar a approfondi ses compétences sur le sujet de la révolution des données sur le financement de l'éducation⁹⁷.
238. L'IPE-Pôle de Dakar élabore une méthodologie pour servir les pays, et dans le même temps pour nourrir sa propre expertise et sa réflexion sur le sujet. En ce sens, l'IPE-Pôle de Dakar se distingue nettement des cabinets de consultants, qui auraient probablement appliqué une méthodologie existante et qui ne regardent le plus souvent que le court terme avec peu de capitalisation à plus long terme.

L'IPE-Pôle de Dakar, producteur de connaissances

⁹⁴ Rapport d'activités, IPE-Pôle de Dakar, 2017.

⁹⁵ Confirmé par les PTF et banques de développement interrogés, impliqués dans le secteur emploi-formation (LuxDev, BAD, Banque Mondiale, etc).

⁹⁶ Entretiens IPE-Pôle de Dakar et rapport d'activités IPE-Pôle de Dakar, 2016

⁹⁷ <http://uis.unesco.org/fr/news/la-revolution-des-donnees-sur-leducation>

239. L’IPE-Pôle de Dakar montre des avancées indéniables dans la production de connaissances, et une bonne capitalisation des résultats de ses activités,
240. La lecture des listes de productions de l’IPE-Pôle de Dakar indique que l’essentiel porte sur des guides méthodologiques, des notes conceptuelles ou pratiques, et les diagnostics par pays⁹⁸. Ces éléments sont essentiels dans l’analyse sectorielle et la planification. Ils constituent des jalons dans la connaissance, et font autorité chez les décideurs et les experts internationaux sur le sujet. Certains sont fort appréciés et attendus des autorités (ce qui est confirmé par les entretiens pays et les questionnaires), à l’instar du recueil des indicateurs de formation-emploi en Afrique subsaharienne. Ces outils sont créés dans un souci d’appui à la planification et à la mise en œuvre des politiques. L’IPE-Pôle de Dakar s’engage sur l’analyse de la question enseignante dans le cadre de l’initiative TTISSA (*Teacher Training Initiative for Sub-Sahara Africa*), le Pôle ayant participé au développement du guide méthodologique de l’analyse TTISSA. La question de l’allocation des enseignants, peu développée dans TTISSA⁹⁹, a été abordée de façon plus détaillée par l’IPE-Pôle de Dakar par la suite (ateliers régionaux de réflexion et de partage)¹⁰⁰.
241. L’IPE-Pôle de Dakar a su mobiliser des fonds pour aider à la production de connaissances. Ainsi, le PME a contribué aux productions portant sur les comptes nationaux de l’éducation avec l’IPE-Paris et l’ISU, et sur les tableaux de bord pour les écoles avec l’UNICEF (projet PME/AMR pour le profil des écoles), notamment dans le cadre du développement d’outils méthodologiques relevant du programme d’activités mondiales et régionales du PME¹⁰¹.
242. L’IPE-Pôle de Dakar assure une bonne diffusion de ses productions, comme des leçons apprises et qu’il souhaite partager pour faire progresser les pays. Ainsi les RESEN ou les PROCOR font l’objet de réunions de restitutions et de validation qui vont bien au-delà des présentations des résultats. L’état des lieux des connaissances et la construction de méthodologies communes de diagnostic et de plans sectoriels font également l’objet de manifestations à échelle régionale, voire continentale. Par exemple, en février 2017, l’IPE-Pôle de Dakar a organisé au Togo (à Lomé) un atelier régional de partage sur l’appui à l’opérationnalisation des politiques de formation professionnelle pour toute l’Afrique. La PEFOP constitue aussi une démarche intéressante de pilote sur quatre pays, mais qui déjà pense à s’étendre à toute l’Afrique. Ainsi, dès 2017, les huit États membres de l’UEMOA se sont ainsi engagés à concrétiser cette ambitieuse initiative en signant le Protocole d’entente de mutualisation et en validant le Plan d’action pour l’opérationnalisation de la Plateforme dans les mois suivants.
243. La capitalisation est efficace lorsqu’elle porte sur les projets (PEFOP), les guides, les outils et pratiques à partager, et sur le portail web en tant qu’outil de partage, de diffusion, d’information et de mise en réseau¹⁰². C’est une capitalisation à visée pratique, qui permet d’envisager une généralisation au-delà des pays bénéficiaires de l’appui de l’IPE-Pôle de Dakar.
244. Pour autant, l’IPE-Pôle de Dakar ne contribue pas, comme le fait l’IPE-Paris, aux thèmes de recherche débouchant sur des publications scientifiques. L’IPE-Pôle de Dakar n’est pas encore pleinement équipé pour développer la recherche scientifique. Il n’est pas encore un contributeur identifié dans le paysage de l’aide au développement et du monde académique. Il convient de rappeler que la stratégie 2018-2021 de l’IPE indique que « l’institut mettra davantage l’accent sur

⁹⁸ IPE-Pôle de Dakar, liste des publications 2013-2018, document interne et site internet de l’IPE.

⁹⁹ Teacher Training Initiative for Sub-sahara Africa.

¹⁰⁰ Rapport d’activités, IPE-Pôle de Dakar, 2013 et précisions par l’IPE-Pôle de Dakar.

¹⁰¹ Rapports d’activités, IPE-Pôle de Dakar, 2014 et 2016.

¹⁰² <https://pefop.iiep.unesco.org/fr>

la dimension « développement » des travaux de R&D dans ses trois bureaux à Paris, Dakar et Buenos Aires, afin de proposer des outils répondant à la demande accrue de processus plus intelligents de planification et de gestion »¹⁰³.

245. Contrairement à la structuration des équipes pour l'appui aux pays et à la formation, il n'existe pas d'équipes dédiées à la production des connaissances. Il n'existe pas non plus de fonction managériale au sein de l'IPE-Pôle de Dakar qui veillerait à assurer une dynamique de recherche, à accompagner les experts méthodologiquement, à valoriser leurs travaux pour leur carrière et la réputation de l'IPE-Pôle de Dakar, et à harmoniser les activités de l'IPE-Pôle de Dakar avec les orientations de recherche affichées par l'IPE dans sa stratégie de moyen terme et dans sa programmation annuelle¹⁰⁴. Le résultat à moyen terme 2.1 de l'IPE indique que les domaines de recherche seront associés aux cinq priorités thématiques. L'un des deux objectifs stratégiques porte sur la production de recherche appliquée de pointe. Actuellement, la répartition des activités de recherche et les champs communs de recherche ne sont pas encore stabilisés. Les objectifs portant sur la recherche scientifique déclinés dans la stratégie de moyen terme 2018-2021 ne sont pas encore portés collectivement par les différents bureaux¹⁰⁵.
246. L'inclusion du Pôle de Dakar dans l'IPE offre une opportunité de dynamisation de l'activité scientifique en se fondant sur l'apport des experts de l'IPE-Pôle de Dakar, et en les accompagnant dans leurs recherches. Les experts de l'IPE-Pôle de Dakar pourraient gagner en cohérence et accéder à un niveau de production scientifique de stature internationale. L'équipe de l'IPE Recherche et développement, basée à Paris, est tout à fait disposée à appuyer l'IPE-Pôle de Dakar dans cette évolution.

Une atteinte des résultats encore limitée, malgré un bon taux de réalisation

247. Il reste très difficile d'apprécier les effets des interventions de l'IPE-Pôle de Dakar atteints ou en voie de l'être. Cela dépend énormément des contextes de chaque pays ; donner une vision consolidée des résultats au niveau du Pôle serait négliger les réalités nationales et infranationales. Par exemple, il n'est pas possible de déterminer si les capacités des pays ont été effectivement renforcées. Il existe de nombreux signaux qui le montrent dans les pays, comme la Mauritanie, devenue capable de conduire un diagnostic et une analyse sectorielle de manière quasiment autonome. La contribution de l'IPE-Pôle de Dakar y fut déterminante, puisqu'il est le seul organisme à appuyer les pays dans la planification et la programmation dans ce secteur. D'une manière générale, les entretiens pays et avec les bureaux des PTF dans les pays ont indiqué que « Sans l'IPE-Pôle de Dakar, aucun plan sectoriel n'aurait vu le jour à ce niveau de qualité ». Les outils produits par l'IPE-Pôle de Dakar sont connus des interlocuteurs rencontrés qui ont coopéré avec le Pôle ou ont suivi le PSGSE, et sont appréciés pour leur praticité. Ce sont des documents de références (voir Section 2, production de connaissances, qui expose ces outils).
248. Comme déjà évoqué, dans beaucoup de pays la faiblesse de leurs ressources humaines empêche de conduire un diagnostic ou une analyse sectorielle. Les pays sont le plus souvent dans l'incapacité d'identifier leurs besoins de renforcement de capacités (en témoigne la faible demande de formations spécifiques, ou le faible choix de chapitres supplémentaires du RESEN). Il faut souligner que, si les participants à la formation PSGSE s'estiment capables de mettre en place un RESEN de manière autonome, seulement 40 % d'entre eux ont participé ou conduit un RESEN après la formation. Cela souligne que le lien entre la formation PSGSE et l'autonomie dans le travail d'élaboration d'un RESEN est loin d'être établi. En outre, peu se sentent véritablement à l'aise avec la réalisation de chapitres du RESEN (au maximum 50 % des participants se sentent à l'aise avec la démographie et 50 % avec l'analyse des scolarisations ; 23 % se sentent à l'aise avec

¹⁰³ Stratégie de moyen terme de l'IPE, 2018-2021. Lire aussi la section sur la cohérence interne.

¹⁰⁴ Ibid.

¹⁰⁵ Entretiens IPE-Paris, Dakar et Buenos-Aires.

l'équité, et 30 % avec les coûts et le financement). Les répondants au questionnaire PSGSE sont 58 % à estimer qu'il leur manque des compétences pour exploiter et analyser des données d'enquêtes ménages et pour réaliser des analyses et travaux spécifiques. La formation vise donc vraiment à comprendre les RESEN et à participer à leur élaboration, plus qu'à équiper les participants avec des compétences analytiques qui pourraient aboutir à identifier les leviers de mise en œuvre pour pouvoir s'impliquer davantage dans l'opérationnalisation. C'était déjà une recommandation de l'évaluation C2G de 2012.

249. En réalité, la formation PSGSE forme prioritairement à l'expertise en analyse et planification sectorielles. Si le PSGSE est une aide significative permettant de suivre l'élaboration d'un RESEN ou d'autres études et analyses sectorielles, il ne peut à lui seul pallier la faiblesse des compétences internes dans les pays pour établir des politiques sectorielles, et encore moins pour les mettre en œuvre. Outre la rotation des cadres qui quittent leur ministère et emportent leur expérience avec eux, l'autre obstacle au renforcement de capacités dans un pays résulte de la faiblesse des effectifs correctement formés dans un ministère. Ces cadres ne peuvent s'entraider ni échanger leurs connaissances et pratiques, tout simplement en raison de leur faiblesse numérique. Les ministères sont loin d'être des « organisations apprenantes ». Le cas fut patent en Guinée-Bissau, où les cadres impliqués dans le RESEN et les activités du Pôle ne dépassent pas le nombre de quatre. Une fois que les cadres les plus âgés seront partis en retraite, les forces en présence seront très peu nombreuses pour comprendre, élaborer et réformer les politiques sectorielles. La situation est plus difficile encore dans les niveaux locaux (déconcentrés et décentralisés), éloignés des ministères et moins exposés aux possibilités de formation et d'échanges. C'est la raison pour laquelle l'IPE-Pôle de Dakar s'est attaché à intervenir dans les territoires, loin des capitales, et il convient de souligner encore ici cet effort.
250. L'IPE-Pôle de Dakar n'a pas non plus la possibilité d'intervenir auprès des ministères pour vérifier que leurs stratégies ou programmes éducatifs visent à répondre aux enjeux identifiés dans les diagnostics et analyses. Comme indiqué plus haut, l'IPE-Pôle de Dakar se montre présent auprès des autorités décisionnaires, et dans les groupes de partenaires comme les Groupe locaux d'éducation. Mais aller plus loin pourrait conduire le Pôle à devenir interventionniste, voire à se substituer aux cadres du pays. En outre, même si l'IPE-Pôle de Dakar appuie à la diffusion et à la compréhension de documents comme le RESEN ou d'autres études, ceux-ci qui restent de nature très technique. Leur traduction politique n'est pas aisée et, là encore, dépend du contexte de chaque pays (leadership des décideurs, force du capital humain...).
251. Les résultats s'avèrent encore plus faibles au niveau de l'appui à la mise en œuvre des politiques sectorielles¹⁰⁶. Les exemples sont nombreux où, sans surprise, les aléas politiques et les crises diverses, auxquels sont confrontés les pays, bouleversent les priorités. L'IPE-Pôle de Dakar n'en est pas responsable, et il n'a pas les moyens, ni le mandat, de modifier l'environnement institutionnel dans lequel les politiques sectorielles sont élaborées. Sa capacité d'influence dépend de sa connaissance des institutions nationales et des personnes. Dans les pays dans lesquels l'IPE-Pôle de Dakar intervient depuis de nombreuses années, des relations étroites se sont tissées avec les cadres de haut niveau (directeurs d'administration, secrétaires généraux des ministères) voire avec les élus politiques. Cette longue expérience permet aux experts du Pôle de tenir compte des spécificités des pays, de leur contexte institutionnel et de leurs obstacles ou opportunités (par exemple des projets impliquant le pays avec d'autres bailleurs). Ceci n'est pas une réalité dans tous les pays francophones, et encore moins sur le continent africain. Il faudra encore du temps aux experts de l'IPE-Pôle de Dakar pour comprendre leurs contextes et donc proposer une offre d'appui ou de formation qui soit véritablement adaptée aux besoins des pays et de leurs capacités d'absorption. C'est sans doute la raison pour laquelle l'IPE-Pôle de Dakar continue d'œuvrer essentiellement en Afrique francophone (en sus du contexte historique et du financement de

¹⁰⁶ L'appui à la mise en œuvre figure dans les stratégies de l'IPE 2018-2021, elle est reprise dans la logique d'action de la note de cadrage de cette évaluation.

l'AFD, opérateur français). Les interlocuteurs rencontrés dans les pays et les PTF font également l'hypothèse d'une certaine frilosité des experts de l'IIPE-Pôle de Dakar pour étendre leurs services dans les pays anglophones et dans les autres pays où l'influence de la France est moindre. Des tentatives existent cependant, comme en Namibie au printemps 2018.

252. L'IIPE-Pôle de Dakar accompagne les pays, cependant il n'a pas le mandat d'accompagner ces pays sur la durée, ni de renforcer les capacités dans une perspective d'assurer l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi des politiques éducatives. Les objectifs spécifiques assignés au Pôle, tels que décrits dans la convention avec l'AFD, sont atteints : les pays sont accompagnés dans l'élaboration de plans crédibles. En revanche, les objectifs globaux qui sont attendus de ces plans crédibles ne relèvent plus de la responsabilité directe de l'IIPE-Pôle de Dakar. Il est dès lors difficile de conclure que l'intervention du Pôle n'est pas efficace. Elle l'est au regard des objectifs spécifiques assignés dans la convention, elle l'est moins au niveau des résultats. Ceci pose la question du rôle assigné à l'IIPE-Pôle de Dakar. Ce rôle est d'autant plus questionné depuis l'intégration du Pôle dans l'IIPE. La mission de l'IIPE, à laquelle le Pôle contribue, est de renforcer la capacité des États membres de l'UNESCO à planifier et à gérer leurs systèmes éducatifs. Le mandat du Pôle semble donc inexorablement voué à s'élargir en raison de son intégration dans l'IIPE (voir la section sur la cohérence interne) et des agendas internationaux.
253. Les pays, satisfaits du rôle de l'IIPE-Pôle de Dakar dans l'appui à la formulation de plans crédibles, comptent sur un appui substantiel et continu pour transformer les analyses en politiques crédibles et réalisables. Pour autant, et c'est un paradoxe, les cadres des ministères et les PTF indiquent que les obstacles sont nombreux (aléas politiques, crises diverses) et que les décideurs prennent leurs décisions de manière autonome, sans forcément chercher l'appui du Pôle. Dès lors, il est difficile pour l'IIPE-Pôle de Dakar de se positionner pour faciliter la mise en œuvre de politiques.
254. Ce positionnement est d'autant plus délicat que l'IIPE-Pôle de Dakar remplit plusieurs rôles :
- Il est un prestataire de service, auprès des pays ;
 - Il est parfois un opérateur pour d'autres organisation (Banque mondiale, UNICEF) ;
 - Il est un service public : il permet aux pays de proposer un plan crédible, attendu par l'ensemble des PTF. Le Pôle œuvre donc pour le bien commun.
255. A la croisée de ces rôles, l'IIPE-Pôle de Dakar évolue en fonction des demandes des pays et des PTF et, depuis 2013, de l'IIPE auquel il est rattaché. Les préconisations en fin de rapport visent à aider l'IIPE-Pôle de Dakar à assurer le rôle le plus efficace possible en fonction de ses ressources humaines et possibilités techniques.

Conclusion sur l'efficacité

256. Au vu de son mandat, l'IIPE-Pôle de Dakar est une organisation efficace, au sens où les activités réalisées ont conduit les pays à disposer de plans crédibles, malgré les difficultés inhérentes aux contextes évolutifs et parfois chaotiques des pays. L'IIPE-Pôle de Dakar reste une organisation dynamique, cherchant à améliorer ses interventions pour mieux répondre aux pays et en même temps améliorer la qualité de ses propres interventions.
257. En revanche, en résonance avec l'analyse de la pertinence, le risque est que l'IIPE-Pôle de Dakar applique correctement les méthodes d'appui et de formation, sans qu'un changement ne se produise sur le terrain des réformes éducatives. Pertinence et efficacité sont donc très fortement liées. Le bon niveau de réalisations de l'IIPE-Pôle de Dakar ne traduit pas nécessairement un résultat concret sur la mise en œuvre effective des politiques sectorielles (les résultats attendus). Force est de constater qu'avec le mandat actuel et les moyens à sa disposition, les objectifs assignés à la planification sectorielle demeurent inatteignables. Disposer d'un plan crédible ne garantit pas que les politiques sectorielles en tiendront compte, ni qu'elles seront effectivement mises en œuvre pour améliorer la qualité du système d'éducation-formation. La question de la limite du mandat de l'IIPE-Pôle de Dakar reste posée.

258. Pour répondre à la question évaluative de l'efficacité et éviter des redondances éventuelles avec les analyses de pertinence et d'efficacité, les évaluateurs proposent de répondre de manière concise aux critères d'appréciation portant sur l'efficacité figurant dans la note de cadrage. Certains critères d'appréciation ont été groupés pour la clarté de la lecture.

4.5 Efficacité

La gestion des ressources de l'IPE-Pôle de Dakar est programmée et suivie dans tous les domaines d'intervention, de façon à ce que le coût des activités soit justifié par rapport aux résultats observés.

Revenus et dépenses du programme d'activité de l'IPE-Pôle de Dakar

259. Le programme d'activité de l'IPE-Pôle de Dakar est financé principalement sur la convention de financement CZZ 1770 01 C de l'AFD, pour un montant de 6 470 000 millions de dollars des États-Unis. A ceci s'ajoute le recouvrement des coûts, qui est opéré à travers des conventions de financements avec les bénéficiaires ou des bailleurs de fonds.

260. Le Tableau 4 suivant présente les revenus et dépenses pour le programme d'activité sur la période 2014-2017¹⁰⁷.

Tableau 4. Revenus et dépenses de l'IPE-Pôle de Dakar sur le programme d'activité (en USD)

	2013 (réel)	2014 (réel)	2015 (réel)	2016 (réel)	2017 (réel)	Total 2013- 2017 (réel)
Revenu Programme						
Contribution AFD	-	2,000,000	1,350,678	1,188,536	1,100,000	5,639,214
Relicat UNES	-	682,026	-	-	-	682,026
Total revenus sur programme	-	2,682,026	1,350,678	1,188,536	1,100,000	6,321,240
Dépenses sur programme						
Coûts de personnel permanent	-	1,481,513	1,685,026	1,631,676	1,551,222	6,349,437
Autres dépenses	34,925	395,108	277,503	267,712	477,712	1,452,960
Dépenses programmées non exécutées (payées)		13,948	15,355	112,411	23,240	164,954
Provisions sur année en cours	-	-	-	-	-	-
Total dépenses programme	34,925	1,890,569	1,977,884	2,011,799	2,052,174	7,967,351
Surplus/déficit avant autres revenus	- 34,925	791,457	- 627,206	- 823,263	-952,174	-1,646,111
Autres revenus						
Recouvrement de coûts de personnel interne	201,705	388,138	779,651	558,672	516,464	2,444,630
Recouvrement de coûts de personnel externe	3,000	45,595	28,530	-	21,576	98,701
Revenus de formation (Frais admin PSGSE)	-	18,381	-*	120,301	-*	138,682
Total autres revenus	204,705	452,114	808,181	678,973	538,040	2,682,013

¹⁰⁷ Les dépenses et revenus sur les projets, autrement nommés ressources extrabudgétaires, ne sont pas repris ici.

	2013 (réel)	2014 (réel)	2015 (réel)	2016 (réel)	2017 (réel)	Total 2013- 2017 (réel)
Surplus/déficit après autres revenus	169,780	1,243,571	180,975	-144,290	-414,134	1,035,902

* Les paiements pour la participation des étudiants à la formation PSGSE n'ont pas encore été comptabilisés, du fait de paiements manquants non encore inscrits en pertes

Source : L'IPE-Pôle de Dakar

261. Comme le montre ce tableau, les dépenses de l'IPE-Pôle de Dakar sur la période 2014-2017 dépassent les revenus sur la convention de financement de l'AFD d'environ 1 650 000 USD¹⁰⁸. Un autre constat marquant à la lecture de ce tableau est qu'hormis la première contribution de 2 millions de dollars US en 2014, les versements demandés par l'IPE-Pôle de Dakar pour les années 2015, 2016 et 2017 ne couvrent pas les dépenses des personnels permanents.
262. Les dépenses excédentaires sont couvertes par le recouvrement des coûts que l'IPE-Pôle de Dakar fait auprès des bénéficiaires ou bailleurs de fonds dans le cadre de conventions spécifiques pour certaines interventions¹⁰⁹. Par exemple, le RESEN du Burkina Faso en 2014 a fait l'objet d'une convention de financement entre l'IPE-Pôle de Dakar et le Ministère de l'éducation nationale et de l'alphabétisation, pour un montant de 98 440 USD visant à couvrir une partie des 237 005 USD estimés pour les huit chapitres du RESEN et le modèle de simulation financière¹¹⁰.
263. Il est clair que l'IPE-Pôle de Dakar dépend grandement de sa faculté à recouvrer les coûts du personnel permanent pour assurer la continuité de ses interventions sous son programme d'activité. Les coûts recouverts sur la période permettent de dégager un surplus de plus d'un million de dollars US sur la période 2014-2017. Le recouvrement des coûts est ici traité seulement en tant que source de revenus dans une analyse de bilan. Une analyse plus détaillée des recouvrements de coûts est faite dans cette section dans une rubrique dédiée.
264. En prenant en compte les flux de trésorerie, on s'aperçoit que sans ces « autres revenus », l'IPE-Pôle de Dakar aurait déjà été en déficit de liquidités au cours de l'année 2016, comme le montre le tableau suivant :

Tableau 5. Excédent et déficit budgétaire en fin d'exercice (en USD)

	2013	2014	2015	2016	2016
Liquidités fin année hors autres revenus	- 34,925	756,532	129,326	-693,937	-1,646,111
Liquidités fin année après autres revenus	169,780	1,413,351	1,594,326	1,450,036	1,035,902

Sources : Calculs des autres revenus d'après les chiffres de l'IPE-Pôle de Dakar

265. Les prévisions pour l'année 2018 font état de revenus estimés à 830 786 USD pour un montant de dépenses estimées à environ 2,5 millions de dollars US, résultant en un déficit de financement d'environ 1,6 millions de dollars US. Pour rester à l'équilibre budgétaire sur le programme d'activité, l'IPE-Pôle de Dakar devra recouvrer au minimum 636 000 USD, soit 100 000 USD de plus qu'en 2017.
266. Les données financières montrent que le financement du programme de l'IPE-Pôle de Dakar est précaire tant il dépend du recouvrement des coûts. Cette nécessité de financements

¹⁰⁸ Au 31.12.17, le dernier versement de 830,786 USD n'avait pas été fait. Il a été porté au budget 2018.

¹⁰⁹ Le recouvrement des coûts de personnel permanent se comprend ici comme une contribution financière des pays bénéficiaires des appuis de l'IPE-Pôle de Dakar à travers une convention de financement signée entre le bénéficiaire et l'IPE-Pôle de Dakar. Dans le cadre des formations PSGSE et SAMES, les frais de formation permettent de couvrir les coûts de personnel des formateurs et sont comptabilisés comme un recouvrement de coûts.

¹¹⁰ Source : Convention de financement entre le Ministère de l'Éducation Nationale et de l'Alphabétisation du Burkina Faso et le Pôle de Dakar de l'Institut International de Planification de l'Éducation de l'UNESCO signée le 26 mai 2014. Ces fonds sont imputés sur la convention CBF 1181 01 B signée entre le gouvernement du Burkina Faso et l'Agence Française de Développement le 08 novembre 2010.

supplémentaires pourrait pousser le Pôle à favoriser la prestation de services aux pays en mesure de couvrir tous ou une partie des coûts des produits.

267. A l'heure actuelle, rien ne permet d'indiquer que l'IPE-Pôle de Dakar privilégie l'appui aux pays en capacité de financer ses interventions, mais le risque est double :

- Manquer de financements si les coûts ne sont pas recouverts en quantité suffisante, du fait d'appuis importants à des pays ne pouvant apporter de financements ; ou
- Se détourner de certains pays qui ne peuvent financer les appuis lorsque les fonds se font rares.

Programmation des activités, et suivi des dépenses

268. L'IPE-Pôle de Dakar produit chaque année un rapport d'activités et un rapport financier comprenant une situation au 31 août de l'année en cours, ainsi qu'une programmation technique et financière courant du 1^{er} septembre au 31 décembre et incluant les estimations de dépenses programmées sur la période.

269. Depuis le début de la mise en œuvre de la PEFOP, l'IPE-Pôle de Dakar produit un rapport similaire pour les activités relatives au projet PEFOP pour le Comité de pilotage spécifique du projet suivant la même logique temporelle. Les dépenses de la PEFOP sont également reportées dans les dépenses totales sous la rubrique « ressources extrabudgétaires ».

270. Lors du dernier rapport financier pour 2017, les dépenses pour le projet « Pilotage de la qualité » apparaissent également dans les dépenses extrabudgétaires.

271. L'IPE-Pôle de Dakar présente en outre une programmation et une budgétisation prévisionnelles pour l'exercice à venir lors des Comités d'orientation. Une analyse de la programmation et des rapports d'activités indique que la programmation est largement suivie et que les déviations par rapport à la programmation initiale sont documentées et étayées. Il est par ailleurs tout à fait compréhensible que des activités planifiées puissent connaître des contretemps quant à leur mise en œuvre. Il est à ce sujet intéressant de relever qu'hormis la formation PSGSE, qui est par nature une programmation annuelle, les produits de l'IPE-Pôle de Dakar, notamment sur la modalité d'appui aux pays et de production de connaissances, sont des interventions pluriannuelles qui nécessitent une appropriation et un consensus politique pour leur mise en œuvre. En outre, la programmation de l'IPE-Pôle de Dakar, bien que cadrée par les diverses conventions de financement dont son activité dépend, est essentiellement faite à la suite des demandes émanant des pays. Une programmation pluriannuelle et basée sur la disponibilité des ressources financières et humaines de l'IPE-Pôle de Dakar apparaîtrait comme pertinente.

272. Cette approche pose une limite à la gouvernance développée ci-dessous dans la rubrique sur le mode de gouvernance.

Tableau 6. État des dépenses 2014-2017 (programme et projet, en USD) et taux d'exécution budgétaire

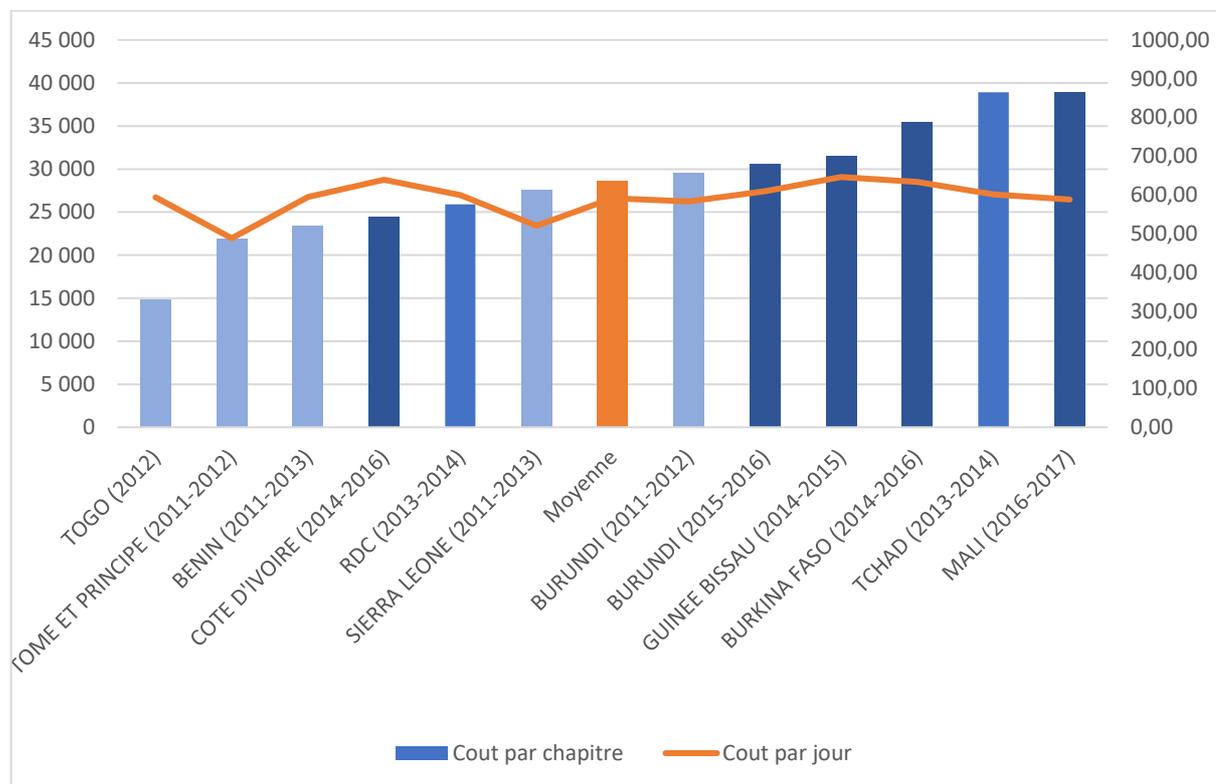
	2014	2015	2016	2017	Total
Budget prévisionnel	2,978,880	3,635,942	3,009,220	5,293,152	14,917,194
Dépenses programme	1,876,620	1,962,528	1,899,388	2,028,934	7,767,470
Dépenses projet	643,254	1,377,180	1,656,484	2,001,135	5,678,053
Dépenses IPE-PDK (réelles)	2,519,874	3,339,708	3,555,872	4,030,069	13,445,523
Dépenses IPE-PDK (programmées)	2,621,466	3,106,998	3,180,668	4,187,542	13,096,674
Différence (réelle - programmée)	101,592	-232,710	-375,204	157,473	-348,849
Taux d'exécution	85%	92%	118%	76%	90%

Sources : Rapports d'activités de l'IPE-Pôle de Dakar, 2014, 2015, 2016, 2017

273. Les rapports d'activités et financiers présentés aux Comités d'orientation de l'IPE-Pôle de Dakar indiquent que le montant total des fonds programmés entre 2014 et 2017 est de 14,9 millions de dollars US, pour un total de dépenses à 13,4 millions de dollars US. Les taux d'exécution budgétaires vont de 76 % en 2017 à 118 % en 2016, pour un taux d'exécution budgétaire de 90 % sur l'ensemble de la période.

274. Un constat notable concernant les rapports d'activités, et plus spécifiquement le volet financier, est que les montants rapportés sont des montants estimés en fin d'année, ce qui est dû au fait que l'IPE-Pôle de Dakar présente des dépenses réelles sur la période du 1^{er} janvier au 31 août de chaque exercice et des dépenses programmées pour la période du 1^{er} septembre au 31 décembre. Toutefois, hormis l'année 2016 présentée en 2017, les dépenses réelles de l'année précédente ne sont pas rapportées lors de l'exercice suivant. Les chiffres d'exécution pour chaque année existent dans la comptabilité de l'IPE et du Pôle de Dakar. Les évaluateurs sont d'avis que les chiffres d'exécution réels pour chaque exercice devraient être présentés lors de l'exercice N+1, en y incluant une clarification sur les variations entre les dépenses programmées et les dépenses réelles.
275. Les rapports financiers des années 2014 et 2015 permettent également de suivre la ventilation des dépenses par composante et volet de la convention de financement CZZ 1770 01 C de l'AFD. Toutefois, en 2015, un changement de format des rapports financiers ne permet plus de suivre les dépenses directement par composante et volet, mais permet toujours un suivi par poste budgétaire, tel que « dépenses de personnel permanent » et « personnel projet ». Un autre changement de format en 2017 ne permet cette fois plus le suivi des dépenses de personnel et autres postes de dépenses dans la section extrabudgétaire, ce qui complique le suivi et l'analyse des dépenses. Les rapports d'état financier soumis à l'AFD incluent toutefois la même ventilation des dépenses qu'en 2014 et 2015 et permettent de voir que les dépenses dépassent de 16 % l'enveloppe budgétaire, et que toutes les lignes budgétaires – hormis le développement d'outils méthodologiques et la production de connaissances – ont excédé leur allocation.
276. Il est presque symptomatique que le développement d'outils méthodologiques et la production de connaissances soient en sous-emploi, illustrant le fait que ces activités, bien qu'importantes, soient exécutées lorsque le temps le permet.

Figure 4. Coût par jour d'expert et par chapitre pour les analyses sectorielles (en USD)



Source : Figure élaborée par les auteurs, données de l'IPE-Pôle de Dakar

277. L'analyse sectorielle est le produit phare de l'IPE-Pôle de Dakar, il est donc intéressant de se pencher sur l'évolution des coûts de ce produit à travers le temps (Figure 4 ci-dessus). L'analyse sectorielle concentre à elle seule 50,5 % des jours d'expertise de l'IPE-Pôle de Dakar, d'après les données de comptabilité analytique mises à disposition des évaluateurs.

278. Le graphique ci-dessus montre aussi que le coût journalier pour les différentes analyses sectorielles est relativement stable, autour d'une moyenne de 591 USD, avec une variabilité d'environ 32 % entre le minimum et le maximum sur la série. Cette stabilité peut être partiellement expliquée par le parti pris d'unifier les coûts d'expertise entre l'IPE-Paris et l'IPE-Pôle de Dakar. Elle dénote en outre une certaine preuve d'efficacité, par le fait que les coûts du personnel permanent sont maîtrisés.

279. Une autre preuve de cette efficacité tient au fait que les coûts par jour d'expertise permanente sont également stables à travers les produits. Les coûts unitaires des produits qui impliquent des frais de missions et le recours à des consultants extérieurs est lui plus variable, ramené au nombre de jours d'expertise.

Tableau 7. Coût d'expertise permanente, par produits (en USD)

Produit	Coût par jour d'expertise permanente moyen 2012-2017	Coût par jour d'expertise permanente moyen 2014-2017
Analyse sectorielle	591	619
Analyse sous-sectorielle	583	583
MSFE sectoriel	686	608
MSFE sous-sectoriel	580	580
PROCOR	544	544
PSE/PATB	613	613
PSGSE	611	614
Publication	637	633

Source : Tableau élaboré par les auteurs, données de l'IPE-Pôle de Dakar

280. Il est à noter que le coût moyen par jour pour le MSFE sectoriel est largement influencé par le coût par jour de l'expertise permanente lors du MSFE réalisé au Burundi en 2012, qui culmine à 1 600 USD par jour. Le coût moyen hors Burundi pour les MSFE est de 593 USD. En dehors de cette « anomalie », les coûts par produit sont largement constants à travers la palette des prestations de l'IPE-Pôle de Dakar, avec des variations entre produits relativement faibles.

281. Si l'on ne considère que la période 2014-2017, les coûts des jours d'expertise permanente sont marginalement plus élevés avec une moyenne à 600 USD par jour d'expertise permanente contre 594 USD (hors MSFE Burundi) sur la période 2012-2017.

Impact de la PEFOP sur les dépenses de l'IPE-Pôle de Dakar :

282. D'après les données financières, la variation des dépenses de l'IPE-Pôle de Dakar sur la période 2015-2017 est corrélée à 91 % avec les dépenses de la PEFOP, et à 92 % avec les dépenses de personnel de la PEFOP.

Tableau 8. Dépenses de la PEFOP dans les dépenses de l'IPE-Pôle de Dakar

	2014	2015	2016	2017
Dépenses IPE-PDK (1)	2,519,874	3,339,708	3,555,872	4,030,069
Dépenses PEFOP (2)	-	381,339	915,716	2,098,015
Coûts de personnel PEFOP (3)	-	236,484	697,841	1,280,862
Corrélation (1)/(2)	0.91			
Corrélation (2)/(3)	0.99			
Corrélation (1)/(3)	0.92			

Source : Tableau élaboré par les auteurs, données de l'IPE-Pôle de Dakar

283. Ces données indiquent que les dépenses de la PEFOP sont essentiellement des coûts variables qui sont induits par les activités, sans toutefois ajouter de forte pression sur les coûts fixes de l'IPE-Pôle de Dakar.

284. La forte corrélation entre la variation des dépenses de l'IPE-Pôle de Dakar et la variation des dépenses de la PEFOP indique que le moteur de l'augmentation des dépenses est le projet PEFOP. Il est toutefois raisonnable de penser que, bien que la PEFOP soit un projet ne concernant que quatre pays pour le moment, la concomitance de la mise en œuvre des RESEN et du MSFE a permis de réaliser des gains d'échelle. Dans le cas du Burkina Faso, bien que le coût du RESEN soit l'un des plus élevés, les coûts du MSFE et du PROCOR sont relativement inférieurs aux autres mis en œuvre (de l'ordre de 4 %).

Recouvrement des coûts de personnel

285. Un indicateur de potentiels gains d'efficacité réside dans le recouvrement des coûts de personnel, dans le sens où l'IPE-Pôle de Dakar est capable de prester plus de services à un coût moindre pour ses dépenses de programme.

Tableau 9. Recouvrement des dépenses de personnel et coûts de personnel permanent (en USD)

	2014	2015	2016	2017
Coûts de personnel permanent (1)	1,481,513	1,685,026	1,631,676	1,551,222
Recouvrement des frais de personnel (2)	388,138	779,651	558,672	516,464
Corrélation (1)/(2)	0.94			

Source : Tableau élaboré par les auteurs, données de l'IPE-Pôle de Dakar

286. Le tableau ci-dessus indique le volume des coûts de personnel permanent et le volume de frais de personnel permanent recouverts par l'IPE-Pôle de Dakar entre 2013 et 2017.

287. Le coefficient de corrélation entre les coûts de personnel permanent et les recouvrements de frais de personnel est de 94%, indiquant que la variabilité des coûts de personnel est très largement la même que la variabilité des coûts recouverts sur une année¹¹¹. Ce constat peut avoir une double interprétation. La première interprétation serait que l'IPE-Pôle de Dakar est en mesure d'assurer un certain nombre d'appuis par an sur les fonds programmes, et que les appuis « supplémentaires » sont systématiquement couverts par un recouvrement de coûts auprès des pays ou bailleurs auxquels ces appuis sont prestés. La deuxième interprétation serait que certains postes vacants au sein du Pôle ont été pourvus suite à la signature de la convention de financement, recouvrant les coûts des appuis et assurant le financement de ces postes, peut-être pour une durée égale à l'appui en question.

288. Il est également possible que l'IPE-Pôle de Dakar soit en mesure de recouvrer, si ce n'est la totalité, du moins la quasi-totalité des coûts de personnels pour les activités qui seraient faites en sus d'un programme de travail habituel, comme en 2013. Si tel était le cas, ce serait un net gain en efficacité puisque le Pôle serait en mesure de faire davantage sans coûts de personnel supplémentaires.

289. Toutefois, l'étude des rapports de mission et des conventions de financement pour le recouvrement des coûts montrent que, si le recouvrement des coûts est un gage de plus grande efficacité pour l'IPE-Pôle de Dakar, ce n'est pas forcément le cas pour l'AFD, puisque dans certains cas les interventions prises en charge par les pays sont financées par des contributions de

¹¹¹ Les chiffres présentés dans les rapports d'activités annuels présentés au Comité d'orientation indiquent une corrélation de 99 % qui tendrait à indiquer que les prévisions de coûts sont indexés sur les recouvrements estimés.

l'AFD aux ministères sollicités (voir l'exemple du RESEN au Burkina Faso en 2014)¹¹². Dans un sens, cela représente une économie au regard de la contribution CZZ 1770 01C, mais pas pour l'AFD en tant que bailleur puisque les prestations continuent d'être couvertes par ses contributions.

290. Il est également important de noter que le recouvrement des coûts pour les RESEN et autres produits permet de financer des activités de production de connaissances, de plaidoyer et de ce qu'on appelle *soft aid*¹¹³, lesquelles ne pourraient sans cela être mises en œuvre, faute de moyens.
291. L'IIPE-Pôle de Dakar assure un bon suivi des activités, à travers des bilans systématiques et réguliers (annuels ou plus fréquents), des rapports de mission systémiques clairs, avec des points d'action, les conditions pour y parvenir et les risques ou obstacles identifiés. Il est aisé de suivre l'avancée d'un dossier, même pour un agent de l'IIPE-Pôle de Dakar qui ne l'aurait pas suivi en propre. Ceci participe à l'unicité de l'approche de l'IIPE-Pôle de Dakar, et permet la continuité des activités en cas de départ ou d'absence du personnel responsable. Les rapports d'activités annuels sont détaillés, ainsi que celui de la PEFOP. Leur structure identique permet un suivi sur la durée. Les rapports d'activités de Dakar s'articulent également avec les minutes du Comité directeur annuel de l'IIPE, permettant d'appréhender l'intégration du Pôle de Dakar dans l'IIPE.
292. La comptabilité analytique mise en place à l'initiative de la coordination de Dakar, à l'heure actuelle exhaustive bien que sommaire, permet un suivi des activités selon les différentes modalités, et un contrôle des coûts par produit.

Le mode de gouvernance de l'IIPE-Pôle de Dakar assure la mise en œuvre de ses interventions dans les domaines liés à son mandat.

293. Le mode de gouvernance de l'IIPE-Pôle de Dakar est dans l'ensemble satisfaisant et permet au Pôle d'assurer ses missions en conformité avec son mandat en l'état actuel des choses.
294. On pourrait de prime abord trouver une limite au mode de gouvernance est liée au mode de financement de l'IIPE-Pôle de Dakar. Le programme d'activité est principalement financé par la convention de financement de l'Agence française de développement, qui constitue donc ce qu'il convient d'appeler un *core funding*, à savoir un financement des activités et du fonctionnement quotidien découlant de la mission de l'IIPE-Pôle de Dakar, où l'AFD se substitue à la figure tutélaire qu'est l'IIPE et l'UNESCO. Cet état de fait pourrait faire penser à un danger sur la pérennité de l'IIPE-Pôle de Dakar et sur son indépendance vis-à-vis de l'AFD. Les évaluateurs tiennent à préciser qu'il n'y a aucun élément factuel qui laisse penser que l'AFD ait orienté les activités de l'IIPE-Pôle de Dakar en dehors du cadre de résultats présenté dans les conventions de financement et que cet état de fait est le fruit de la transition amorcée en 2013. Néanmoins, afin de garantir un rattachement total du Pôle de Dakar en termes de lignes de commandement et de gouvernance, les évaluateurs considèrent préférable que l'IIPE-Paris, en tant que maison mère, prenne en charge la couverture budgétaire des dépenses courantes de l'IIPE-Pôle de Dakar ainsi que les salaires de tous les personnels d'encadrement, et perçoive les financements relatifs au Pôle. Cette position des évaluateurs ne fait pas état d'une analyse de la faisabilité d'une telle proposition, considérant que des éléments tels que la destination géographique des financements ou des éléments politiques et opérationnels doivent également être pris en compte au niveau stratégique. Elle ne vise qu'à exprimer une opinion quant au modèle de gouvernance de l'IIPE-Pôle de Dakar, vue comme idéale, afin de prémunir le Pôle d'une possible double tutelle entre l'IIPE et les potentiels financeurs du Pôle, présent ou futurs.

¹¹² Les conventions de financements avec les gouvernements se montent au nombre de huit. Pour trois d'entre elles, la source du financement pour le recouvrement des coûts était une convention de financement de l'AFD. Pour certaines autres conventions, la source des fonds n'était pas traçable.

¹¹³ Le « *soft-aid* » est ici défini comme l'ensemble des interventions non programmées sans résultats tangibles, telles que le conseil politique, la communication, le plaidoyer souvent par téléphone, le conseil informel de gré-à-gré, etc.

295. Les évaluateurs conviennent également que l’IPE-Paris connaît une pression financière certaine avec le retrait de financements de la part de certains de ces contributeurs, et que l’intégration des dépenses de fonctionnement et d’encadrement de l’IPE-Pôle de Dakar ne serait pas soutenable pour l’IPE-Paris. En ce sens, il pourrait être utile que l’AFD et l’IPE-Paris trouvent une manière de concilier le besoin de pérennité budgétaire de l’IPE-Pôle de Dakar, la consolidation des lignes de commande par un financement de l’IPE-Paris et la poursuite des missions de l’IPE, ainsi que les priorités de l’AFD. En outre, les leviers d’action de l’IPE pour la levée de fonds auprès d’autres bailleurs, tels que la GIZ, DfID, la Banque mondiale ou le PME, pourraient se trouver renforcés à la lumière d’un financement de l’AFD. L’AFD est un acteur très important du développement et son implication dans l’IPE au-delà de l’Afrique pourrait servir d’exemple et agir comme un appel d’air pour d’autres financements futurs.
296. Les délégations de responsabilités d’engagement des fonds sont claires entre Paris et Dakar. Toutefois, ce n’est pas encore le cas sur la gestion des partenariats (hautes autorités nationales, PTF, ONG, philanthropies) et la recherche de financements externes auprès d’acteurs variés. Il semble que la levée de fonds, outre les demandes émanant de pays ou de PTF pour des appuis ciblés au Pôle, soit dévolue à l’IPE-Paris. L’analyse des conventions de financement de l’IPE-Pôle de Dakar indique en effet qu’aucun autre financement que les fonds de l’AFD n’abondent au financement du programme d’activité, sous la forme d’un accord de partenariat ou d’une contribution volontaire d’un État ou d’un bailleur de fonds.

Le mode de fonctionnement et l’organisation de l’IPE-Pôle de Dakar permettent d’opérationnaliser efficacement le mandat.

297. L’IPE-Pôle de Dakar présente une structure de gouvernance claire avec un coordinateur et un coordinateur adjoint en charge de la gouvernance de l’ensemble des activités de l’IPE-Pôle de Dakar. Les lignes hiérarchiques et d’évaluation de la performance des personnels sont également clairement décrites dans une note relative à la mise en place d’un organigramme fonctionnel au sein du Pôle de Dakar¹¹⁴.
298. À la fin de 2017, l’organigramme de l’IPE-Pôle de Dakar montre une organisation avec six équipes¹¹⁵, nommément une équipe de coordination comprenant 3 postes, une équipe « Analyse et planification de l’éducation », qui intervient techniquement sur la formation, comptant 10 postes (dont 2 postes vacants), et une équipe dédiée à la PEFOP, intervenant également techniquement sur les formations et comprenant 4 postes. A cela s’ajoutent une équipe dédiée à la formation, comprenant 2 postes, une équipe de communication, comprenant 2 postes et une équipe administrative, comprenant 7 postes.
299. L’organigramme de l’IPE-Pôle de Dakar au 31 août 2017 indique qu’une part importante des personnels est dédiée à la conduite d’analyse et à la planification des systèmes éducatifs, avec 10 postes (et 8 personnels sur l’équipe dédiée, ainsi que le coordinateur adjoint qui est également analyste principal des politiques éducatives) sur les 26 que compte l’IPE-Pôle de Dakar¹¹⁶, ou pris dans une perspective purement opérationnelle, la moitié des personnels techniques avec 8 personnels sur 16.
300. Il convient de nuancer ce constat, dans la mesure où des personnels de l’équipe en analyse et planification de l’éducation interviennent dans des domaines tels que le pilotage de la qualité, en planification des politiques éducatives et en analyse des institutions éducatives. Ce sont donc en

¹¹⁴ La note n’est pas datée mais on peut évaluer sa production au premier semestre de l’année 2015 au plus tard. Les personnels attachés à la PEFOP sont indiqués comme vacants dans la note et les premiers recrutements ont été opérés au 21.06.15 d’après le listing du personnel mis à disposition des évaluateurs.

¹¹⁵ Voir l’organigramme complet en annexe du rapport

¹¹⁶ Source : Organigramme de l’IPE-Pôle de Dakar au 31.12.17

réalité sept postes, auxquels peut s'ajouter le coordinateur adjoint, qui sont exclusivement dédiés à l'analyse des politiques éducatives, dont deux vacants.

301. En outre, la note relative à l'organisation des équipes précise que « Tous les analystes des politiques éducatives de l'équipe d'appui aux pays en analyse et planification sectorielles travaillent à la fois sur les aspects d'assistance technique aux pays et de formations. ».
302. Il est également utile de soulever qu'il est prévu que l'équipe du projet PEFOP travaille conjointement avec l'équipe en analyse et planification sectorielles de l'éducation sur les aspects analytiques de la relation formation-emploi dans l'appui aux pays. D'un point de vue administratif, il ne semble pas que cette convergence pose de difficultés à l'affectation des coûts.
303. Les profils techniques de l'IPE-Pôle de Dakar correspondent aux besoins en matière d'analyse et de planification. Les profils indiquent des compétences en analyse des politiques éducatives, en marché du travail, en planification et analyse institutionnelles. Il faut toutefois noter que certains entretiens et questionnaires font ressortir un risque d'obsolescence des compétences de certains personnels de l'IPE-Pôle de Dakar. L'approche de l'IPE-Pôle de Dakar a été à la pointe dans son domaine, mais semble avoir eu des difficultés à suivre l'évolution récente des approches en matière d'analyse sectorielle¹¹⁷.
304. Concernant la PEFOP, les profils indiquent une expertise en ingénierie de formation, en formation professionnelle dans les domaines agricole, rural et en éducation non formelle, une expertise en insertion professionnelle et en animation de réseau. Des ressources complémentaires en administration et en communication complètent l'équipe projet.
305. Les trois modalités d'intervention et les deux projets PEFOP et pilotage de l'appui à la qualité bénéficient d'un mode de fonctionnement collectif cohérent. Bien que les équipes soient dédiées (sauf pour la production de connaissances et d'outils méthodologiques), elles ne travaillent pas en silo. La transversalité d'approche de l'IPE-Pôle de Dakar est réelle, et favorisée par un mode de gouvernance plutôt horizontal et participatif. L'interopérabilité des experts n'est pas inscrite dans les faits, mais elle pourrait prendre forme, sous réserve de formations ou de *coaching* internes.
306. Le fait que la production de connaissances et d'outils méthodologiques ne soit pas confiée à une équipe dédiée n'est pas, selon les évaluateurs, un défaut en soi. Il n'est pas certain qu'une équipe dédiée dynamiserait la recherche et le développement, ou produirait des outils de meilleure qualité. Le problème porte davantage sur le temps que les experts de l'IPE-Pôle de Dakar peuvent y consacrer, sachant que les activités d'appui et de formation sont fort chronophages, et qu'ils mettent un point d'honneur à tisser des liens avec les autorités nationales et locales et les PTF. Ceci participe à la légitimité et à l'efficacité de l'IPE-Pôle de Dakar, mais obère les capacités des experts à s'impliquer dans la recherche et le développement, et dans des réflexions aussi fondamentales que le questionnement de la valeur ajoutée des RESEN ou l'intégration d'approches nouvelles.
307. A la lumière de ce qui précède, l'IPE-Pôle de Dakar semble en mesure de répondre aux demandes des pays qui sollicitent ses services, malgré une difficulté à répondre à toutes les demandes de façon rapide, tant la demande est supérieure aux possibilités de l'IPE-Pôle de Dakar. Cet état de fait est corroboré par les réponses aux questionnaires qui indiquent que les délais de réponse aux demandes et les délais de mise en œuvre sont généralement adéquats et à la satisfaction des pays ; dans de rares cas toutefois, certains pays ont regretté des délais de mise en œuvre trop longs. Le travail de terrain dans les pays visités a confirmé que la réponse aux besoins est adéquate.

¹¹⁷ Ce point a été soulevé notamment lors d'entretiens avec des représentants des PTF et des experts de l'analyse de la planification des politiques d'éducation. La critique porte essentiellement sur une approche jugée trop centrée sur les aspects quantitatifs dans la planification.

308. Ce constat, ramené à la demande des pays d'étendre la PEFOP à d'autres pays, et à la demande d'appui actuelle, mène à se poser la question de la limite des capacités de l'IIPE-Pôle de Dakar. Comme vu précédemment, le Pôle connaît déjà une tension certaine sur ses finances ; il apparaît également que les ressources humaines sont utilisées au maximum de leurs capacités. Si d'un point de vue de la pertinence et de l'efficacité, voire de la valeur ajoutée, l'extension des interventions de l'IIPE-Pôle de Dakar à plus de thématiques et plus de pays fait sens, cela pourrait être fait au détriment de l'efficacité, voire au risque de mettre le Pôle en difficulté du point de vue de sa viabilité. Il y a là une véritable dichotomie à demander plus à l'IIPE-Pôle de Dakar avec des délais de mise en œuvre plus courts, tout en devant faire face à des financements ne permettant pas le recrutement de personnels supplémentaires.

L'inclusion de la PEFOP dans le mandat de l'IIPE-Pôle de Dakar et non plus comme un programme spécifique a été pensée en termes de gouvernance, de pilotage, de suivi des interventions liées à la formation professionnelle, sur le court et le moyen terme.

309. Actuellement, la PEFOP fonctionne de manière relativement isolée au sein de l'IIPE-Pôle de Dakar du point de vue de la programmation et de la gestion financière. Les quatre pays bénéficiaires dans cette phase – vue comme pilote – sont définis dans la convention de financement avec l'AFD, qui ne semble pas permettre de répondre à une sollicitation d'un pays tiers pour en bénéficier. En outre, le fait que le financement de la PEFOP soit fait selon une logique projet interdit, d'après les règles comptables de l'UNESCO, d'utiliser les fonds de la PEFOP pour le financement de l'analyse et la planification sectorielles de l'éducation, même temporairement par l'entremise d'un jeu d'écriture.

310. Le risque encouru dans la perspective de gains d'efficacité à travers une offre plus intégrée est que des interventions faites sous la PEFOP, et qui pourraient être complémentaires des interventions en analyse et planification sectorielles, doivent être dupliquées en raison de l'affectation budgétaire. En outre, présenter la PEFOP comme un projet auprès des pays bénéficiaires engendre le risque de ne pas voir les aspects de formation professionnelle pris en compte dans les plans d'actions de l'éducation.

311. L'intégration de la PEFOP dans les champs d'activités habituels de l'IIPE-Pôle de Dakar devrait permettre à l'ensemble des équipes de répondre aux problématiques spécifiques de la formation technique et de l'emploi. Les évaluateurs estiment qu'une inclusion rapide, avant la fin du projet prévue en 2019, serait bénéfique pour l'ensemble de l'IIPE-Pôle de Dakar.

312. L'inclusion du projet d'appui à la qualité aurait le même effet de diffusion, qui serait formateur pour l'ensemble du personnel. Elle n'exigerait pas de modifier le mode de gouvernance de l'IIPE-Pôle de Dakar.

313. La complémentarité des activités de l'IIPE-Pôle de Dakar et de l'IIPE-Paris ne repose pas encore sur des critères de répartition pertinents et explicites. Elle n'a pas encore facilité les coopérations durables entre et avec les pays et partenaires.

314. L'intégration du Pôle de Dakar dans l'IIPE s'est faite relativement rapidement et sans heurt. Elle a donné lieu à des expérimentations *ad hoc*, des échanges d'experts, des stratégies d'interventions communes. Elle est en train de se formaliser, et les trois bureaux de l'Institut réfléchissent ensemble pour construire une offre de services qui profite mieux aux pays et facilite la mutualisation de moyens, comme l'émulation entre personnels.

Conclusion sur l'efficacité

315. Il est possible d'affirmer, à la lumière des éléments factuels collectés et analysés par l'évaluation, que l'IIPE-Pôle de Dakar ne souffre pas à l'heure actuelle d'inefficacité dans son organisation, ses interventions ou sa gouvernance. Même si des potentiels d'amélioration existent, la programmation, la budgétisation, le suivi opérationnel et budgétaire ne présentent pas de failles majeures.

316. A l'heure actuelle, les éléments de comptabilité budgétaire, opérationnelle ou analytique existent, tout comme les rapports d'activités, ou les rapports financiers. Néanmoins, il convient de souligner que tous ces éléments apparaissent comme étant suivis dans des systèmes et fichiers qui ne sont pas intégrés les uns avec les autres, ce qui multiplie d'autant les efforts du personnel de direction et du personnel administratif pour assurer un suivi approprié.
317. Les recettes et les dépenses sont suivies pour le programme d'activité ainsi que pour les projets et les conventions ayant trait aux recouvrement des coûts.
318. Les coûts de produit sont suivis et l'IPE-Pôle de Dakar est en mesure de savoir pour chaque produit le nombre de jours d'expertise et le coût d'une intervention, et de les comparer.
319. Néanmoins, le risque qui pèse sur les liquidités de l'IPE-Pôle de Dakar ne doit pas être négligé. Le risque de déficit en fin de période de financement du programme d'activité pourrait forcer le Pôle à chercher des interventions financées avec des recouvrements de coûts, voire d'accepter des travaux de « consultation » comme c'est le cas pour le projet avec la Banque mondiale à Sao-Tomé-Et-Principe¹¹⁸. A l'extrême, et à défaut de plus de souplesse dans ses financements, le Pôle pourrait être amené à répondre à des appels d'offre pour financer son personnel permanent et ainsi se détourner de son rôle d'appui au pays.
320. En complément, on pourrait souligner ce qu'il convient d'appeler des opportunités non encore pleinement exploitées. L'approche intégrée à l'œuvre au Burkina Faso ou en Mauritanie, en est par exemple une : le Pôle propose un éventail d'interventions couvrant tout ou une partie des produits tels que RESEN, MSFE, identification des freins dans la mise en œuvre des politiques de formation professionnelle et PROCOR. Cette approche, d'un point de vue de l'efficacité, tend à constituer un pas vers l'approche intégrée prônée par l'ODD 4. Il apparaît aussi que des gains d'efficacité pourraient être réalisés à travers cette approche.
321. L'intégration de la PEFOP au programme d'activité pourra amener un net gain dans la souplesse de programmation, dans la mesure où les fonds dévolus à la PEFOP pourraient être utilisés pour d'autres pays ou pour combler un manque de financement pour de la production de connaissance, un RESEN ou autre. Cette conclusion est essentiellement motivée par le fait qu'il n'est pas aisé de prévoir les demandes des pays, et qu'un élargissement du programme à la PEFOP, tant d'un point de vue opérationnel que financier, permettrait de mieux faire face à la demande, voire de permettre une approche plus proactive de promotion de l'approche intégrée et de plaider.
322. La gouvernance de l'IPE-Pôle de Dakar est adéquate. Le Pôle est organisé en fonction de ses axes d'intervention principaux. Les lignes de commandement et de *reporting* apparaissent comme claires et appropriées, avec une tutelle de l'IPE-Paris et un *reporting* à l'IPE-Paris, à l'AFD et à d'autres PTF membres du Comité d'orientation. L'IPE-Pôle de Dakar met en œuvre la stratégie de l'IPE dans ses domaines d'expertise.
323. En revanche, le risque existe que le financeur principal (l'AFD pour l'ensemble de l'IPE-Pôle de Dakar, les projets d'appui à la qualité, et la PEFOP) puisse supplanter l'autorité de tutelle qu'est l'IPE-Paris. Il n'y a aucun soupçon que tel soit ou ait été le cas à présent ou dans le passé, mais cela peut présenter un risque à l'avenir. De ce fait, c'est un problème pour la gouvernance du Pôle: L'IPE ne finance pas directement ce que fait l'IPE-Pôle de Dakar. L'évaluation n'apporte pas d'éléments factuels pour démontrer que cette primauté du financeur influe sur la gouvernance. En revanche, elle influe sur la programmation. L'IPE-Pôle de Dakar programme ses activités sur une base annuelle, alors que les appuis aux pays et le renforcement de capacités déploient leurs impacts sur les moyen et long termes, et que les pays bénéficiaires ont quasiment tous souhaité pouvoir être appuyés sur la durée.

¹¹⁸ Il est entendu que le Pôle n'a pas accepté le projet avec la Banque mondiale pour « gagner de l'argent », mais intervenir comme opérateur auprès d'un bailleur n'est pas le mandat fondamental du Pôle.

324. Pour une gouvernance claire, il serait approprié que l'IPE-Paris finance le Pôle de Dakar. Surtout, les postes de direction du Pôle, parmi d'autres, ne sont pas pérennes, ce qui génère de l'incertitude sur l'ensemble de l'équipe, voire du Pôle dans son ensemble. Actuellement, la coordination et les cadres dépendent trop d'une logique de projet, matérialisée par une programmation calendaire. Ce mode de fonctionnement contraint le Pôle à programmer ses activités en fonction des financements annuels disponibles (comme par exemple le nombre de RESEN à conduire telle année), et non en fonction des besoins de long terme des pays. Conduire une programmation de long terme et cohérente pour les pays reste aujourd'hui difficile pour l'IPE-Pôle de Dakar.

4.6 Viabilité

Le modèle actuel de financement des activités de l'IPE-Pôle de Dakar n'est pas viable à terme

325. Les données financières présentées dans la section sur l'efficience posent la question de la pérennité du modèle économique de l'IPE-Pôle de Dakar. Le programme d'activité régulier, encore appelé *core funding*, dépend de deux sources de financement principales, qui sont d'une part la contribution de l'AFD, et de l'autre le recouvrement des coûts tel que défini dans la même section.

326. Le recouvrement des coûts peut être également vu comme une capacité d'autofinancement du Pôle. Dans le compte rendu du comité de pilotage de l'IPE-Pôle de Dakar en 2017, l'AFD a exprimé le souhait que le recouvrement des coûts soit appréhendé non comme le pourcentage des coûts de l'année écoulée couverts, mais comme la part des coûts de personnel de l'année à venir financés. Dans cette logique, le mieux que le Pôle ait pu faire a été d'environ 50 % en 2015 et une moyenne de 35 % sur la période.

327. Le recouvrement des coûts est un moyen de couvrir une partie des dépenses de personnel, mais il est quasiment impossible de couvrir les coûts de personnel à travers ce moyen sans privilégier les pays ayant une capacité de financement, au détriment de pays ne disposant pas de ces moyens.

328. En outre, les financements de l'AFD pour le programme d'activité courant ne permettent pas non plus d'assurer le fonctionnement du Pôle à eux seuls. Les coûts de personnels permanents se montent à 6,35 millions de dollars US, ce qui représente quasiment l'intégralité du montant des financements de l'AFD.

329. La combinaison des deux sources de financement a permis à l'IPE-Pôle de Dakar de dégager un excédent budgétaire sur la période, malgré un déficit budgétaire d'environ un million de dollars US sur la convention AFD.

330. Ceci dit, pour l'année 2018, les besoins de financement du Pôle sont importants pour le recouvrement des coûts, et il est probable que l'exercice soit déficitaire comme indiqué dans la section 4.5 sur l'efficience.

331. De plus, à l'heure où ce rapport est rédigé, il n'existe pas de garantie qu'un financement de l'AFD soit conclu pour l'année 2019. L'IPE a assuré pouvoir couvrir les salaires pendant une période de transition, mais pas de manière structurelle. L'IPE lui-même dépend largement de contribution volontaires, et seuls 10 % de son budget proviennent d'un financement direct de l'UNESCO.

332. En conclusion, le modèle économique qui préside au financement de l'IPE-Pôle de Dakar est fragile et requiert une contribution non négligeable des bénéficiaires de ses appuis pour assurer son équilibre budgétaire. Cette situation pourrait détourner le Pôle de sa mission de service public, dans le sens où il pourrait ne plus pouvoir se permettre d'appuyer des pays sans contrepartie monétaire, ce qui reviendrait à exclure certains pays de toute aide à la planification de l'éducation.

333. Il est important que l'IPE-Pôle de Dakar puisse assurer des appuis égaux, quels que soient les pays demandeurs, sans avoir à réduire le renforcement de capacités, qui est coûteux, en parallèle

de la conduite de RESEN par exemple. En outre, la production de connaissances pourrait également pâtir d'une pression budgétaire accrue, du fait d'une allocation de temps supérieure à la négociation de conventions dans le cadre d'un recouvrement de coûts ou de levée. La production de connaissances demande du temps qui ne serait alors plus disponible. Il serait possible de vendre les produits tels que les guides méthodologiques pour couvrir les coûts de la production de connaissances et d'outils, mais les revenus seraient probablement minimes si une logique de recouvrement des coûts était appliquée à la production de connaissances.

334. La mission de l'IPE-Pôle de Dakar est intrinsèquement celle d'un service public, et ce service doit pouvoir être assuré pour tous les demandeurs avec un même niveau de qualité et d'implication.

335. Il est souhaitable que l'AFD continue le financement de l'IPE-Pôle de Dakar, voire même de l'IPE dans son ensemble, mais il n'est pas souhaitable que la survie du Pôle dépende seulement des fonds de l'AFD. Il est nécessaire de lever des fonds de façon structurelle auprès de PTF tels que la Banque mondiale, le PME, la GIZ ou DFID, en complément des fonds de l'AFD. Cette dernière peut d'ailleurs jouer un rôle de plaidoyer auprès des financeurs et de catalyseur pour le financement de l'IPE au sens large.

L'intégration du Pôle de Dakar à l'IPE et la réforme de l'IPE-Pôle de Dakar a permis de poursuivre et d'accroître ses activités pour le bénéfice des pays

336. L'intégration du Pôle de Dakar à l'IPE lui permet d'accroître les potentialités de développement des services aux pays, tout en conservant un haut niveau de qualité des prestations. Les potentialités de développement doivent se mesurer en termes qualitatifs, plus qu'en termes de volume d'activités.

337. En effet, la demande des pays reste forte, et risque de s'accroître encore dans les prochaines années – surtout si l'IPE-Pôle de Dakar développe son offre de services dans les pays anglophones. Le Pôle ne pourrait pas appuyer les pays de la même manière qu'aujourd'hui si les modalités d'appuis restaient identiques, à effectifs constants. Les capacités de nombreux pays restent basses, ce qui implique une forte mobilisation des experts de l'IPE-Pôle de Dakar pour y pallier. D'autre part, la qualité des prestations de l'IPE-Pôle de Dakar dépend de la connaissance intime des contextes des pays. Ceci exige un investissement important dans la connaissance des acteurs, de l'histoire et des réformes en cours. L'efficacité de l'IPE-Pôle de Dakar demande également de prendre en compte d'autres problématiques (démographie, santé, gouvernance des pays...) qui nécessitera de nouvelles compétences des équipes actuelles, donc des temps de formation interne assez importants, ainsi qu'un développement de la recherche et du développement.

338. Le Pôle ne pourrait assumer ces évolutions à lui seul. Aussi, l'intégration dans l'IPE apparaît comme une opportunité :

- D'expansion des activités de recherche, avec un appui à la méthodologie, à la conduite de travaux de recherche et à la publication, donc à la reconnaissance internationale. Cet appui apporté par l'IPE-Paris offrira également un cadre de recherche aligné avec les objectifs de l'IPE (qui inclut trois bureaux).
- De croisement d'expertises, de manière plus systématique et intense que jusqu'à présent. Il s'agit de penser l'expertise des trois bureaux de l'IPE comme un ensemble, et d'identifier les profils idoines pour que l'IPE-Pôle de Dakar puisse exercer efficacement ses missions.
- De levée de fonds externes, l'IPE ayant un positionnement international et une expérience reconnue dans ce domaine. Actuellement, l'IPE-Pôle de Dakar multiplie et entretient de bonnes relations avec les PTF. Il s'agit de passer à la vitesse supérieure à l'échelle du continent africain et au-delà.

339. Le besoin d'appui à la mise en œuvre des pays risque de soumettre l'IPE-Pôle de Dakar à de nouvelles pressions, que son mode de fonctionnement actuel ne pourrait permettre. Il s'agit d'inventer d'autres modalités, variables selon les besoins des pays, et donc de savoir identifier ces besoins. Les missions exploratoires sont une tentative efficace de jauger ces besoins ; il conviendrait d'aller plus loin.

340. La continuité des activités de l'IPE-Pôle de Dakar pourrait se poursuivre avec le mode de fonctionnement et l'équipe actuels. Pour autant, le risque est réel de « routiniser » les RESEN et de négliger les problématiques actuelles et pressenties dans le développement et l'éducation-formation, et à terme de ne pas répondre aux objectifs fixés par l'Agenda 2030 et l'ODD 4. Le renforcement des capacités n'est peut-être pas non plus aujourd'hui totalement à la hauteur des enjeux, et bien peu de pays appuyés par l'IPE-Pôle de Dakar sur leur analyse et plan sectoriels sont capables d'engager concrètement les réformes attendues.

Conclusions sur la viabilité

341. Le modèle de financement et d'intervention de l'IPE-Pôle de Dakar est face à des défis majeurs pour son avenir à long terme. Si à horizon court, la pérennité des activités est grandement dépendante de financements de l'AFD, sur un horizon plus long, elle dépend également du niveau d'intégration à l'IPE, de la pérennité financière de l'IPE lui-même et de l'évolution des modalités d'intervention qui permettront un meilleur recouvrement des coûts et une possible levée de fonds auprès d'autres bailleurs à travers l'IPE.

5 Préconisations et recommandations

342. Les recommandations s'ordonnent autour de deux préconisations principales :

- 1. Renforcer l'appui de l'IPE-Pôle de Dakar aux pays pour répondre efficacement aux objectifs de l'ODD 4 et de l'Agenda 2030 pour l'éducation, et à l'appui à l'opérationnalisation des politiques sectorielles en éducation et formation.**
- 2. Consolider l'intégration du Pôle de Dakar dans l'IPE afin d'optimiser les services offerts aux pays et de sécuriser l'appui aux pays sur le long terme.**

Les motifs qui sous-tendent chaque préconisation sont rappelés. Puis les recommandations sont proposées, et ordonnées selon une échelle partant de la dimension stratégique à la dimension opérationnelle.

343. Les tableaux suivants indiquent les responsabilités prioritaires pour l'IPE-Pôle de Dakar, l'IPE et l'AFD.

Tableau 10. Recommandations autour de la première préconisation

Préconisation 1	Renforcer l'appui de l'IIPE-Pôle de Dakar aux pays pour répondre efficacement aux objectifs de l'ODD 4 et de l'Agenda 2030 pour l'éducation et à l'appui à l'opérationnalisation des politiques sectorielles en éducation et formation.
Motifs de la préconisation	<ul style="list-style-type: none"> • L'ODD 4 élargit considérablement les demandes et les besoins des pays en matière de planification sectorielle et de mise en œuvre. Or il n'y a pas forcément de lien entre le plan crédible, appuyé par l'IIPE-Pôle de Dakar, et les politiques d'éducation-formation des pays. • L'appui au renforcement des capacités est en-deçà des besoins des pays pour permettre une mise en œuvre effective. La formation PSGSE est fragile. Elle s'adresse d'abord à des agents qui souhaitent devenir planificateurs et mener des RESEN de manière autonome. La formation anglophone est à l'arrêt. Les formations à la demande restent peu demandées par les pays. • Le RESEN est un bon outil de diagnostic et d'analyse, mais insuffisant pour enclencher la mise en œuvre des politiques sectorielles. Ce n'est pas son objectif initial, mais le besoin d'un accompagnement pour les traduire en politique publique et les mettre en œuvre est là. • L'IIPE-Pôle de Dakar est constitué d'un groupe d'experts qui tend à s'adresser à des experts ou en phase de le devenir (PTF, cadres pays). Il s'adresse moins directement à un public plus large, aux forces économiques ou à la société civile. Or, celles-ci sont essentielles à la mise en œuvre des politiques éducatives. • Le facteur temps compte dans l'appui réussi aux politiques sectorielles et aux changements de modes de fonctionnement. Le renforcement de capacités ne peut s'envisager que sur le long terme. Il s'agit de poser le principe de la durée comme facteur de réussite de l'accompagnement des pays. • En plus de sa connaissance des secteurs éducatifs, l'IIPE-Pôle de Dakar a contribué à la constitution de connaissances et de pratiques sur l'allocation des enseignants, les comptes nationaux, l'ETFP et maintenant sur le pilotage de la qualité. Il s'agit d'une base solide pour construire un service d'appui à la mise en œuvre, de l'élaboration de plans d'actions jusqu'au suivi-évaluation de la politique sectorielle. • Les activités de l'IIPE-Pôle de Dakar ont longtemps concerné l'enseignement fondamental, puis elles se sont élargies à la petite enfance, à l'enseignement supérieur, puis plus récemment à l'emploi-formation. Le continuum éducatif pourrait donc être couvert par l'IIPE-Pôle de Dakar, tel que préconisé également par l'ODD 4 et l'Agenda 2030. • L'IIPE-Pôle de Dakar se déploie essentiellement dans les pays francophones, or il devrait être l'antenne de l'IIPE pour toute l'Afrique. • Les risques existent que l'IIPE-Pôle de Dakar ne tienne pas suffisamment compte : <ul style="list-style-type: none"> • Des variables qui marquent le secteur de l'éducation-formation en Afrique, et plus globalement le développement du capital humain (par exemple l'influence de la démographie et des migrations, l'extension des écoles privées et coraniques non régulées ni réglementées ou le poids du secteur économique informel). • Des problématiques qui traversent les politiques sectorielles d'éducation-formation : le genre, les disparités infranationales, l'enfance vulnérable et en situation de handicap, les jeunes sans emplois et les NEET, la formation initiale et continue des enseignants. • Des leviers qui apparaissent comme essentiels pour une application concrète des politiques sectorielles (par exemple la littératie des mères, la VAE, la certification des compétences). <p>Ces risques peuvent s'accroître si d'autres PTF ou le PME s'outillent pour les prévenir et tenir compte des paramètres ci-dessus.</p>
Contenu	<ul style="list-style-type: none"> • Conserver les trois modalités que sont l'appui direct aux pays en réalisation de diagnostics sectoriels et d'élaboration de stratégies financièrement soutenables, la production de connaissances et les actions de renforcement de capacités, en intégrant une offre de service sur l'opérationnalisation des plans sectoriels et au niveau déconcentré. • Conduire la réflexion stratégique au niveau de l'IIPE dans son ensemble, sur la notion de « plan crédible » et les implications possibles de l'IIPE-Pôle de Dakar pour accompagner les pays dans la mise en œuvre des plans d'actions et de leur suivi-évaluation : <ul style="list-style-type: none"> • Identifier la logique d'action des modalités d'intervention de l'IIPE-Pôle de Dakar pour que les bénéficiaires intermédiaires (ex. les cadres ministériels, les enseignants, les acteurs privés, la société civile, etc.) et finaux (les enfants, les jeunes, les familles et les apprenants) des plans sectoriels soient effectivement pleinement concernés et atteints. • Cibler les acteurs mobilisables pour la mise en œuvre des plans d'action (les opérateurs chargés de la mise en œuvre, les partenaires stratégiques comme les ministères de l'éducation et de la formation, les acteurs privés, la société civile, etc.). • Déployer les modalités d'appui aux pays, pour la mise en œuvre de leur plan d'action

Préconisation 1	Renforcer l'appui de l'IIPE-Pôle de Dakar aux pays pour répondre efficacement aux objectifs de l'ODD 4 et de l'Agenda 2030 pour l'éducation et à l'appui à l'opérationnalisation des politiques sectorielles en éducation et formation.
	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcer en interne la connaissance des stratégies et des modalités de renforcement des capacités (formation, <i>coaching</i>, <i>peer learning</i>, visites d'observations, ateliers d'échanges) en vue de proposer une offre de service adaptée aux capacités et besoins des pays. • Renforcer l'appropriation des plans sectoriels et des plans d'actions par les acteurs nationaux (autorités centrales et déconcentrées, directions d'établissements, enseignants, société civile). • Définir un plan de renforcement de capacités des cadres nationaux et déconcentrés/décentralisés (inspection, directions locales, directions d'établissement) et de plaider auprès de la société civile, puis mobiliser les opérateurs adéquats pour assurer ces prestations, en vue d'assurer une mise en œuvre effective des plans d'actions. • Identifier les indicateurs de résultats pour l'IIPE-Pôle de Dakar, les opérateurs mobilisés (ex. ONG, consultants), les partenaires associés (PTF, société civile), et les bénéficiaires finaux (enfants, jeunes, apprenants, et familles). • Développer au sein de l'IIPE-Pôle de Dakar les fonctions d'appui au renforcement des capacités (ex. conseiller technique en renforcement de capacités), pour accompagner les experts intervenant auprès des pays. • Poursuivre le renforcement de la polyvalence de l'équipe de l'IIPE-Pôle de Dakar, de façon à intégrer des dimensions à la hauteur des enjeux, telles que l'économie politique, la sociologie et l'anthropologie dans l'appui aux pays. Il s'agit à la fois de diversifier les profils des nouvelles recrues, de former en interne les experts actuels et de mobiliser des profils externes (consultants, thésards, experts de l'IIPE-Paris ou Buenos-Aires). • Appuyer le rôle de l'IIPE-Pôle de Dakar dans le dialogue de politiques avec les pays. Si l'IIPE-Pôle de Dakar n'a guère de possibilité ni légitimité pour modifier les contextes et contrer les instabilités institutionnelles, il peut en revanche renforcer le dialogue avec les autorités et les acteurs de l'éducation et de la formation, sur la pertinence des politiques à conduire et sur les leviers activables pour les mener à bien (par exemples, par des dialogues de politiques publiques). • Élargir les modes de coopération avec les PTF et les pays. Il s'agit pour l'IIPE-Pôle de Dakar de renforcer la distinction entre faire, faire-faire et faire avec. L'intégration dans l'IIPE doit pouvoir l'aider dans cette tâche d'identification des responsabilités. Il s'agit pour l'IIPE-Pôle de Dakar de s'affranchir de certaines tâches qui pèsent sur son activité et obèrent ses capacités. Ceci pourrait passer par : <ul style="list-style-type: none"> • La mobilisation d'ONG ou de centres de recherche dans les pays. • L'instauration d'équipes locales résidentes dans le pays, relais de l'IIPE-Pôle de Dakar. Un point focal ne semble pas pertinent, car il n'a généralement pas d'autres moyens que de diffuser les informations. Il s'agirait d'aider le pays à monter une équipe relais de l'IIPE-Pôle de Dakar sur la planification, et ensuite d'interagir avec cette équipe. Il est impossible pour l'IIPE-Pôle de Dakar d'être en permanence sur place, or la mise en œuvre concrète nécessite souvent un appui constant, et d'être au cœur des politiques sectorielles. • La mobilisation d'assistants techniques pour la mise en œuvre. Ces assistants pourraient être financés par les PTF ou le PME, et chargés expressément de l'appui à la mise en œuvre en étroite relation avec l'IIPE-Pôle de Dakar. • Réformer la formation PSGSE et la compléter par d'autres offres de formations spécifiques. Il s'agit de sécuriser et de moderniser la formation PSGSE, d'offrir des formations adaptées à des besoins des pays, notamment en formation professionnelle, et de faciliter aux pays africains l'accès à l'offre de formation proposée par l'IIPE à Paris. Il s'agit de : <ul style="list-style-type: none"> • Arrimer la formation à une université africaine autre que l'UCAD pour qu'elle puisse bénéficier d'une accréditation, et faire de la formation PSGSE une formation certifiante à hauteur de 120 crédits. • Repenser les modalités d'enseignement et d'apprentissage de façon à pouvoir intégrer davantage de participants et de prévenir les abandons. Une étude comparative des formations supérieures comparables serait utile. Une mobilisation d'ingénieurs pédagogiques (IFEFF, CIEP, Expertise France), élargie ensuite au monde anglophone, serait à envisager. • Proposer un bouquet de formations courtes, à la demande, transposables sur l'ensemble des pays africains, sur les bases de la planification sectorielle, pour que chaque cadre puisse avoir un socle commun. Certains modules pourraient être rendus obligatoires avant toute intervention de l'IIPE-Pôle de Dakar dans le pays ; et/ou intégrer à la formation PSGSE pour des rendements d'échelle.

Préconisation 1	Renforcer l'appui de l'IIPE-Pôle de Dakar aux pays pour répondre efficacement aux objectifs de l'ODD 4 et de l'Agenda 2030 pour l'éducation et à l'appui à l'opérationnalisation des politiques sectorielles en éducation et formation.
	<ul style="list-style-type: none"> • Cibler les formations à distance (privilégiées par les participants à la formation PSGSE) mais sans négliger l'hybridation permettant les échanges qui font tant défaut aux étudiants, pour construire et confronter leurs points de vue. • Mutualiser les contenus des formations à la demande avec d'autres opérateurs (ex. CIEP, IFEF) et en coopérant étroitement avec les équipes de l'IIPE-Paris et Buenos-Aires en charge des formations. • Mobiliser davantage l'ingénierie pédagogique (dans les facultés des universités africaines, avec le CIEP et les organismes de coopération éducatives, avec les instituts de l'UNESCO spécialisés). • Lancer une réflexion sur une formation nouvelle sur l'accompagnement à la mise en œuvre des politiques sectorielles. Il pourrait s'agir de formations-actions, perlées et fortement encadrées, pour accompagner les cadres et les décideurs à la mise en œuvre. • Mobiliser les organismes nationaux de formation locaux qui pourraient intervenir à la place des équipes et tuteurs de l'IIPE-Pôle de Dakar, mais en étant certifiés par l'IIPE-Pôle de Dakar. • Proposer des versions anglophones, lusophones et arabophones des formations proposées par l'IIPE-Pôle de Dakar.

Tableau 11. Recommandations autour de la deuxième préconisation

Préconisation 2	Consolider l'intégration du Pôle de Dakar dans l'IPE afin d'optimiser les services offerts aux pays et de sécuriser l'appui aux pays sur le long terme.
Motifs de la préconisation	<ul style="list-style-type: none"> • La logique d'une organisation internationale comme l'IPE-Pôle de Dakar peut se résumer à la fourniture d'un bien public dans un souci d'équité. L'efficacité est donc moins prioritaire que les besoins exprimés des pays. <ul style="list-style-type: none"> • Les pays aux ressources financières limitées ont plus besoin d'être appuyés. • Les pays aux ressources financières limitées sont moins à même d'identifier leurs besoins et de les exprimer. Ils sont moins autonomes pour procéder à une analyse sectorielle. • L'IPE-Pôle de Dakar se heurte aux risques d'obsolescence de ses modalités d'intervention et de ne pas suffisamment tenir compte des variables qui influent sur le succès ou l'échec des politiques sectorielles. La routinisation peut peser sur la motivation des experts et conduire à leur départ de l'IPE-Pôle de Dakar. • Les personnels pourraient être amenés à s'investir dans une recherche de fonds plutôt que d'effectuer leur travail d'experts (le risque existe de rechercher l'efficacité, de devenir opérateur et de cesser d'être un service public). • Le taux de recouvrement des coûts n'est pas un bon indicateur. Il ne représente pas forcément une capacité d'autofinancement. Un taux élevé de taux de recouvrement n'est pas forcément un gage d'efficacité ou de qualité du travail. <ul style="list-style-type: none"> • Certains personnels de l'IPE-Pôle de Dakar et experts sont plus rapides que d'autres. • Les missions sont plus chronophages dans certains pays que dans d'autres du fait de facteurs externes à l'IPE-Pôle de Dakar (par exemple, le temps affecté au renforcement des capacités dans certains pays à faibles ressources humaines est élevé). • L'IPE-Pôle de Dakar offre un appui de même qualité à tous les pays demandeurs, quelles que soient leurs capacités de financement. • Le renforcement de capacités reste une part intrinsèque de l'appui de l'IPE-Pôle de Dakar, quelles que soient leurs ressources. • Adopter une logique systémique de recouvrement des coûts fait prendre le risque à l'IPE-Pôle de Dakar de basculer dans une logique de cabinet de consultants et d'opérateur répondant à des appels d'offres. • L'IPE-Pôle de Dakar ne cède pas à la tentation de calibrer ses prestations par rapport aux capacités de contribution des pays, il ne contribue pas à monétiser la planification de l'éducation, jouant ici son rôle de service public. • Une certaine logique d'efficacité peut continuer à exister mais elle doit se garder de devenir une entrée systématique, au risque d'éloigner l'IPE-Pôle de Dakar de sa mission originelle. • La plupart des interventions sont pluriannuelles et ont des calendriers glissants, pour s'adapter aux contraintes endogènes ou exogènes des pays. De ce fait : <ul style="list-style-type: none"> • Il est difficile de planifier des dépenses sur une seule année civile. • La logique de projet est préjudiciable à la planification budgétaire. • Inscrire le financement de l'IPE-Pôle de Dakar au budget général de l'IPE prémunirait l'IPE-Pôle de Dakar du risque d'une double tutelle entre l'IPE et les financeurs présents ou futurs. Cela permettrait à l'IPE-Paris de s'engager sur le moyen terme dans le financement des postes de Dakar. Cela apporterait plus de souplesse à la programmation de l'IPE-Pôle de Dakar. • L'intégration de la PEFOP au programme de l'IPE-Pôle de Dakar peut améliorer l'efficacité : <ul style="list-style-type: none"> • L'hybridation éducation-formation est d'autant plus renforcée. • L'IPE-Pôle de Dakar ne sera plus lié à quatre pays et sera plus à même de proposer une approche intégrée à d'autres pays. • La visibilité de l'IPE-Pôle de Dakar est augmentée par l'entrée de plein pied dans une thématique très actuelle, et les surfaces de contacts avec des financeurs potentiels augmentent d'autant. • L'IPE-Pôle de Dakar peut être en position d'intermédiaire entre donneurs d'ordre et experts, et générer ainsi des revenus avec des niveaux d'engagement sur le terrain relativement faibles. • Pour toutes ces raisons, l'IPE-Pôle de Dakar est plus légitime à s'investir fortement dans l'Agenda 2030 et l'ODD 4. • Se réclamer plus systématiquement de l'UNESCO peut générer des externalités positives, notamment liées à la légitimité de l'UNESCO sur l'ODD 4.
Contenu	<ul style="list-style-type: none"> • Inscrire la notion de service public dans la mission officielle de l'IPE-Pôle de Dakar. Sous une mission commune, les programmes de travail des bureaux peuvent être différents (suivant une répartition géographique et thématique), selon la stratégie de l'IPE en Afrique. Le rôle d'opérateur d'autres organisations comme les PTF ne semble pas apporter une véritable valeur ajoutée pour l'IPE-Pôle de Dakar et fragilise la lisibilité de ses interventions.

Préconisation 2	Consolider l'intégration du Pôle de Dakar dans l'IIPE afin d'optimiser les services offerts aux pays et de sécuriser l'appui aux pays sur le long terme.
	<ul style="list-style-type: none"> • Clarifier le principe de subsidiarité entre les trois bureaux de l'IIPE (Paris, Dakar et Buenos-Aires). Le mandat est identique pour les trois bureaux, mais l'IIPE-Pôle de Dakar restera spécifique (territoire africain, trois modalités d'intervention). Il est donc important pour l'IIPE-Pôle de Dakar de passer à une logique de programme et sur une budgétisation sécurisée pour assurer ses modalités d'intervention tout en s'alignant sur le mandat élargi de l'IIPE. Il s'agit de clarifier entre les trois bureaux : <ul style="list-style-type: none"> • La levée de fonds externes et les relations avec les partenaires (communication, approche et conclusion de partenariats formels). • Le panachage des équipes dans les zones d'intervention auprès des pays (l'IIPE-Pôle de Dakar pourrait participer à des interventions en Amérique du Sud ou Asie, et inversement). • Les relations avec les bureaux pays de l'UNESCO et le siège ainsi que les synergies entre les projets portés par l'UNESCO (par exemple CapED). • La répartition des responsabilités en vue de fournir une offre intégrée aux pays (du diagnostic à la mise en œuvre, sur le <i>continuum</i> éducatif). • Le plaidoyer auprès des pays, pour favoriser le dialogue des politiques. Cette fonction reste peu définie au sein des trois bureaux de l'IIPE. Il s'agit de la réguler et surtout de la professionnaliser pour équiper les experts, et particulièrement les coordinations, des outils et techniques pour un plaidoyer efficace. • Confirmer le mandat de l'IIPE-Pôle de Dakar sur l'ensemble du continent africain et renforcer la connaissance et l'expérience de l'équipe basée à Dakar sur les problématiques de développement et de l'éducation dans les 54 pays. • Appuyer les équipes de l'IIPE-Pôle de Dakar pour qu'elles contribuent à la recherche et développement de l'IIPE dans son ensemble. Une coopération avec des centres de recherche africains est à promouvoir. • Renforcer la fonction de suivi-évaluation de l'IIPE-Pôle de Dakar ciblée sur l'atteinte des résultats, de façon : <ul style="list-style-type: none"> • À mieux apprécier sa contribution à la stratégie à moyen terme de l'IIPE et à apprécier ses besoins pour y parvenir ; • À améliorer l'efficacité de l'appui aux pays en fonction des résultats obtenus auprès des bénéficiaires (intermédiaires et finaux) ; et • À mieux identifier la responsabilité de l'IIPE-Pôle de Dakar, des opérateurs et des partenaires dans l'atteinte des résultats selon l'intensité d'intervention (faire seul, faire ensemble, laisser faire). • Il s'agit de mobiliser ou de créer les outils appropriés de suivi et d'évaluation pour mesurer les résultats, à adosser à des objectifs pré-identifiés selon les responsables de l'appui aux pays (IIPE, opérateurs ou partenaires) et les catégories ciblées (bénéficiaires intermédiaires ou finaux). • Ceci peut également permettre de mobiliser les autorités nationales dans l'appropriation du suivi, et donc de la mise en œuvre de leurs politiques sectorielles (ex. en accompagnant les pays dans leur autoévaluation). • Intégrer le financement de l'IIPE-Pôle de Dakar dans le budget de l'IIPE (<i>core funding</i>), ce qui peut amener l'IIPE-Paris à s'engager sur les postes de l'IIPE-Pôle de Dakar ; et stabiliser les personnels de l'IIPE-Pôle de Dakar en apportant de la souplesse en termes de programmation des activités et de la pérennité financière. • Inciter l'AFD à financer l'IIPE, en s'assurant que les financements soient fléchés sur l'IIPE-Pôle de Dakar, tout en agissant comme un catalyseur pour lever des financements supplémentaires. Si l'AFD finance la planification de l'éducation pour tous les pays et plus seulement pour le Pôle de Dakar, elle est légitime à mobiliser des financements externes ou à conduire des opérations de plaidoyer. L'IIPE en devient également davantage légitime. • Continuer à pratiquer le recouvrement des coûts, pas tant comme une nécessité budgétaire mais comme une incitation à l'appropriation de la planification par les pays. • Utiliser les opportunités de gains d'efficience : mettre en place une comptabilité analytique plus précise, avec le soutien de l'IIPE-Paris, optimiser le <i>reporting</i> en rapportant à l'IIPE, et mettre en place une programmation budgétaire pluriannuelle dans une logique de programme, et non annuelle de type projet. • Confirmer la PEFOP comme une fonction permanente dans le cadre du programme de l'IIPE-Pôle de Dakar dès que possible, avant la fin du projet prévue en 2019, et poser les conditions d'une intégration de l'appui au pilotage de la qualité.

Tableau 12. Répartition des responsabilités pour la mise en œuvre des préconisations

Responsabilité première	IIPE-Pôle de Dakar	IIPE	AFD
Renforcer l'appui de l'IIPE-Pôle de Dakar aux pays pour répondre efficacement aux objectifs de l'ODD 4 et de l'Agenda 2030 pour l'éducation, et à l'appui à l'opérationnalisation des politiques sectorielles en éducation et formation.			
Conserver les trois modalités d'intervention de l'IIPE-Pôle de Dakar.	X	X	
Conduire la réflexion stratégique au niveau de l'IIPE dans son ensemble, sur la notion de « plan crédible ».		X	
Déployer les modalités d'appui aux pays, pour la mise en œuvre de leur plan d'action.	X	X	X
Poursuivre le renforcement de la polyvalence de l'équipe de l'IIPE-Pôle de Dakar.	X	X	
Appuyer le rôle de l'IIPE-Pôle de Dakar dans le dialogue de politiques avec les pays.	X	X	X
Élargir les modes de coopération avec les PTF et les pays.	X	X	
Réformer la formation PSGSE et la compléter par d'autres offres de formations spécifiques.	X	X	
Consolider l'intégration du Pôle de Dakar dans l'IIPE afin d'optimiser les services offerts aux pays et de sécuriser l'appui aux pays sur le long terme.			
Inscrire la notion de service public dans la mission officielle de l'IIPE-Pôle de Dakar.		X	
Clarifier le principe de subsidiarité entre les trois bureaux de l'IIPE.		X	
Confirmer le mandat de l'IIPE-Pôle de Dakar sur l'ensemble du continent africain.		X	
Appuyer les équipes de l'IIPE-Pôle de Dakar pour qu'elles contribuent à la recherche et au développement de l'IIPE dans son ensemble.	X	X	
Renforcer la fonction de suivi-évaluation de l'IIPE-Pôle de Dakar ciblée sur l'atteinte des résultats.	X	X	
Intégrer le financement de l'IIPE-Pôle de Dakar dans le budget de l'IIPE (<i>core funding</i>).		X	X
Inciter l'AFD à financer l'IIPE.			X
Continuer à pratiquer le recouvrement des coûts, pas tant comme une nécessité budgétaire mais comme une incitation à l'appropriation de la planification par les pays.	X	X	
Utiliser les opportunités de gains d'efficience : Mettre en place une comptabilité analytique plus précise, avec le soutien de l'IIPE-Paris, optimiser le <i>reporting</i> .	X	X	
Intégrer la PEFOP au programme de l'IIPE-Pôle de Dakar dès que possible, avant la fin du projet prévue en 2019, et poser les conditions d'une intégration de l'appui au pilotage de la qualité.		X	X

Annexe 1 – Liste des documents consultés

Sites internet

1. Site internet du CEDEFOP, « National Qualifications Framework » : www.cedefop.europa.eu/en/events-and-projects/projects/national-qualifications-framework-nqf
2. Site internet de l’IPE, « Strategic Planning » : <http://www.iiep.unesco.org/en/our-mission/strategic-planning>
3. Site internet IPE-Pôle de Dakar, « Fiches Pays » : <https://poledakar.iiep.unesco.org/fr/indicators/country-profiles> (25 juillet 2018)
4. Site internet IPE-Pôle de Dakar, « La formation en gestion des systèmes éducatifs » : <https://poledakar.iiep.unesco.org/fr/formation-psgse/la-formation-en-gestion-des-systemes-educatifs>
5. Site internet IPE-Pôle de Dakar, « Mission » : <https://poledakar.iiep.unesco.org/fr/le-pole-de-dakar/mission>
6. Site internet de l’Institut Statistique de l’UNESCO, « La révolution des données sur l’éducation » : <http://uis.unesco.org/fr/news/la-revolution-des-donnees-sur-leducation>
7. Site internet du Ministère de l’enseignement supérieur, de la recherche et de l’innovation, « La Validation des acquis dans l’enseignement supérieur : la VAE et la VAP85 » : www.enseignementsup-recherche.gouv.fr/cid21066/la-validation-des-acquis-dans-l-enseignement-superieur-v.a.e.-et-vap-85.html
8. Site internet de l’Organisation Internationale du Travail, « Travail Décent » : www.oit.org/global/topics/decent-work/lang--fr/index.htm
9. Site internet de la PEFOP : <https://pefop.iiep.unesco.org/fr>
10. Site internet de l’UNESCO, « The Teacher Training Initiative for Sub-Saharan Africa » : www.unesco.org/new/en/education/themes/education-building-blocks/teacher-education/ttissa/
11. Site internet du bureau pays Sénégal de l’UNESCO, « Technical and Vocational Education and Training » : www.unesco.org/new/en/dakar/education/technical-and-vocational-education-and-training/
12. Site internet de l’UNEVOC « UNEVOC Network Activities in Africa » : <https://unevoc.unesco.org/go.php?q=Unevoc+Network+++Africa>

Conventions de financement

1. Les conventions de financement étudiées sont reprises en annexe 8

Rapports IPE

1. IIEP-governing board, Programme implementation, 2013
2. IIEP-governing board, Programme implementation, 2014.
3. IIEP-governing board, Programme implementation, 2016.
4. IPE, Stratégie de moyen terme, 2018-2021
5. IPE, Stratégie de moyen terme 2014-2017
6. IPE-UNESCO, « MISSION Renforcer la capacité des États membres de l’UNESCO à planifier et gérer leurs systèmes éducatifs » in *Planifier l’éducation, préparer le futur, 10^e stratégie à moyen terme 2018-2021*.

Rapports IPE-Pôle de Dakar

7. Rapport d’activités 2013, IPE-Pôle de Dakar.
8. Rapport d’activités 2014, IPE-Pôle de Dakar.
9. Rapport d’activités 2015, IPE-Pôle de Dakar.
10. Rapport d’activités 2016, IPE-Pôle de Dakar.
11. Rapport d’activités 2017, IPE-Pôle de Dakar.
12. IPE-Pôle de Dakar, Note de réflexion interne, 2017.
13. Rapport d’activité de la PEFOP, 2017.
14. Organigramme de l’IPE-Pôle de Dakar au 31.12.17
15. Comptes-rendus d’évaluation des séminaires et ateliers organisés et co-organisés par l’IPE-Pôle de Dakar.
16. Pôle Mag Edition Février 2018, IPE-Pôle de Dakar.
17. Pôle Mag Edition Juillet 2017, IPE-Pôle de Dakar
18. IPE-Pôle de Dakar, liste des publications 2013-2018

19. IPE-Pôle de Dakar, 2007. RESEN, Rapport d'état du système éducatif national ; Les notes du pôle DAKAR – UNESCO-BREDA – Note thématique n°3, avril
(https://poledakar.iiep.unesco.org/sites/default/files/fields/publication_files/note_thema_-_lanalyse_globale_des_secteurs_educatifs_africains.pdf)
20. Rapport d'exécution budgétaire 2014
21. Rapport d'exécution budgétaire 2015
22. Rapport d'exécution budgétaire 2016
23. Rapport d'exécution budgétaire 2017
24. Analyse des dépenses sur la convention de financement AFD 2014-2017

Autres Publications

1. AFD, Stratégie éducation-formation-emploi 2016-2020, <https://www.afd.fr/sites/afd/files/2018-01/cadre-intervention-education-emploi-formation-2016-2020.pdf>
2. AFD, Ministère de l'Europe et des Affaires étrangères (2018), Évaluation de l'action de la France pour l'éducation de base dans les pays du G5 Sahel
3. (https://au.int/sites/default/files/newsevents/workingdocuments/32718-wd-french_revised_au_migration_policy_framework_for_africa.pdf)
4. Bernard, Jean-Marc, Beifith Kouak Tiayab, et Katia Vianou, 20014. Profils enseignants et qualité de l'éducation primaire en Afrique subsaharienne francophone : Bilan et perspectives de dix années de recherche du PASEC; PASEC / CONFEMEN; novembre.
5. BIT (Bureau international du travail), 2018. Skills portability in Africa at Regional Economic Community and Continental Level, Working Paper prepared by Patrick Werquin, Cairo. (à paraître)
6. C2G (Richard Sack *et al.*), 2012. Évaluation externe du pôle d'analyse sectorielle en éducation – Pôle de Dakar, C2G Conseil, pour l'UNESCO, août.
7. Cédéao, 2015. Enquête sur les politiques migratoires en Afrique de l'Ouest. (<https://publications.iom.int/fr/books/survey-migration-policies-west-africa>)
8. CEDEFOP, « Global inventory of regional and national qualifications frameworks 2017 – Volume II: national and regional cases »: www.cedefop.europa.eu/en/publications-and-resources/publications/2222 ou www.cedefop.europa.eu/files/2222_en.pdf
9. Ministère de l'éducation nationale et de la formation professionnelle haïtien, « Petit guide pratique pour la conception et la réalisation d'écoles fondamentales en Haïti », 2014. http://menfp.gouv.ht/InfrastructurES_scolaires_Normes/NORMES%20DGS/DGS_Guide_Pratique_avri12014.pdf
10. OCDE, 2005. Teachers Matter – Attracting, Developing and Retaining Effective Teachers, OECD Publishing, Paris, 240 pages. (www.oecd.org/education/school/attractingdevelopingandretainingeffectiveteachers-finalreportteachersmatter.htm)
11. OCDE – Coles Mike and Patrick Werquin, 2007. Système de certification. *OECD Publishing*, Paris, 242 pages.
12. OCDE (2009) et Banque africaine de développement (BAD). Perspectives économiques en Afrique en 2009. Paris : OCDE.
13. UNDP – Charraud AM. and P. Werquin, 2013. Contribution to the Development of National and Regional Qualifications Framework (NQFs and RQF) in ECOWAS Sub-region – Regional Analysis and Perspectives, Policy Document prepared for the UNDP, Dakar, Senegal. (<http://unesdoc.unesco.org/images/0022/002282/228242e.pdf>)
14. UNECA, 2018. Portability of Skills and Labour Migration in West Africa: Islands of Good Practice in a Systemless Ocean, Document de travail préparé par Patrick Werquin, Addis Abeba. (à paraître).
15. UNESCO, 2000. Le cadre d'action de Dakar. L'éducation pour tous : tenir nos engagements collectifs, avec les six cadres d'action régionaux. Adopté par le Forum mondial sur l'éducation, Dakar, Sénégal, 26-28 avril 2000. Paris : UNESCO.
16. UNESCO Strategy 2014-2021
17. UNESCO, 2015, Education 2030, Framework for Action, Cadre pour l'Action : www.unesco.org/new/fileadmin/MULTIMEDIA/HQ/ED/ED_new/pdf/FFA-ENG-27Oct15.pdf
18. UNESCO, 2018. Initiative de l'UNESCO et de la Cédéao pour renforcer la capacité des pays de la Cédéao à réformer leur système de certification et à promouvoir un dialogue régional pour la reconnaissance des certifications ; atelier de Dakar des 26 et 27 juin. (www.unesco.org/new/fr/dakar/about-this-office/single-view/news/cooperation-between-unesco-and-ecowas-towards-a-qualificati/)
19. Union africaine, 2017. Politique migratoire pour l'Afrique révisée 2018-2027.
20. Union africaine, Stratégie 2063, janvier 2017.

21. Werquin Patrick, 2013. *A Navigational Tool for Lifelong Learners: National Qualifications Frameworks*, for the UNESCO Office in Bangkok:
<http://unesdoc.unesco.org/images/0022/002265/226538E.pdf>
22. Werquin Patrick, 2014. Recognition and Certification of Informal and Non-formal Learning Outcomes (in the Informal Economy), Contribution to the GIZ Toolkit on Skills Development in and for the Informal Economy: <https://www.giz.de/expertise/html/12702.html>

Livres & Articles

1. Charton, Hélène, 2017. Mesurer et comparer les compétences des élèves : les leçons de la réforme du PASEC, *Cahiers de la recherche sur l'éducation et les savoirs*, Hors-série n   5 (<http://journals.openedition.org/cres/3149>).
2. Werquin, Patrick, 2012. Enabling Recognition of Non-formal and Informal Learning Outcomes in France: the VAE Legislation, *SAQA Bulletin*, Special issue on "Recognition of Prior Learning in South Africa: Taking RPL to Scale", Vol. 12, number 3, pp. 55-116. (www.saqa.org.za/docs/bullet/2014/bullvol12_3.pdf)

Annexe 2 - Liste des personnes rencontrées et interrogées de visu ou à distance

Nom et Prénom	Institution
CORTESE Laurent	AFD, RCI
TEHIO Valérie	AFD, Paris, Direction de l'éducation
LEVESQUE Agnès	AFD, Paris, Direction de l'éducation
OUEDRAOGO Adama	Banque mondiale au Niger / Senior Education Specialist
GARDNER Emily Elaine	Banque mondiale Siège / Senior Education Specialist
BIAYE Mamadi	Université Cheikh Anta Diop de Dakar / FASTEf / Doyen
DIENG Bamba	Université Cheikh Anta Diop de Dakar / FASTEf / Conseiller scientifique PSGSE
FAYE Salimata	Université Cheikh Anta Diop de Dakar / FASTEf / Administratrice de PSGSE
SALL Nacuzon	Université Cheikh Anta Diop de Dakar / FASTEf / Ex. Conseiller scientifique PSGSE
HOYAUX Alexis	Lux Dev Siège / Expert - Formation professionnelle
BOURDEAUX Quentin	Lux Dev Sénégal / Représentant Résident
RATZIU Ioan	Lux Dev Sénégal / Assistant technique international
MORNET-CARIOU Odile	GIZ - Backup Initiative / Département Afrique / Conseillère
DIOP Sabien	GIZ - Backup Initiative / Conseillère
FOKO Borel	Banque africaine de développement Siège / Sr. Education Economist
BOURKANE Loubna	Banque africaine de développement Sénégal / Économiste Supérieure du Développement – Chargée des secteurs emploi/formation professionnelle - Région Afrique de l'Ouest
VAN DAMME Wouter	Enabel Siège / Team Leader Vet Toolbox
Professor Faqir Muhammad Anjum	University of Gambia / Vice-Chancellor - UTG
Momodou Lamin Tarro	University of Gambia / Registrar - UTG
Professor Ousman Nyan	University of Gambia / DVC Academic - UTG
François Robert	Le Vif du Sujet
Douglas Lehman	PME, Banque mondiale.
Olivier Pieume	Bureau Régional Multisectoriel UNESCO à Dakar
Gwang-Chol Chang	Bureau Régional Multisectoriel UNESCO à Dakar
Lily Neyestani-Hailu	Bureau Régional Multisectoriel UNESCO à Dakar
Xavier Hospital	Bureau Régional Multisectoriel UNESCO à Dakar
Valérie Djoze-Gallet	Bureau Régional Multisectoriel UNESCO à Dakar
Yao Ydo	Bureau Régional Multisectoriel UNESCO à Abuja
Rokhaya Diawara	Bureau Régional Multisectoriel UNESCO à Abuja
Salah Khaled	Bureau Régional Multisectoriel UNESCO à Yaoundé
Hilaire Mputu + collègues	Bureau Régional Multisectoriel UNESCO à Yaoundé
Albert Mendy	Bureau Régional Multisectoriel UNESCO à Yaoundé
Jean Bosco Ki	Bureau Régional Multisectoriel UNESCO à Yaoundé
Ann Therese Ndong Jatta	Bureau Régional Multisectoriel UNESCO à Nairobi
Marina Patrier	Bureau Régional Multisectoriel UNESCO à Nairobi
Saba Bokhari	Bureau Régional Multisectoriel UNESCO à Nairobi
Hubert Gijzen	Bureau Régional Multisectoriel UNESCO à Harare
Carolyn Medel-Anonuevo	Bureau Régional Multisectoriel UNESCO à Harare

Nom et Prénom	Institution
Philippe Maalouf	Bureau Multipays UNESCO à Rabat (Maroc, Tunisie, Algérie, Mauritanie)
Mohamed Alaoui	Bureau Multipays UNESCO à Rabat (Maroc, Tunisie, Algérie, Mauritanie)
Hervé Huot-Marchand	Bureau UNESCO pays - Mali
Saip Sy	Bureau UNESCO pays - Mali
Pierre Saye	Bureau UNESCO pays - Mali
Louis Gervais Adomon Anoma	Bureau UNESCO pays - République de Côte d'Ivoire
Jean-Pierre Ilboudo	Bureau UNESCO pays - Namibie
Abdourahamane Diallo	Bureau UNESCO pays - RDC
Fatoumata Marega	Bureau UNESCO pays - RDC
Raymondine Rakotondrazaka	Antenne UNESCO pays - Madagascar
Mamadou Dian Diallo	Antenne UNESCO pays - Guinée
Salifou Boubacar	Antenne UNESCO pays - Niger
Marc Bernal	Institut statistique de l'UNESCO
Yacine Faye	Institut statistique de l'UNESCO
George Boade	Institut statistique de l'UNESCO
Shyamal Majumdar	UNEVOC (International Centre for TVET)
Jean Hautier	UNEVOC (International Centre for TVET)
David Atchoarena	UNESCO Institute for Lifelong Learning (UIL)
Yumiko Yokozeki	UNESCO International Institute for Capacity Building in Africa
Mame Omar Diop	UNESCO International Institute for Capacity Building in Africa
Edem Adubra,	Division pour l'appui et la coordination de l'Agenda Éducation 2030 UNESCO Siège
Borhene Chakroun	UNESCO Siège
Guillaume Husson	Institut international de planification de l'éducation (IIPE) – Pôle de Dakar
Beifith Kouak-Tiyab	Institut international de planification de l'éducation (IIPE) – Pôle de Dakar
Emilie Martin	Institut international de planification de l'éducation (IIPE) – Pôle de Dakar
Fata Rouane	Institut international de planification de l'éducation (IIPE) – Pôle de Dakar
Naceur Chraïti	Institut international de planification de l'éducation (IIPE) – Pôle de Dakar
Khalil Bahloul	Institut international de planification de l'éducation (IIPE) – Pôle de Dakar
Ibrahima Diallo	Institut international de planification de l'éducation (IIPE) – Pôle de Dakar
Jérôme Gérard	Institut international de planification de l'éducation (IIPE) – Pôle de Dakar
Therrenzinha Fernandes Kinkin	Institut international de planification de l'éducation (IIPE) – Pôle de Dakar
Oswald Koussihouede	Institut international de planification de l'éducation (IIPE) – Pôle de Dakar
Jonatan Journe	Institut international de planification de l'éducation (IIPE) – Pôle de Dakar
Neloum Koumtingue	Institut international de planification de l'éducation (IIPE) – Pôle de Dakar
Adja Bineta Nguer	Institut international de planification de l'éducation (IIPE) – Pôle de Dakar
Bigue Sane	Institut international de planification de l'éducation (IIPE) – Pôle de Dakar
Pape Mass Seck	Institut international de planification de l'éducation (IIPE) – Pôle de Dakar
Marcelo Souto	Institut international de planification de l'éducation (IIPE) – Pôle de Dakar
Patrick Nkengne	Institut international de planification de l'éducation (IIPE) – Pôle de Dakar
Koffi Segniagbeto	Institut international de planification de l'éducation (IIPE) – Pôle de Dakar
Kokou Amelewonou	Institut international de planification de l'éducation (IIPE) – Pôle de Dakar
Kamil Wedoud	Banque mondiale, Dakar
Mariavittoria Ballota,	UNICEF Dakar
Hilaire Hounkpodote	CONFEMEN

Nom et Prénom	Institution
Jacques KI	CONFEMEN
Suzanne Grant Lewis	Institut international de planification de l'éducation (IIPE)
Paul Coustère	Institut international de planification de l'éducation (IIPE)
Dorian Gay	Institut international de planification de l'éducation (IIPE)
Anton De Grauwe	Institut international de planification de l'éducation (IIPE)
Jim Ackers	Institut international de planification de l'éducation (IIPE)
Hugues Moussy	Institut international de planification de l'éducation (IIPE)
Estelle Zadra	Institut international de planification de l'éducation (IIPE)
Asuncion Valderrama	Institut international de planification de l'éducation (IIPE)
Ana Terror	Institut international de planification de l'éducation (IIPE)

Guinée-Bissau

Nom et Prénom	Institution
Mamadù Saliu JASSI	MEN - DG Planification
Alfredo Gomes	MEN - DG Planification
Mario Noseline	MEN - Conseiller Technique
Geraldo Indeke	ex DG primaire et secondaire, aujourd'hui à PLAN International
PSGSE	
Patricia Rosa	UNICEF - Spécialiste Education
PTF	
Cristina Brugiolo	UNICEF - Représentante-adjointe
Umasree Polepeddi	UNICEF - Chef éducation
Lucy Monteiro	UNICEF
Patricia Rosa	Banque mondiale
Geraldo Indeke	Plan International

Burkina Faso

Nom et Prénom	Institution
Analyse sectorielle + MSFE	
DIABOUGA Paul	MENA / Ex. Directeur Général des Etudes et des Statistiques Sectorielles (DESS)
SAWADOGO François	MENA / Directeur Général des Etudes et des Statistiques Sectorielles (DESS)
BATIONO Prosper	MENA / DGESS
OUEDRAOGO Moussa	MENA / DGESS / Statisticien-Planificateur
GOABAGA Winson Emmanuel	MENA / Secrétaire Général
KABORE Ibrahima	MENA / Secrétaire permanent du PDSEB
ZIDA Edmond	MENA / SP PDSEB / Chargé du suivi-évaluation
ZONGO Bruno	MENA / SP PDSEB / Chargé des questions d'accès
NAPON Ida Salam	Directeur de l'Observatoire National de l'Emploi et de la Jeunesse
DIPAMA Bila	MESS / Secrétaire Général
WATTARA Francis	MESS / Directeur des Etudes et des Statistiques Sectorielles
DABIRE Paul	MESS / Chef de service statistique
TAMBA Tall	MESS / Analyste des politiques

Nom et Prénom	Institution
OUEDRAOGO Salif	MESS / Statisticien-Démographe
BAYA Banza	Institut National de la Statistique et de la Démographie / Directeur
BOLY-BARRY Koumba	Ministre de l'éducation nationale et de l'alphabétisation
Appui à la mise en œuvre des politiques rénovées de formation professionnelle (PEFOP)	
Noël Brice YOGO	Ministère de la jeunesse, de la formation et de l'insertion professionnelle (MJFIP) / Ex. Secrétaire Général
Sansan KAMBIRE	MJFIP / Conseiller technique du Ministre
Eric YAMEOGO	MJFIP / Directeur Général de la Formation Professionnelle (DGFP)
Boubakar Ba	MJFIP / DGFP / Directeur de la Prospective et des Partenariats
Claver BATIONO	MJFIP / DGFP / Chef de Service
Issa NAKOULMA	MJFIP / DGFP / Conseiller de jeunesse
Mamadou CISSE	MJFIP / Direction Générale de l'Insertion Professionnelle et de l'Emploi (DGIPE) / Directeur de l'économie informelle
Moumouni LINGANI	MJFIP / Directeur de l'orientation pédagogique, des normes et de l'ingénierie de formation (DOPBIF)
Jean-Baptiste ZOUNGRANA	MJFIP / Commission Nationale de Certification / Secrétaire permanent (SP-CNC)
N. Isidou SOMDA	MJFIP / SP-CNC / chef de service
Bruno NIKIEMA	Ministère de la jeunesse, de la formation et de l'insertion professionnelle (MJFIP) / Secrétaire permanent / Commission Nationale de la Certification (SP/CNC) / Chef du service formation
Bantan Jean Pierre PARE	MJFIP / Directeur Général de l'Observatoire National de l'Emploi et de la Formation (ONEF)
Ibrahim P. A OUEDRAOGO	MJFIP / Directeur Général du Fonds d'Appui à la Formation Professionnelle et à l'Apprentissage (FAFPA)
Blaise Oscar ILBOUDO	MJFIP / FAFPA / Agent Direction Générale
Sékou DJIRE	MJFIP / FAFPA / Directeur régional Boucle du Mouhoun
Hassane OUEDRAOGO	MJFIP / Directeur Général des Etudes Statistiques Sectorielles (DGESS)
Inoussa KABORE	MJFIP/DGESS/Agent
Bénéwendé ILBOUDO	MJFIP/DGESS/Agent
Zakaria SAWADOGO	Ministère des Finances / DGCOOP
Zourata YAMEOGO / BEREHOUDOUGOU	MENA / Directrice Générale de l'Enseignement et de la Formation Technique et Professionnelle (DGEFTP) /
Albert ZONGO	MENA / Agent DGEFTP
Ousmane KABORE	Ministère de l'agriculture et des aménagements hydrauliques (MAAH) / Directeur des écoles et centres de formation
Drissa ZERBO	Ministère de l'agriculture et des aménagements hydrauliques (MAAH) / Direction des écoles et centres de formation / Chef du service formation
Julien SORGHO	MAAH / Direction Générale du Foncier de la Formation et l'Organisation du Monde Rural / Responsable de formation
William KAMBOU	Observatoire national de l'emploi et de la formation (ONEF) / Directeur des études et recherches
Oussaini KONATE	Agence nationale pour l'emploi (ANPE) / Secrétaire Général
Marie Odile COMPAORE	ANPE / Agent
Jean-Paul NITIEMA	ANPE / Conseiller
Philomène YAMEOGO / TOU	Conseil National du Patronat Burkinabé (CNPB)
Seydou TRAORE	Conseil National du Patronat Burkinabé (CNPB)
Ferdinand ZOUNGRANA	Conseil National du Patronat Burkinabé (CNPB)
Aboulaye SERE	Conseil National du Patronat Burkinabé (CNPB)
Wenaslas BANCE	Conseil National du Patronat Burkinabé (CNPB)

Nom et Prénom	Institution
Martin N. OUEDRAOGO	Chambre de Commerce et d'Industrie du Burkina Faso (CCI-BF) / Conseiller en Formation
Jacques SEDOGO	Chambre de Commerce et d'Industrie du Burkina Faso (CCI-BF)
Ablassé KABORE	Chambre de Commerce et d'Industrie du Burkina Faso (CCI-BF)
Joseph BEOGO	Chambre de Commerce et d'Industrie du Burkina Faso (CCI-BF)
Dramane OUATTARA	Chambre de Commerce et d'Industrie du Burkina Faso (CCI-BF)
Téne Arsène DIMA	Chambre de Commerce et d'Industrie du Burkina Faso (CCI-BF)
Sitissi Marie Luc KABORE	CNTB
A. Oenela KEKLEMESSI	SNPME/BTP
Asséta Elodie ILBOUDO	Centrales syndicales (FO/UNS) / Chargée des relations extérieures
Alain Bakary OUATTARA	Fédération nationale des artisans du Burkina Faso (FENABF) / Conseiller
Benoit BADO	Fédération Nationale des Artisans du Burkina Faso (FENABF) / Chargé de formation professionnel
PSGSE	
KYELEM Z. Serge Aimé	-
SANOU/ZERBO Salimata	-
KONKOBO Raymond S.	-
DABIRE Kouyiyi Paul	-
BAMBARA Prosper	-
BADO Jean-Marie	-
COMPAORE Panoussa	-
KABORE/PARE Afsata	-
SAWADOGO François	-
BAZONGO Bagnikoué	Chargé d'études à la Direction des Etudes et de la Planification du MENA
COULIBALY Sogohoun Juste	Chargé d'études à la Direction des études et de la planification (DEP) du Ministère de l'économie et des finances
KABORE Délwindé Romain	Chef de service Administratif, Financier et Comptable du Centre national de l'information, de l'orientation scolaire et professionnelle, et des bourses (CIOSPB).
OUATTARA Arsène	
OUEDRAOGO Mangawindin Guy Romuald	Chargé d'études à la Direction des Études et de la Planification (MENA)
SANKARA Saïdou	Chargé de planification et de programmation (DEP/MENA)
SAWADOGO Hamidou	Directeur de l'Organisation, de la Promotion et du Suivi du Secteur Informel à la direction générale de le promotion de l'emploi (MJFPE)
SERE Abdouramane Karim	Statisticien à la Direction des Études et de la Planification (MENA)
TRAORE Samson	Conseiller en gestion des ressources humaines à la direction générale de la recherche, des innovations éducatives et de la formation (MEN)
HIEN Lucien	Directeur de la promotion de l'encadrement de la petite enfance (MASSN)
GNOUMOU Etienne	Chargé de la conception de politiques et programmes (MASSN)
BAMOGO Edouard	Chargé d'études au secrétariat général du MENA
SOMBA Kpéonba	Chef du service recrutement et renforcement des capacités à la Direction des ressources humaines(MENA)
OUATTARA Arsène	Chef de service programmation et suivi des activités, Direction des Marchés Publics (MENA)
PAFADNAM Halidou	Directeur provincial de l'éducation nationale et de l'alphabétisation

Nom et Prénom	Institution
SISSAO Moumine	Administrateur à l'Ecole Nationale des Enseignants du Primaire de Bobo Dioulasso
COMPAORE TRAORE Solange	Inspectrice de l'Enseignement technique et professionnel industriel
OUEDRAOGO Marguerite	Gestionnaire des services de l'éducation au Ministère de l'Education nationale et de l'Alphabétisation
PAMTABTA épouse KI Loucie	Conseillère d'administration scolaire et universitaire à la Direction des Examens et Concours de l'Enseignement de Base/Ministère de l'Education nationale et de l'Alphabétisation
SAWADOGO Anne-Marie	Chargée de mission des projets Education et Formation professionnelle à Agence Française de Développement

Mauritanie

Nom et Prénom	Institution
Mohamed Ould Douh Begnoug	DSP/MESRS
Hassen Ould Houebib	DSP/MESRS
Elbechir Ould Abd Razogh	ANAPEJ
Betta Oumou Selem Mint Cheikh	DSPC/MEN
Elhadj Rabani	DSPC/MEN
Ahmed Ba	DSPC/MEN
Mohamed Vall Dickeh	DPEF
Mohamed El-Bécher Ould Mohamed Saleh	DPEF
Mohamed Koum DIENG	Ministère de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et des TIC / Conseiller technique du Ministre
OULD AHMED LESWED Beyte ALLAH	Ministère de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et des TIC / Directeur de l'Agence Nationale pour la Promotion de l'Emploi des Jeunes (ANAPEJ)
EGHDEIDIR El Bechir ould Abd el Razack	Ministère de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et des TIC / ANAPEJ / Directeur du développement des compétences
DIOP Abdoulaye	Ministère de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et des TIC / ANAPEJ / Responsable régional Nouakchott
LAGHDAF Mohamed Sidi	Ministère de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et des TIC / Centre de Formation et de Perfectionnement Professionnelle (CFPP) de Nouakchott
OULD M'BOUD Dhehbi	Ministère de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et des TIC / Directeur Général du Lycée de Formation Technique & Professionnelle Commerciale Nouakchott
TOUNKARA Ibrahima	Ministère de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et des TIC / Chef de service relation Formation-Emploi du Lycée de Formation Technique & Professionnelle de Nouadhibou
YAHYA MOUSTAPHA Sidi Yahya	Ministère de l'Emploi, de la Formation Professionnelle et des TIC / Directeur du CFPP de Kaédi
NIANG Samba Demba	Fédération de l'Agriculture et de l'Elevage (FAE/UNPM) / Bureau Régional de Gorgol et Intérim Présidence
EWBECK Alioune	Fédération de l'Agriculture et de l'Elevage (FAE/UNPM) / Bureau régional de Rosso
KHAIROU Ahmed	Fédération de l'Agriculture et de l'Elevage (FAE/UNPM) / Ex-Président
OULD KHOUBA Ahmedou	Fédération Nationale de Pêche (FNP) / Secrétaire Général Adjoint
LOULEID Ahmed O.	Fédération Nationale des Eleveurs de Mauritanie / Secrétaire Général
OULD BEYE Samory	Confédération Libre des Travailleurs de Mauritanie (CLTM) / Secrétaire Général
ABDEL JELIL M'Haimid	
MOHAMED LAGHLAL LAGHLAL	ONG GRDR / Point focal MIDRIM
Djibi THIAM	MEN
Oumou Seleme Mint Cheikh	MEN
Ould Ahmedou Mohamed Vall	MEN
Mohamed DOUH BENIOUGH	Directeur de la Direction des Stratégies et de la Programmation/ Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Nom et Prénom	Institution
Hassen Ould Houebib	Chef du Service des Statistiques Universitaires à la Direction des Stratégies/Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
Fabio MANNO	UNICEF
Khadij MINT MOHAMED SALEM	UNICEF
Mohamed TOLBA	Banque mondiale
Marie-Antoine ALLIANCE	GIZ
Laura TUERY	AFD

Côte d'Ivoire

Nom et Prénom	Institution
MAIGA Seydou	Task Force / Assistant Suivi-Evaluation
ETCHE KADJA Eugène	Ministère auprès du Premier Ministre chargé de l'économie et des finances / Direction Générale de l'Economie / Chef de service
EBROTTIE SEYDOU	Task force / Économiste
KOUMAN Kouadio	Ministère d'État, Ministère de l'emploi, des affaires sociales et de la formation professionnelle / Sous-Directeur de la Planification et des Statistiques

Annexe 3 – Matrice d'évaluation

Thème	Question évaluative	Critère d'appréciation	Méthodes / instruments mobilisés	Evaluabilité
Pertinence	<p>1. Dans quelle mesure l'IIPE-Pôle de Dakar a-t-il répondu, notamment en termes qualitatifs, aux besoins et attentes des partenaires et pays bénéficiaires ?</p> <p><u>Enjeu</u> : l'IIPE-Pôle de Dakar a été créé pour répondre aux besoins des pays, sans cesse croissants. Parfois, les pays peinent à identifier leurs propres besoins. Ils ont leur propre ordre du jour sectoriel et sont également impliqués dans d'autres programmes portés par d'autres bailleurs dont l'ordre du jour peut être différent.</p> <p>Enfin, les besoins des pays évoluent selon le contexte économique, politique et social, pouvant conduire à l'émergence de besoins spécifiques ou à la</p>	<p><u>Critère 1.1</u> : L'IIPE-Pôle de Dakar s'organise pour appuyer l'identification des besoins des pays et les analyser, afin d'accompagner l'expression de ces besoins et les traiter par des interventions appropriées. Il s'agit notamment pour l'IIPE-Pôle de Dakar de tenir compte du calendrier des politiques sectorielles des pays, des programmes de leurs partenaires et des autres bailleurs, et de tenir compte de l'évolution de leurs besoins comme de leur situation (politique, financière, etc.). Enfin, il s'agit de tenir compte de leur capacité à mettre en œuvre et à apporter un appui adapté aux pays (ex. capacités d'absorption, contexte politique, organisation des ministères)</p> <p><u>Critère 1.2</u> : Les capacités d'intervention de l'IIPE-Pôle de Dakar lui permettent de formuler un appui en adéquation avec les besoins des pays :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Le champ et le volume des interventions (nombre, durée moyenne des séjours pays, expertise interne et externe mobilisée) couvrent les demandes exprimées par les pays, y compris par les pays non francophones d'Afrique ; • La gestion administrative et financière des missions favorise la souplesse et la rapidité des interventions ainsi que leur suivi. • Les profils des ressources internes et des experts externes mobilisés par l'IIPE-Pôle de Dakar et leur effectif sont adaptés au regard des attentes des pays, sur les trois domaines d'intervention, sur la formation professionnelle et sur l'appui au pilotage de la qualité. <p><u>Critère 1.3</u> : Les modalités d'intervention et les modes de faire du Pôle sont de nature à améliorer le renforcement des capacités des pays bénéficiaires (modalités mises en œuvre depuis 2014 et celles en évolution). Ces modalités comprennent :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Les formations (PSGSE). • L'élargissement du champ de l'analyse (analyse des sous-secteurs de l'ETFP et de l'enseignement supérieur, prise en compte des non scolarisés, analyse de la relation éducation-emploi, le financement de l'éducation...). • L'élaboration de plans sectoriels de l'éducation-formation et plan d'action budgétisés. • La production de connaissances à partir des données existantes ou/et d'outils méthodologiques (en propre à l'IIPE-Pôle de Dakar ou en coopération avec des PTF), la conduite d'enquêtes statistiques légères. • L'élargissement des interventions dans le champ de la formation professionnelle et l'appui au pilotage de la qualité (initié en 2017). 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recherches documentaires ▪ Entretiens avec l'AFD ▪ Entretiens avec l'IIPE-Paris et Buenos-Aires ▪ Entretiens avec l'UNESCO ▪ Entretiens PME ▪ Entretiens PTF ▪ Visite de terrain ▪ Enquête en ligne auprès des autres acteurs concernés 	<p>C1.1 : Très bonne, la réponse au critère est possible avec le croisement des entretiens IIPE/PTF/Partenaires.</p> <p>C1.2 : moyenne, la relation entre les capacités d'intervention et les besoins <i>réels</i> des pays sera difficile à apprécier. En revanche, la mesure de l'adéquation aux besoins <i>exprimés</i> sera possible via les enquêtes en ligne.</p> <p>C1.3 : bonne, il s'agira de mesurer si les conditions sont réunies pour répondre (indépendamment et en complémentarité) aux besoins de formation, d'analyse, de connaissance, etc. auxquels visent les</p>

	<p>modification des besoins initialement identifiés avec l'IIPE-Pôle de Dakar.</p>	<ul style="list-style-type: none"> Le passage de priorités d'intervention de l'amont vers l'accompagnement à la mise en œuvre des politiques d'éducation-formation. <p><u>Critère 1.4</u> : L'expertise et la méthodologie de l'IIPE-Pôle de Dakar pour l'analyse et la planification sectorielles ont pris en compte les enjeux contemporains des pays bénéficiaires et notamment :</p> <ul style="list-style-type: none"> L'évolution des contextes sociopolitiques et institutionnels des pays (politiques publiques y compris hors éducation-formation, processus de déconcentration/décentralisation, Ordre du jour des ODD). Les situations de crises et de fragilités (dues aux problèmes démographiques, sanitaires, environnementaux, sécuritaires). La diversité des populations cibles d'une éducation-formation de qualité (personnes handicapées, personnes isolées, personnes vivant dans des zones enclavées, femmes). Les capacités nationales en matière de conception et de mise en œuvre des politiques d'éducation-formation. <p><u>Critère 1.5</u> : L'IIPE-Pôle de Dakar continue de susciter l'intérêt des pays, et ses activités restent pertinentes au regard de l'Ordre du jour 2030 global et ce même Ordre du jour dans les pays.</p>		<p>modalités d'intervention.</p> <p>C1.4 : bonne, la réponse au critère sera toutefois limitée par le nombre de pays visités, car l'enquête en ligne risque de ne pas apporter des réponses non biaisées (il est difficile à un pays bénéficiaire de répondre par la négative). Le croisement avec les entretiens PTF et partenaires permettra d'y pallier.</p> <p>C1.5 : Très bonne, la réponse au critère sera traitée à partir de l'ensemble des outils de collecte mobilisés.</p>
<p>Cohérence interne</p>	<p>2. Dans quelle mesure l'alignement de l'IIPE-Pôle de Dakar avec les objectifs de l'IIPE-Paris, de l'UNESCO et de l'Ordre du jour 2030 et des ODD se traduit-il dans les objectifs de l'IIPE-Pôle de Dakar, ses modalités d'interventions et de suivi, son mode de financement, pour un</p>	<p><u>Critère 2.1</u> : Les domaines d'intervention du Pôle de Dakar (coopération technique, formation et production de connaissances et d'outils méthodologiques) sont complémentaires entre eux et répondent bien aux demandes et besoins évolutifs des pays.</p> <p><u>Critère 2.2</u> : La PEFOP et le programme d'appui au pilotage de la qualité s'intègrent et enrichissent les domaines d'intervention initiaux de l'IIPE-Pôle de Dakar (la coopération technique, le renforcement de capacités et la production de connaissances et d'outils méthodologiques).</p> <p><u>Critère 2.3</u> : Les interventions de l'IIPE-Pôle de Dakar sont établies et mises en œuvre dans l'objectif de répondre :</p> <ul style="list-style-type: none"> Au renforcement de la capacité et de la qualité de l'intervention de l'IIPE-Paris et de l'UNESCO (complémentarité et synergie) ; et 	<ul style="list-style-type: none"> Recherches documentaires Entretiens avec l'IIPE Entretiens avec l'UNESCO Visite de terrain Enquête auprès des autres acteurs concernés 	<p>C2.1 et C2.2 : bonne, la réponse au critère sera traitée à partir des entretiens IIPE, pays et PTF, analyse de la programmation des interventions et des bilans de réalisation.</p> <p>C2.3 : bonne, mais la réponse nécessitera un traçage des ressources en</p>

bénéfice durable en faveur des pays ?

Enjeu : le questionnement de la cohérence interne est lié à l'extension des domaines d'intervention de l'IIPE-Pôle de Dakar, suite aux différentes conventions de l'AFD et de l'implication éventuelle d'autres bailleurs qui ont pu faire évoluer les mandats de l'IIPE-Pôle de Dakar.

Cette extension du mandat peut avoir un impact sur la cohérence des interventions de l'IIPE-Pôle de Dakar et sur sa structuration (par exemple, l'expertise à mobiliser, l'organisation, mais également l'implication d'autres acteurs. Ainsi, dans le champ de la formation professionnelle, de nombreux bailleurs et opérateurs interviennent, et sous forme concurrentielle).

- À l'élargissement de l'offre de services de l'IIPE-Pôle de Dakar à tous les pays d'Afrique, et pas seulement à ceux qui sont francophones.

Critère 2.4 : Les domaines d'intervention de l'IIPE-Pôle de Dakar sont alignés, et le resteront sur :

- Les priorités stratégiques, les modalités et champs d'intervention de l'IIPE (2014-2017 et 2018-2021) ;
- Les priorités stratégiques de l'UNESCO ; et sur
- Les Objectifs de développement du millénaire et les ODD.

Critère 2.5 : Le positionnement, l'expertise et ses modalités d'intervention de l'IIPE-Pôle de Dakar permettent (et permettront dans le futur) une articulation claire entre les interventions de l'IIPE-Pôle de Dakar et les activités de l'IIPE-Paris et de l'IIPE-Buenos-Aires.

Critère 2.6 : Le rattachement du Pôle de Dakar à l'IIPE a favorisé la capacité de l'IIPE-Pôle de Dakar à articuler la coopération technique, le renforcement de capacités et la production de connaissances et d'outils méthodologiques au bénéfice des pays.

fonction des domaines d'intervention, dépendante de la clarté et complétude des documents. Il y aura des éléments factuels, reste à définir le niveau de détail des conclusions et recommandations.

C2.4, C2.5 et C.2.6 : **bonne**, la réponse au critère sera traitée notamment à partir de entretiens IIPE et UNESCO.

<p>Cohérence externe</p>	<p>3. Quelle est la plus-value, l'avantage comparatif ou la complémentarité, de l'action de l'IIPE-Pôle de Dakar pour les pays par rapport aux interventions dont les pays bénéficient via leurs autres bailleurs ou partenaires externes ?</p> <p><u>Enjeu</u> : il s'agit de comprendre comment l'IIPE-Pôle de Dakar interagit avec les PTF et les autres partenaires, dans le cadre de son mandat, et à l'aune d'évolutions récentes (extension du mandat et modification du modèle économique par recouvrement des coûts et mobilisation de nouveaux partenaires). Ces changements ont pu influencer sur la relation avec les partenaires et modifier l'efficacité ou l'efficacité de l'IIPE-Pôle de Dakar ainsi que celles des partenaires qui interviennent dans des domaines proches de celui de l'IIPE-Pôle de Dakar.</p>	<p><u>Critère 3.1</u> : Les domaines d'intervention de l'IIPE-Pôle de Dakar sont alignés sur les priorités stratégiques de l'AFD pour la période 2014-2017 et post 2017 et permettent à l'AFD, bailleur principal, de décliner ses objectifs (notamment ceux affichés dans le Cadre d'interventions stratégiques (CIS) 2012-2016 et le CIS Éducation-formation-emploi 2016-2020).</p> <p><u>Critère 3.2</u> : Les activités de l'IIPE-Pôle de Dakar, en particulier l'appui au renforcement de capacités et la production analytique et méthodologique ont une valeur ajoutée reconnue par les autres bailleurs, les partenaires et les pays bénéficiaires (selon leur définition de la valeur ajoutée).</p> <p><u>Critère 3.3</u> : L'IIPE-Pôle de Dakar a joué un rôle moteur dans le développement et partenariats et de synergie :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Dans la réflexion des PTF sur la mise en œuvre de l'Ordre du jour Éducation 2030 et l'ODD4 dans ses pays d'intervention ; • Dans la cohérence des réponses apportées aux pays (par exemple, l'approche par compétences relève d'inspirations différentes, parfois divergentes selon les bailleurs et les opérateurs). • Sur l'intervention des autres bailleurs et partenaires externes intervenant dans les mêmes domaines (en termes de mobilisation de financements, de mise à l'agenda de priorités, etc.). <p><u>Critère 3.4</u> : L'expertise de l'IIPE-Pôle de Dakar est jugée à forte valeur ajoutée, spécifique et/ou complémentaire par rapport à celle mobilisée par les autres bailleurs et partenaires externes intervenant dans les mêmes domaines : par exemple elle produit davantage d'effets, correspond mieux aux enjeux des politiques sectorielles des pays, intègre des dimensions horizontales comme le genre et la ruralité, elle inclut la société civile (et autres dimensions).</p> <p><u>Critère 3.5</u> : Les partenariats ont été gérés de manière souple (harmonisation des cadres conceptuels, mutualisation des moyens, coopération dans les évaluations...) avec/ par l'IIPE-Pôle de Dakar, dans le but de renforcer la cohérence des interventions des PTF.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recherches documentaires ▪ Entretiens AFD ▪ Entretiens avec l'IIPE-Paris et Pôle de Dakar, les sièges des partenaires et le groupe des bailleurs (Groupe local d'éducation) dans les pays ▪ Entretiens PME ▪ Entretiens UNESCO ▪ Entretiens PASEC ▪ Entretiens partenaires PEFOP et acteurs impliqués dans la formation professionnelle (BIT, DFID, Lux Dev, IFEF, Coopération Suisse, GIZ, BAD, Banque Mondiale, Union Européenne). ▪ Visite de terrain 	<p>C3.1 : bonne. Croisement des documents stratégiques et des bilans d'activités, répartition des interventions entre elles et selon les pays, et des entretiens AFD/IIPE.</p> <p>C3.2, C3.3: Très bonne, la réponse sera traitée avec l'enquête en ligne et entretiens IIPE/PTF/partenaires.</p> <p>C3.4 : moyenne, la cohérence d'approche risque d'être jugée uniquement par l'IIPE-Pôle de Dakar et moins par les pays bénéficiaires. Ce critère pourra être traité en fin d'analyse globale.</p> <p>C3.5 : Bonne, entretiens IIPE et PTF.</p>
---------------------------------	--	---	---	--

<p>Efficacité</p>	<p>4 a). Quels ont été les principaux résultats et impacts (attendus ou non) de l'action de l'IIPE-Pôle de Dakar pour son appui aux systèmes éducatifs des pays d'ASS ?</p> <p>4 b). Quels facteurs ont favorisé ou limité l'efficacité des actions de l'IIPE-Pôle de Dakar ?</p> <p>Enjeu : il s'agit de comprendre comment l'intégration du Pôle de Dakar dans l'IIPE a favorisé la qualité de la réponse aux demandes des pays et a facilité l'opérationnalisation de son mandat, ainsi que les coopérations avec les partenaires et bailleurs.</p> <p>L'enjeu est également de s'assurer que les résultats obtenus soient pérennes, avec le mandat actuel et selon le mode de gouvernance et de pilotage (lien avec la question évaluative sur l'efficacité).</p>	<p><u>Critère 4.1</u> : Les principales réalisations et résultats de l'action de l'IIPE-Pôle de Dakar correspondent à son mandat selon les trois domaines d'interventions et leurs extensions :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Capacités renforcées des pays pour l'élaboration, la mise en œuvre et le suivi des analyses sectorielles. • Capacités renforcées pour former d'autres acteurs que les acteurs ministériels (ex. décentralisés). • Diagnostics précis des systèmes éducatifs et formation-emploi et capacités renforcées des pays pour formuler des réponses institutionnelles (stratégies, politiques, plan d'actions). • Utilisation des outils méthodologiques produit par l'IIPE-Pôle de Dakar. • Capitalisation des connaissances et mobilisation de ces connaissances dans les stratégies, plans sectoriels et plans d'actions, notamment dans les domaines de l'employabilité des jeunes, du financement de l'éducation-formation, de l'appui au pilotage de la qualité. • Résultats spécifiques portant sur l'élargissement des compétences, le recouvrement des coûts et la capacité à répondre à de nouvelles demandes, notamment sur la formation professionnelle. <p><u>Critère 4.2</u> : La perception des bénéficiaires de l'impact à moyen terme de l'action de l'IIPE-Pôle de Dakar est bonne en matière de :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Renforcement des capacités d'analyse des équipes nationales par l'implication des cadres de l'ensemble des ministères concernés. • Orientation des systèmes éducatifs vers des formations adaptées au marché du travail et assurant une transition des sortants vers la vie active. • Amélioration de la cohérence et de la faisabilité des politiques éducatives nationales grâce à un appui en planification et cadrage financier que les équipes nationales se sont appropriées. • Transmission de connaissance et d'une expertise adaptée selon les besoins des partenaires. • Qualité de l'action de l'IIPE- Pôle de Dakar dans sa capacité à répondre aux attentes et besoins évolutifs des pays. • Savoir-faire des experts internes et externes de l'IIPE- Pôle de Dakar et IIPE-Paris et leur capacité à saisir des éléments de contextes propres aux pays et à se détacher de leurs outils et méthodes pour mieux comprendre le contexte pays. • Adéquation entre les capacités de l'IIPE Pôle de Dakar et les besoins des pays en renforcement de capacité. • Valeur ajoutée de l'IIPE-Pôle de Dakar et de l'IIPE-Paris dans l'opérationnalisation de leur mandat respectif et la répartition de la mise en œuvre. <p><u>Critère 4.3</u> : L'IIPE-Pôle de Dakar a consolidé son noyau de compétences construit par 17 ans de pratiques, pour élargir son champ d'intervention et développer de nouvelles compétences nécessaires à la mise en œuvre.</p> <p><u>Critère 4.4</u> : Les méthodes utilisées pour le développement de capacités des pays bénéficiaires sont efficaces pour contribuer à renforcer les capacités des pays :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L'IIPE-Pôle de Dakar a la capacité de sélectionner et adapter les modalités d'intervention utiles pour les pays, notamment selon leurs capacités d'absorption. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recherches documentaires ▪ Entretiens AFD ▪ Entretiens avec l'IIPE-Paris et l'IIPE-Pôle de Dakar, les sièges des partenaires et le groupe des bailleurs (Groupe local d'éducation) dans les pays ▪ Entretiens PME ▪ Entretiens UNESCO ▪ Entretiens PASEC ▪ Entretiens partenaires PEFOP et acteurs impliqués dans la formation professionnelle (BIE, DFID, Lux Dev, IFEF, Coopération Suisse, GIZ, BAD, Banque Mondiale, Union Européenne). ▪ Visite de terrain ▪ Enquête/sondage auprès des personnes formées 	<p>C4.1 : bonne. La réponse sera traitée à travers le croisement des documents stratégiques et des bilans d'activités, répartition des interventions entre elles et selon les pays, et des entretiens AFD/IIPE.</p> <p>C4.2 : Très bonne, La réponse sera traitée notamment à travers l'enquête en ligne et entretiens IIPE/PTF/partenaires</p> <p>C4.3 : bonne, analyse des compétences de l'IIPE-Pôle de Dakar.</p> <p>C4.4 : bonne ce critère est suffisamment précis pour aboutir à des réponses factuelles et analytiques.</p> <p>C4.5 bonne, ce critère permet de mesurer la situation avant et après intégration. Il nécessitera l'analyse de documents et d'entretiens avant/après intégration.</p>
--------------------------	---	--	--	--

		<ul style="list-style-type: none"> • L’IPE-Pôle de Dakar identifie les spécificités culturelles, socioéconomiques, linguistiques ou autres des pays afin d’adapter les démarches de renforcement de capacité. • L’IPE-Pôle de Dakar construit son offre de services dans une perspective de renforcement des capacités de long terme. • Les actions de renforcement de capacités sont le résultat d’une collecte de bonnes pratiques et/ou produisent des bonnes pratiques pour en améliorer la diffusion et leur effet sur l’ensemble du territoire national des pays bénéficiaires. <p><u>Critère 4.5</u> : L’intégration du Pôle de Dakar dans l’IPE a contribué/contribuera à améliorer la qualité des appuis aux pays d’ASS par :</p> <ul style="list-style-type: none"> • L’offre d’appuis plus étoffée aux pays par l’IPE-Pôle de Dakar. • L’enrichissement de la réponse de l’IPE-Pôle de Dakar aux pays en termes d’interventions. • La multiplication des partenaires de l’IPE-Pôle de Dakar. • L’extension géographique (en Afrique et hors Afrique) des interventions de l’IPE-Pôle de Dakar. • La gestion plus souple des missions entre l’IPE-Pôle de Dakar et de l’IPE-Paris. • L’interaction et la communication entre l’IPE-Pôle de Dakar et de l’IPE-Paris. • L’enrichissement mutuel des compétences des personnels de l’IPE-Pôle de Dakar et de l’IPE-Paris. 		
Efficiace	<p>5. La gouvernance, l’organisation interne et les ressources de l’IPE-Pôle de Dakar ainsi que son mode d’intervention sont appropriés pour atteindre les résultats issus de ses activités ?</p> <p><u>Enjeu</u> : le mode de gouvernance, de pilotage et de suivi des interventions du Pôle de Dakar intégré dans l’IPE, doit être analysé à l’aune des résultats obtenus (lien avec la question évaluative sur l’efficacité) et en fonction des ressources financières et humaines mobilisées.</p>	<p><u>Critère 5.1</u> : La gestion des ressources de l’IPE-Pôle de Dakar est programmée et suivie dans tous les domaines d’intervention, de façon à ce que le coût des activités soit justifié par rapport aux résultats observés.</p> <p><u>Critère 5.2</u> : le mode gouvernance de l’IPE-Pôle de Dakar permet d’assurer la mise en œuvre de ses interventions dans les domaines liés à son mandat (incluant la PEFOP et l’appui au pilotage de la qualité).</p> <p><u>Critère 5.3</u> : Le mode de fonctionnement et l’organisation de l’IPE-Pôle de Dakar (équipes dédiées aux domaines d’intervention, excepté la production de connaissances et d’outils méthodologique) permettent d’opérationnaliser efficacement le mandat. Le fonctionnement et l’organisation sont adaptés selon que la demande provienne des pays ou des partenaires, ou bien que la demande émane directement de l’IPE-Paris.</p> <p><u>Critère 5.4</u> : L’inclusion de la PEFOP (qui relève d’une logique de projet, et ciblant quatre pays) dans le mandat de l’IPE-Pôle de Dakar et non plus comme un programme spécifique a été pensée en termes de gouvernance, de pilotage, de suivi des interventions liées à la formation professionnelle, sur le court et le moyen terme.</p> <p><u>Critère 5.5</u> : La PEFOP et l’appui au pilotage de la qualité ont généré des synergies et des économies d’échelle bénéfiques aux interventions de l’IPE-Pôle de Dakar. L’IPE-Pôle de Dakar a su optimiser la mobilisation de ses ressources pour mettre en œuvre ces deux types d’interventions.</p>		<p>C5.1, C5.2, et C5.3 : Très bonne. Il s’agira de mettre en regard le mode de gestion, le pilotage avec les résultats obtenus, les freins identifiés et les mesures prises pour y pallier. En fonction des interventions ou des pays, ce critère pourrait éventuellement permettre d’identifier une typologie d’intervention.</p> <p>C5.4 : bonne. Entretiens et analyse documentaire</p>

Les enjeux financiers sont importants puisque l'IIPE-Pôle de Dakar a longtemps dépendu exclusivement d'un financement de l'AFD, et évoluent actuellement vers un module intégrant le recouvrement des coûts. L'élargissement du mandat dans le domaine de la formation professionnelle implique également d'autres partenaires, qui pourraient contribuer au mandat de l'IIPE-Pôle de Dakar.

Critère 5.6 : L'appui au pilotage de la qualité a induit (et induira) une adaptation de la gouvernance, du pilotage et du suivi des interventions et des financements (en tenant compte de son développement progressif, d'abord sur six pays puis sur un champ géographique plus élargi).

Critère 5.7 : L'offre de service intégrée, couvrant plusieurs domaines d'intervention de l'IIPE-Pôle de Dakar, apporte une plus-value aux pays qui en bénéficient en termes de synergies et partenariats, de gestion des coûts et du temps, et consolide la viabilité des interventions.

Critère 5.8 : La complémentarité des activités de l'IIPE-Pôle de Dakar et de l'IIPE-Paris (ex. diagnostic suivi par l'IIPE-Pôle de Dakar suivi d'un appui par l'IIPE-Paris) repose sur des critères de répartition pertinents et explicites. Elle a facilité les coopérations durables entre et avec les pays et partenaires.

Critère 5.9 : Des mesures ont été prises pour réduire les contraintes administratives liées à la gestion financière des activités (notamment les rigidités liées à la procédure de versement des fonds et la lourdeur de la programmation budgétaire etc.).

Critère 5.10 : L'organisation des équipes, la diversité des profils des agents de l'IIPE-Pôle de Dakar et de l'IIPE-Paris, leur champ de compétences (expertise sectorielle, expertise politique publique/économie politique, management de projet, etc.) sont adaptées à l'extension de l'offre de services de l'IIPE-Pôle de Dakar et à une coopération efficiente avec les autres bailleurs/opérateurs.

Critère 5.11 : Les ressources allouées à la PEFOP ont pu être mobilisées pour les autres domaines d'intervention de l'IIPE-Pôle de Dakar et inversement.

Critère 5.12 : L'IIPE-Pôle de Dakar a pris des mesures pour consolider ses ressources sur le long terme (organisation, recherche de financement externe...). Son champ géographique et linguistique étendu de l'IIPE-Pôle de Dakar (ASS francophone) est un facteur de mobilisation de financements externes, au regard de son mandat.

C5.5 : **Très bonne**. Entretiens IIPE et équipe PEFOP et analyse documentaire.

C5.6 : **moyenne**, car ces interventions ont commencé en 2017. Peut-être une identification de signaux faibles sera nécessaire.

C5.7 : **bonne**, études de cas pays qui en bénéficient.

C5.8 : **bonne**, entretiens IIPE.

C5.9 et C5.10 : **bonne**, analyse des documents, entretiens IIPE-Pôle de Dakar et Paris, et perception des PTF et partenaires.

C5.11 : **bonne** dès lors que l'on considère que les interventions telles que listées, sont mises en œuvre effectivement.

C5.12 : **bonne** Entretiens PTF, IIPE et équipe PEFOP et

				analyse documentaire.
<p>Viabilité économique et financière</p>	<p>6 a). Le modèle de financement des activités de l'IIPE-Pôle de Dakar est-il viable ?</p> <p>6 b). Dans quelle mesure l'intégration du Pôle de Dakar à l'IIPE et la réforme du Pôle de Dakar a permis de poursuivre et d'accroître ses activités pour le bénéfice des pays ?</p> <p><i>Enjeu</i> : L'évolution du mandat de l'IIPE-Pôle de Dakar et de son mode de financement pose la question de sa capacité à offrir une offre de service diversifiée, correspondant aux besoins des pays et au mandat de l'IIPE-Pôle de Dakar. L'intégration du Pôle de Dakar à l'IIPE, la mobilisation de PTF et le système de recouvrement des coûts obligent l'IIPE-Pôle de Dakar à se doter des compétences et de l'organisation interne adaptées, et à expliciter, les raisons de cette évolution auprès</p>	<p><u>Critère 6.1</u> : Le mode de financement de l'IIPE-Pôle de Dakar (soutien de l'AFD et par recouvrement des coûts) permet à court terme, et permettront avec le système de recouvrement des coûts en expansion, de pérenniser et de diffuser les résultats acquis dans les domaines d'intervention de l'IIPE-Pôle de Dakar.</p> <p><u>Critère 6.2</u> : Les modes opératoires de l'IIPE-Pôle de Dakar (organisation d'équipe, mode de recrutement des experts, création des programmes et nouveaux services, activités en synergie avec l'IIPE-Paris) permettent de pérenniser et de diffuser les résultats acquis dans les domaines d'intervention de l'IIPE-Pôle de Dakar.</p> <p><u>Critère 6.3</u> : La capacité de l'IIPE-Pôle de Dakar à mobiliser d'autres financements que ceux de l'AFD s'est développée et continuera à assurer un modèle économique dans lequel les pays et les PTF seront parties prenantes.</p> <p><u>Critère 6.4</u> : L'évolution du modèle économique de l'IIPE-Pôle de Dakar et de son autonomie financière (d'un financement quasi-exclusif de la France à un financement par recouvrement des coûts auprès des pays partenaires) assure une organisation et un financement viable des activités de l'organisation. D'autres alternatives sont étudiées avec les PTF (par exemple partenariats publics-privés).</p> <p><u>Critère 6.5</u> : Le niveau de compréhension du changement du modèle de financement de l'IIPE-Pôle de Dakar est élevé parmi les pays et les partenaires. Ils connaissent l'appui structurel de l'AFD, qui leur a permis de faire appel à l'IIPE-Pôle de Dakar en continu.</p> <p><u>Critère 6.6</u> : L'IIPE-Pôle de Dakar peut poursuivre ses activités, notamment sur des modes plus diversifiés d'interventions et un champ toujours plus large d'interventions, sans se substituer aux interventions nationales.</p> <p><u>Critère 6.7</u> : L'IIPE-Pôle de Dakar a les capacités de mobilisation technico-financières de poursuivre ses activités, de répondre à une demande croissante des pays d'Afrique et du reste du Monde, et sur des thématiques variées dans le cadre de son mandat.</p> <p><u>Critère 6.8</u> : L'IIPE-Pôle de Dakar a les capacités d'inciter et d'orienter les financements de ses bailleurs, des PTF, du PME, de dispositifs de financement spécifiques comme les fonds communs.</p>	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Recherches documentaires (docs financiers) ▪ Entretiens avec l'AFD ▪ Entretiens avec les bailleurs qui contribuent au recouvrement des coûts ▪ Entretiens avec l'IIPE ▪ Entretiens avec les partenaires et PTF, y compris lorsqu'ils ne contribuent pas aux coûts. ▪ Visite de terrain ▪ Enquête auprès des autres acteurs concernés 	<p>C6.1 et C6.2 : moyenne. Ce critère peut être analysé sur la situation actuelle, mais guère pour l'avenir. L'atelier de co-construction devrait permettre d'y répondre.</p> <p>C6.3 et 6.4 : bonne, études pays et enquête en ligne, entretiens IIPE et PTF</p> <p>C6.5 : bonne, enquête pays et études de cas pays.</p> <p>C6.6 : faible, critère de nature si politique qu'il sera difficile d'apporter une réponse étayée non biaisée.</p> <p>C6.7 : moyenne, la réponse à ce critère exigera d'être discuté lors de l'atelier de co-construction.</p> <p>C6.8 : bonne, entretiens PTF et partenaires et IIPE.</p>

des parties prenantes
(PTF, pays).

Annexe 4 – Cartographie des parties prenantes

Nom	Caractéristiques	Contribution à l'évaluation
Niveau d'évaluation programme (régional + mondial)		
IPE-Pôle de Dakar	Le Pôle de Dakar de l'Institut international de planification de l'éducation (IPE-UNESCO) est une plateforme d'expertise en politiques éducatives. S'adressant aux ministères en charge de l'éducation, il propose son expertise technique à l'ensemble des pays africains. Organisés sur demande des autorités partenaires, les services de l'IPE-Pôle de Dakar s'inscrivent dans une logique de renforcement des capacités nationales	Objet principal de l'évaluation. IPE-Pôle de Dakar est le premier bénéficiaire des conclusions et des recommandations de l'évaluation.
IPE-Paris	La formation, la coopération technique, la recherche appliquée et le partage des connaissances sont les quatre axes principaux de la mission de l'IPE. L'Institut, à travers ses activités de coopération en réseau et ses partenariats, non seulement l'IPE assure des missions de formation et d'assistance, mais il joue aussi un rôle de catalyseur, encourageant et facilitant la circulation des informations et des savoir-faire entre les États membres auxquels il offre ses services.	Informer sur les nouvelles stratégies et objectifs de la planification de l'éducation Améliorer les synergies entre l'UNESCO et l'IPE, entre les différents bureaux de l'IPE ainsi que l'intégration du Pôle de Dakar au sein de l'IPE.
IPE-Buenos Aires	Lors de sa création, en 1998, le bureau de Buenos Aires s'est concentré sur la qualité de l'éducation et le rôle clef des enseignants. Il a ensuite évolué, se développant parallèlement à l'évolution des besoins des États membres de la région, en particulier en matière de conseils pour réformer l'éducation. Il agit aujourd'hui à travers ses programmes de formation, le suivi des tendances en matière d'éducation, les projets d'assistance technique, la recherche et les évaluations.	Apporter des éléments de comparaison avec l'IPE-Pôle de Dakar et contribuer à identifier des éléments de développement qui peuvent servir à la dimension prospective de l'évaluation
AFD – siège et agences	Banque publique et solidaire, l'AFD est l'acteur central de la politique de développement française. Nous nous engageons sur des projets qui améliorent concrètement le quotidien des populations, dans les pays en développement, émergents et l'Outre-mer. L'AFD est le principal contributeur de l'IPE-Pôle de Dakar à hauteur de 5M€ (6,47M USD) et 6M€ pour la seule formation professionnelle.	l'AFD souhaite que cette étude puisse servir de base à l'évaluation de ses financements en cours et à l'identification des principes, objectifs, déterminants et conditions d'un nouveau financement intégré de l'AFD à l'IPE-Pôle de Dakar. L'AFD apportera une contribution essentielle sur les dimensions de cohérence interne, externe et de prospective, essentiellement sur la discussion de la pérennité du modèle économique

Nom	Caractéristiques	Contribution à l'évaluation
UNICEF – HQ et WCARO	Bureau régional du fonds des Nations unies pour l'enfance. L'UNICEF finance le programme de l'IPE-Pôle de Dakar à hauteur de 1,2M€	L'UNICEF est un PTF majeur de l'IPE - et membre du Comité d'orientation de l'IPE-Pôle de Dakar. L'UNICEF. Le HQ de l'UNICEF, du fait de son expertise en éducation à l'échelle internationale, informera l'évaluation sur les dimensions d'éducation de base et sur la petite enfance
Partenariat mondial pour l'éducation	Établi en 2002, le PME est un partenariat à multiples acteurs et une plateforme de financement visant à renforcer les systèmes éducatifs des pays en développement, afin d'augmenter de façon significative le nombre d'enfants scolarisés engagés dans un apprentissage efficace. Le PME rassemble pays en développement, bailleurs de fonds, organisations internationales, société civile, organisations d'enseignants, secteur privé et fondations. Le PME finance l'IPE-Pôle de Dakar à hauteur de 450 000€	Le PME est un partenaire majeur de l'IPE, et apportera ses connaissances sur le renforcement des capacités techniques et institutionnelles de ses partenaires. Le PME informera aussi en matière d'échange de connaissance et de bonnes pratiques
Banque mondiale	La banque mondiale est l'une des principales sources de financements et de connaissances pour les pays en développement et nous partageons la même volonté de lutter contre la pauvreté, d'accroître la prospérité partagée et de promouvoir un développement durable. La banque mondiale est présente au Comité d'orientation depuis 2016	La banque mondiale est l'un des principaux bailleurs sur le continent africain et finance des projets d'éducation à travers le continent. La contribution de la BM à l'évaluation informera sur les dimensions de cohérence externe, notamment les partenariats existants et possibles et sur la valeur ajoutée de l'IPE-Pôle de Dakar.
Banque africaine de développement	La mission de la Banque est de combattre la pauvreté et d'améliorer les conditions de vie sur le continent, via la promotion des investissements à capitaux publics et privés dans des projets et des programmes aptes à contribuer au développement économique et social dans la région. La BAD est un fournisseur financier pour bon nombre de pays africains et d'entreprises privés investissant au sein des pays membres de la région.	La contribution de la banque africaine de développement à l'évaluation portera essentiellement sur les questions de cohérence externe ainsi que sur les alternatives au modèle économique. La BAD met en œuvre des modèles de recouvrement des coûts suivant les principes de l'initiative de Bamako.
UNESCO Dakar (BREDA)	La mission de l'UNESCO Dakar en matière d'éducation est d'appuyer les pays à renforcer leurs systèmes éducatifs et d'apprentissage en vue de l'atteinte de l'ODD4 ainsi que des cibles liées à l'éducation d'autres ODD, en accord avec l'Agenda 2063 de l'Union Africaine et avec la Stratégie continentale de l'éducation pour l'Afrique (CESA 2016-2025).	le BREDA informera l'évaluation sur les questions stratégique ainsi que la cohérence de l'IPE-Pôle de Dakar avec l'objectif SDG 4.
UNESCO-HQ bureaux régionaux, nationaux	L'UNESCO considère que l'éducation est un droit humain pour tous, tout au long de la vie, et que l'accès à l'éducation va de pair avec la qualité. L'Organisation est le seul organe des Nations Unies ayant pour mission de traiter de l'éducation, sous tous ses aspects. Elle a reçu le mandat de conduire le Programme mondial Éducation 2030 par l'intermédiaire de l'Objectif de développement durable 4. La feuille de route pour y parvenir est le Cadre d'action (FFA) d'Éducation 2030.	L'UNESCO informera l'évaluation sur les questions stratégique ainsi que la cohérence de l'IPE-Pôle de Dakar avec l'objectif SDG 4. Son apport à l'évaluation est d'autant plus important que l'UNESCO est membre du comité d'orientation du PDK, représentée par le Bureau régional de l'UNESCO à Dakar. En ce sens, les autres bureaux, régionaux ou nationaux de l'UNESCO pourront soutenir l'évaluation en apportant une expertise

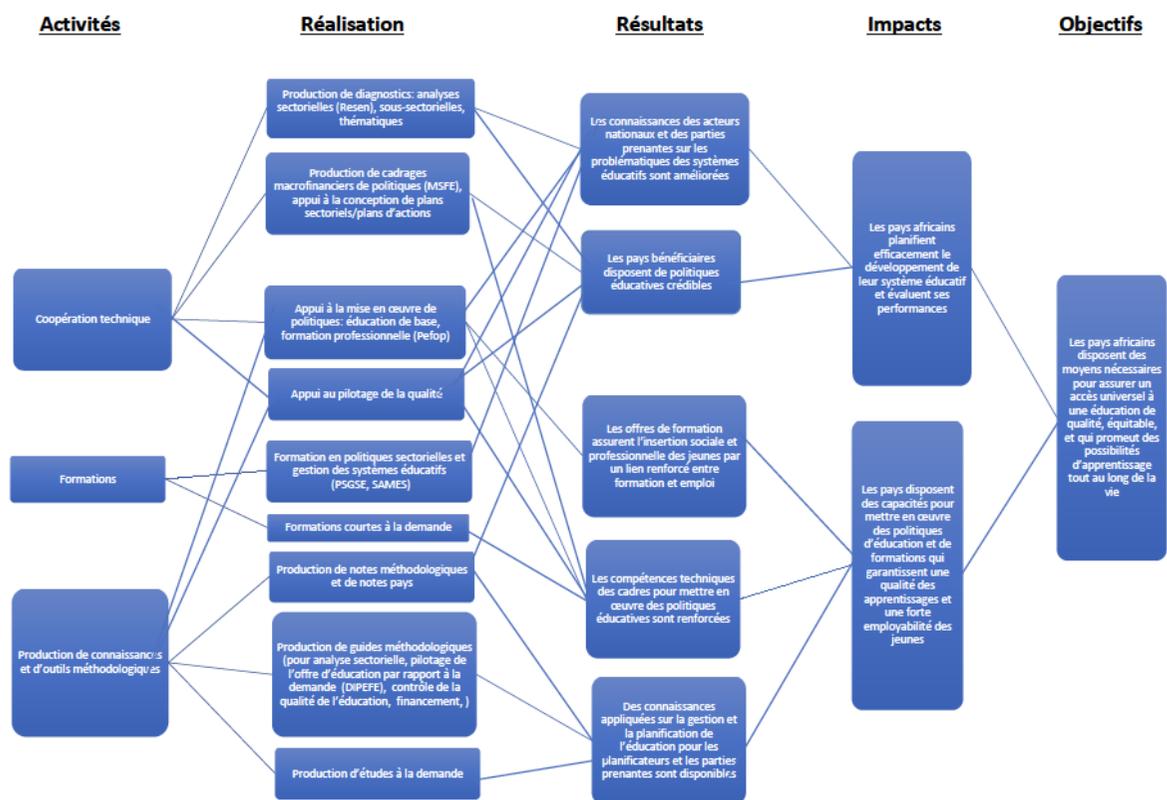
Nom	Caractéristiques	Contribution à l'évaluation
CONFEMEN/PASEC	<p>La CONFEMEN est la plus ancienne institution francophone. Elle est créée en 1960 en tant que Conférence des Ministres de l'Éducation des pays africains et malgache d'expression française.</p> <p>La CONFEMEN a trois missions essentielles :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Informer ses membres sur l'évolution des systèmes éducatifs et les réflexions en cours ; • Nourrir la réflexion sur des thèmes d'intérêt commun en vue d'actions à mener en coopération ; • Animer la concertation entre ministres et experts afin d'élaborer des positions communes et formuler des recommandations pour appuyer les politiques régionales et internationales en matière d'éducation. 	<p>Le Programme d'Analyse des Systèmes Educatifs de la CONFEMEN (PASEC) existe depuis 1991, il met en œuvre des évaluations visant à rendre compte de la performance des systèmes éducatifs des pays membres de la CONFEMEN en Afrique subsaharienne au Moyen Orient, Liban et depuis 2011 en Asie du sud-est.</p> <p>35 évaluations nationales ont été réalisées dans 24 pays qui ont permis d'alimenter le débat public sur l'éducation et d'orienter la prise de décision.</p>
Université Cheik Anta Diop - Faculté des Sciences et Technologies de l'Education et de la Formation	<p>Au seuil des années 60, les pays africains sous domination française accèdent à la souveraineté internationale et se trouvent aussitôt confrontés avec des difficultés énormes pour l'édification des structures étatiques par suite d'une pénurie en cadres moyens et supérieurs. Aussi les détenteurs du pouvoir se sont-ils attelés à la mise en place d'institutions de formation capables de juguler rapidement ce déficit. C'est dans le cadre de cette impérieuse nécessité qu'a vu le jour l'établissement qui, de mutation en mutation, deviendra l'Ecole Normale Supérieure de Dakar, puis Faculté des Sciences et Technologies de l'Education et de la Formation</p>	<p>L'UCAP informera l'évaluation sur la dimension de cohérence externe et de prospective, notamment sur les questions de formations des professionnels de l'éducation et de la formation professionnelle</p>
Institut statistique de l'UNESCO	<p>L'Institut de statistique de l'UNESCO (ISU) est un organisme de l'Organisation des Nations unies pour l'éducation, la science et la culture (UNESCO). Il est situé à Montréal et fut créé en 1999. Son rôle est de compiler les statistiques globales et comparables internationalement sur l'éducation, l'alphabétisation, les sciences, les technologies, la culture et les communications.</p>	<p>Le bureau statistique de l'UNESCO informera l'évaluation sur la cohérence interne sur les dimensions de production de connaissance et d'utilisation des données pour la planification</p>
GIZ, GIZ-Back Up	<p>La GIZ est l'agence de coopération et de développement du ministère allemand de la coopération. La GIZ finance et met en œuvre des projets et programme en Afrique, notamment sur les questions d'éducation et de formation professionnelle.</p>	<p>La GIZ informera l'évaluation sur les questions de cohérence externe, de partenariats et de plus-value de l'IPE-Pôle de Dakar. Par son initiative Back Up, pour l'éducation en Afrique, la GIZ pourra renseigner sur les moyens techniques et financiers de soutien à l'éducation</p>

Nom	Caractéristiques	Contribution à l'évaluation
Partenaires techniques et financiers dans le cadre de la PEFOP (Plateforme d'Expertise Professionnelle)	<p>Centre international pour l'enseignement et la formation techniques et professionnels (UNESCO-UNEVOC), pour le renforcement de la mise en réseau en Afrique de l'Ouest et le soutien à l'innovation;</p> <p>Institut pour la formation et l'éducation de la Francophonie (IFEF) de l'Organisation internationale de la Francophonie (OIF), sur la production de documents méthodologiques relatif à l'appui aux politiques de formation professionnelle;</p> <p>Agence de coopération luxembourgeoise (LuxDev) et l'IFEF, pour co-organiser un atelier régional de partage et de renforcement mutuel sur les partenariats publics-privés dans le domaine de la formation professionnelle en Afrique.</p>	<p>Ces différents partenaires qui contribuent à la PEFOP renseigneront sur les thématiques liées à la formation professionnelle.</p> <p>Leur soutien est d'autant plus important suivant leur participation à un atelier commun régional de partage et de renforcement mutuel sur les partenariats publics-privés dans le domaine de la formation professionnelle en Afrique, tenu en 2018.</p>
Partenaires techniques et financiers prospectifs dans le cadre de la PEFOP (Plateforme d'Expertise Professionnelle)	<p>Depuis 2017, l'IPE-Pôle de Dakar explore la possibilité de créer des nouveaux partenariats avec le bureau régional de l'Organisation internationale du travail (OIT), la Coopération suisse au développement (DDC), l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA), le Centre international d'études pédagogiques (CIEP).</p>	<p>Ces Partenaires pourront être mobilisés pour renseigner l'évaluation sur des aspects tels que la mutualisation des ressources en formation professionnelle, la promotion des bonnes pratiques et le renforcement des acteurs et dispositifs de la formation professionnelle en Afrique</p>
Réseaux spécialisés de la formation professionnelle en Afrique	<p>L'IPE-Pôle de Dakar développe des relations privilégiées avec des réseaux spécialisés en formation, dont :</p> <ul style="list-style-type: none"> Le Réseau international Formation Agricole et Rurale (FAR) ; Le Réseau Africain des Institutions et Fonds de Formation Professionnelle (RAFPRO) ; Le Pôle de Qualité Inter-Pays / Développement des Compétences Techniques et Professionnelles (PQIP-DCTP) de l'ADEA ; 	<p>Ces partenaires pourront être mobilisés concernant des thématiques précises en lien avec la formation professionnelle en Afrique</p>
Université de Gambie	<p>L'Université de Gambie dispense les enseignements dans le cadre du SAMES pour les étudiants de langue anglaise. Le partenariat avec l'IPE-Pôle de Dakar semble toucher à sa fin et la continuité de la coopération n'est pas assurée.</p>	<p>L'Université de Gambie informera l'évaluation sur les questions de formation des cadres et la pertinence, l'efficacité et la viabilité des formations PSGSE et SAMES</p>
Niveau pays		
Ministère de l'Éducation/Alphabétisation	<p>Ces ministères de l'éducation dans les pays africains concernés sont en charge d'assurer la mise en œuvre des politiques nationales en matière d'éducation. Il s'agit de répartir adéquatement les moyens financiers pour assurer un accès égal, et de maintenir une cohérence globale du système éducatif.</p>	<p>Les ministères pourront informer sur la qualité des interventions de l'IPE-Pôle de Dakar, dans les diagnostics des systèmes éducatifs, et dans les acquis des formations suivies.</p> <p>Le personnel des Ministères contribuera aussi sur l'évaluation du renforcement des capacités.</p>

Nom	Caractéristiques	Contribution à l'évaluation
Ministère de l'Enseignement supérieur	Les ministères de l'enseignement supérieur dans les pays africains concernés, mettent en œuvre les politiques nationales d'enseignement supérieur. Ces politiques sont en lien avec la recherche, ainsi que la formation professionnelle.	Les ministères de l'enseignement supérieur sont directement concernés par l'évaluation et contribueront essentiellement sur les questions de pertinence des diagnostics et des formations de l'IIPE-Pôle de Dakar, en relation avec la mise en œuvre de leur politique nationale d'enseignement supérieur. Le personnel des Ministères contribuera aussi sur l'évaluation du renforcement des capacités.
Ministère du Travail (et/ou ministère en charge de la formation professionnelle)	Les ministères en charge du travail et/ou de la formation professionnelle sont au cœur des défis économiques et sociaux, puisqu'ils garantissent que les programmes nationaux permettent l'obtention des compétences et connaissances nécessaires sur le marché de l'emploi.	Les ministères informeront sur la pertinence de l'appui de l'IIPE-Pôle de Dakar en relation avec toutes les dimensions liées à l'emploi et à la formation professionnelle. Le personnel des ministères contribuera aussi sur l'évaluation du renforcement des capacités.
Ministère des Affaires sociales	Les ministères des affaires sociales mettent en œuvre des politiques de société, et ont donc un rôle important en lien avec l'éducation.	Le personnel des ministères contribuera aussi sur l'évaluation du renforcement des capacités.
Organisation de la société civile (ONG, médias, associations de parents d'élèves, syndicats d'enseignants,...)	La société civile, des pays où intervient l'IIPE-Pôle de Dakar, est composée de nombreuses associations à prendre en compte, telles que des associations de parents d'élèves, associations de droits des femmes, ou encore les syndicats enseignants. Les médias ont aussi, dans ce cadre, un rôle central en reléguant des informations locales et nationales.	Cette société civile apporte une perspective importante pour enrichir l'évaluation de l'IIPE-Pôle de Dakar, puisqu'elle renseigne sur le niveau local, parfois isolé du niveau ministériel et des institutions gouvernementales.
Monde académique (Université, rectorats, directeurs d'établissement, écoles privées / confessionnelles, etc...)	Le monde académique comprend toutes les entités agissant en lien avec l'enseignement et l'éducation.	La contribution de ce monde est à définir, mais sera complémentaire aux contributions apportées par les universités qui ont des actions directes avec l'IIPE-Pôle de Dakar. L'interaction directe avec les personnels des instituts d'enseignement contribuera de même à l'évaluation
Secteur privé (entreprises, chambres de commerce et d'industrie, observatoire sectoriels)	Le secteur privé en Afrique doit être un moteur pour stimuler la croissance économique, de manière durable et inclusive. Dans cette optique, la Banque africaine de développement (BAD) a mis le développement du secteur privé au premier plan, et accompagne par exemple la mise en œuvre du Projet d'Appui à la Formation et l'Emploi des Jeunes (PAFEJ) en Mauritanie dans le cadre de PEFOP.	Par le biais du secteur privé, l'évaluation pourra mesurer l'état des relations et des échanges avec les réseaux spécialisés de la formation professionnelle. Dans ce cadre, la plateforme PEFOP devra être prise en compte tout particulièrement.
UNESCO, UNICEF (bureaux pays)	Ces organisations internationales appuient l'éducation en Afrique sur plusieurs volets différents et complémentaires. Ils établissent les objectifs mondiaux en matière d'éducation.	De par leur positionnement local et leur assise internationale, ces bureaux pourront contribuer doublement à l'évaluation. D'une part, en renseignant sur des questions stratégiques de cohérence de l'action de l'IIPE-Pôle de Dakar avec les enjeux locaux, d'autre part, en par rapport à la cohérence avec les objectifs mondiaux en matière d'éducation.

Nom	Caractéristiques	Contribution à l'évaluation
Groupe local des partenaires de l'éducation	<p>Au niveau national, le GPE rassemble tous les partenaires de l'éducation dans un forum collaboratif nommé le Groupe local des partenaires de l'éducation (GLPE), sous l'égide du ministère de l'Éducation.</p> <p>Le GLPE participe à l'élaboration, la mise en œuvre et au suivi et évaluation des plans et des programmes sectoriels de l'éducation. Une agence de coordination est sélectionnée parmi ses membres afin de faciliter le travail du GLPE. Par ailleurs, un agent partenaire est choisi par l'état et approuvé par le GLPE pour superviser la mise en œuvre des financements du GPE.</p>	<p>Les GPLE au niveau pays informeront l'évaluation sur la pertinence de l'offre de service de l'IPE-Pôle de Dakar par rapport aux objectifs du GPE ainsi que sur les résultats des interventions de l'IPE-Pôle de Dakar, les synergies existantes et potentielles au niveau des pays et les orientations futures possibles pour l'IPE-Pôle de Dakar.</p>

Annexe 5 - Logique d'intervention de l'IPE-Pôle de Dakar



Annexe 6 – Choix des pays pour les visites de terrain

La sélection des pays dans lesquels ces visites s'opéreront a été guidée par des critères visant à maximiser la couverture de la matrice d'évaluation.

- Volume d'activité

Le premier critère de sélection vise à assurer que les évaluateurs puissent collecter une masse d'information qui justifie les coûts de la mission. Dans ce sens, les pays avec les volumes d'activités les plus importants seront considérés en priorité, tant du point de vue du volume financier que le nombre d'intervention.

- Diversité des activités

L'un des axes de l'évaluation est d'interroger la diversification des activités de l'IIPE-Pôle de Dakar et la cohérence externe. Dans ce sens, il semble important de sélectionner des pays dans lesquels les services de l'IIPE-Pôle de Dakar sur la période 2014-2017 ont été divers.

Il apparaît également essentiel de couvrir au moins un pays cible de la PEFOP afin de couvrir les activités de la convention de financement CZZ 1707 01C.

- Continuité des activités

Une autre dimension à considérer dans la sélection des pays serait la continuité des interventions de l'IIPE-Pôle de Dakar dans les pays afin d'informer l'évaluation sur les effets de l'intégration du Pôle de Dakar dans l'IIPE.

Dans une perspective inverse, interroger des pays bénéficiaires ayant démarré une collaboration récente avec l'IIPE-Pôle de Dakar permettrait de collecter des informations sur les motivations qui les ont poussés à faire appel à lui. Cette question pourra toutefois être couverte à travers des entretiens à distance ou par questionnaire. Les ressources étant limités pour les visites de terrain, il apparaît plus pertinent de se focaliser sur les pays ayant le plus grand panel d'intervention.

- Recouvrement des coûts

La viabilité du modèle économique est une dimension importante de l'évaluation et dans ce sens, la visite d'un pays qui participe au recouvrement des coûts des interventions de l'IIPE-Pôle de Dakar permettrait de collecter des informations primordiales sur les modalités de cet aspect du financement de l'IIPE-Pôle de Dakar.

- Diversité des intervenants

Afin d'interroger la cohérence externe au niveau pays, la présence d'autres PTF actifs dans le domaine de l'éducation et de la formation permettrait d'acquérir des informations sur les partenariats, les synergies et la plus-value de l'IIPE-Pôle de Dakar par rapport aux autres acteurs du secteur.

- Variété des profils pays

Une dernière dimension qu'il serait intéressant de prendre en compte dans la sélection des pays est la variété des profils dans le sens où une comparaison des résultats des interventions de l'IIPE-Pôle de Dakar dans des pays avec des classements IDH différents, des capacités différentes, des revenus nationaux différents, des niveaux de gouvernance différents permettrait d'apporter un éclairage sur l'efficacité des interventions, et sa constance à travers des situations diverses.

Il serait également intéressant de comprendre pourquoi certains pays n'ont pas demandé l'intervention de l'IIPE-Pôle de Dakar et analyser leur mode d'intervention. Ce point pourrait être traité dans les questionnaires en linge.

- Sélection des pays pour les visites de terrain :

D'après les critères décrits ci-dessus, les pays suivants sont considérés pour des visites de terrain.

Mauritanie

La Mauritanie bénéficie de l'appui de l'IIPE-Pôle de Dakar de manière constante sur la période 2014-2017 notamment sur l'axe de coopération technique avec un large appui sur l'analyse, la planification et la mise en œuvre des politiques sectorielles. En outre, l'IIPE-Pôle de Dakar intervient en Mauritanie sur l'éducation, l'enseignement supérieur et la formation professionnelle.

En 2014, Le ministère de l'Éducation nationale de la République islamique de Mauritanie a sollicité l'appui de l'IIPE-Pôle de Dakar pour l'aider à définir un ensemble d'indicateurs permettant de suivre et d'évaluer son deuxième Programme national de développement du secteur éducatif (PNDSE II).¹¹⁹ En complément de cette demande de coopération technique, la Mauritanie a fait appel à l'IIPE-Pôle de Dakar en ce qui concerne l'axe formation pour qu'il forme ses cadres au calcul et à l'interprétation des indicateurs à travers une formation courte à la demande (hors PSGSE/SAMES).

En 2015, la Mauritanie a bénéficié d'un appui pour la finalisation du RESEN, la mise à jour du modèle de simulation financière de l'éducation, la révision du plan sectoriel de l'éducation et pour l'élaboration du plan d'actions triennal 2016-2018.¹²⁰

En 2016, la Mauritanie a bénéficié d'un appui pour l'analyse de l'enseignement supérieur et la création d'un modèle de simulation financière de l'enseignement supérieur.¹²¹ La coopération dans le cadre de la PEFOP a également débuté en Mauritanie au cours de 2016 avec la production d'un Programme de contribution à l'opérationnalisation des réformes (PROCOR) et la définition des axes et des plans de coopération. Un nouveau partenariat technique entre l'IIPE-Pôle de Dakar et la Banque africaine de développement a été initié en 2016 pour l'appui à la formation professionnelle dans le secteur du Bâtiment et travaux publics. En outre, un accord de financement a été signé avec le ministère de l'Enseignement supérieur et de la Recherche de Mauritanie en vue d'un appui pour l'analyse du sous-secteur de l'enseignement supérieur en lien avec le marché du travail et le développement d'un modèle de simulation spécifique au sous-secteur.

En 2017, la Mauritanie a continué à bénéficier d'un appui sur la PEFOP ainsi que d'une coopération technique sur l'analyse du sous-secteur de l'enseignement supérieur. Il est à noter que l'appui de l'IIPE-Pôle de Dakar sur les autres sous-secteurs a été minime du fait du développement des compétences nationales dans le domaine.

La Mauritanie est également régulièrement identifiée comme exemple pour la production de connaissances dans le sens où les expériences de l'IIPE-Pôle de Dakar dans le pays sont reprises dans l'élaboration d'outils méthodologiques.

La Mauritanie dispose d'un cadre participant à la formation PSGSE en 2017.

La visite en Mauritanie permettra donc de couvrir un très large éventail des interventions de l'IIPE-Pôle de Dakar sur toute la période couverte par l'évaluation et notamment d'informer les aspects de coopération technique sur l'ensemble des sous-secteurs.

Seul l'axe formation, avec la formation PSGSE, sera couvert de façon moindre dans le cas de la Mauritanie.

¹¹⁹ Rapport d'activités de l'IIPE-Pôle de Dakar, 2014

¹²⁰ Rapport d'activités de l'IIPE-Pôle de Dakar, 2015

¹²¹ Rapport d'activités de l'IIPE-Pôle de Dakar, 2016

La Mauritanie était également un cas d'étude lors de la précédente évaluation, ce qui pourra permettre d'interroger des éléments de continuité entre la situation d'avant l'intégration du Pôle de Dakar au sein l'IPE et la situation postérieure.

Burkina Faso

En 2014, l'offre de service au Burkina Faso comprenait :

- L'actualisation du RESEN ;
- L'actualisation du modèle de simulation ;
- L'expérimentation du Diagnostic prospectif éducation-formation-emploi (DIPEFE) dont le point sera effectué dans la section relative au développement d'outils méthodologiques ; et
- La participation d'une dizaine de cadres burkinabés à la Promotion 8 de la formation PSGSE.

En 2015, la coopération technique a porté sur la finalisation du RESEN, sur la mise à jour du modèle de simulation financière de l'éducation et sur le démarrage d'un Compte national de l'éducation (CNE). Deux cadres du Burkina ont participé à la formation PSGSE à titre individuel lors de cette promotion. Le Burkina Faso était pressenti pour être bénéficiaire d'une formation courte en analyse sectorielle en partenariat avec l'UNICEF. Des partenariats techniques avec l'UNICEF ont en outre été développés dans le pays. La Banque africaine de développement a également exprimé le souhait de développer des partenariats avec l'IPE-Pôle de Dakar pour le développement de Comptes nationaux de l'éducation (CNE) au Burkina Faso. Le Burkina Faso a contribué au recouvrement des coûts pour l'année 2015.

En 2016, la coopération technique dans le pays a porté sur la finalisation du RESEN et la mise à jour du modèle de simulation financière de l'éducation. Les activités portant sur les CNE n'ont pas pu être réalisées. En ce qui concerne les appuis dans le cadre de la PEFOP, le processus de diagnostic a été lancé en mars 2016, lors de la restitution des résultats du RESEN. Si cette articulation a permis d'établir le lien entre l'analyse, la planification et l'appui à la mise en œuvre, elle a également permis de faire un plaidoyer en faveur d'une meilleure production des statistiques sur la formation professionnelle. L'expérience du Burkina Faso est également reprise dans la production de connaissances avec le développement de la Méthodologie d'identification des freins dans l'opérationnalisation des réformes de la formation professionnelle. À ce titre l'IPE-Pôle de Dakar a développé un partenariat avec LuxDev sur le sujet.

Au cours de l'année 2017, l'IPE-Pôle de Dakar a reçu une demande de la part des autorités burkinabés en vue d'un appui à l'élaboration d'un Plan d'action opérationnel (PAO) 2017-2021 spécifique à l'ETFP. Un appui technique de l'IPE-Pôle de Dakar a donc été apporté à l'élaboration du Programme d'action opérationnelle (PAO) pour la période 2017-2021, en s'appuyant notamment sur l'identification et l'analyse des freins dans la mise en œuvre des réformes de la formation professionnelle réalisées en 2016.

Par ailleurs, au cours de l'année 2017, et en lien avec la stratégie sectorielle globale du secteur de l'éducation et de la formation, un appui a été apporté via la PEFOP à l'opérationnalisation des réformes de la formation professionnelle. Un projet de PROCOR a été élaboré au début de l'année 2017 à travers deux Plans d'action sectoriels territorialisés (Paset), l'un sur le bâtiment et travaux publics pour la région de Ouagadougou et l'autre sur l'agriculture pour la région de la Boucle du Mouhoun.

À compter de septembre 2017, le Burkina Faso s'est vu également appuyé par l'IPE-Pôle de Dakar sur le pilotage de la qualité à l'enseignement de base, avec le soutien financier de l'AFD.

Au cours de l'année 2017, quatre cadres en charge du pilotage et de la gestion du système éducatif burkinabé participent à la Promotion 10 de la formation PSGSE.

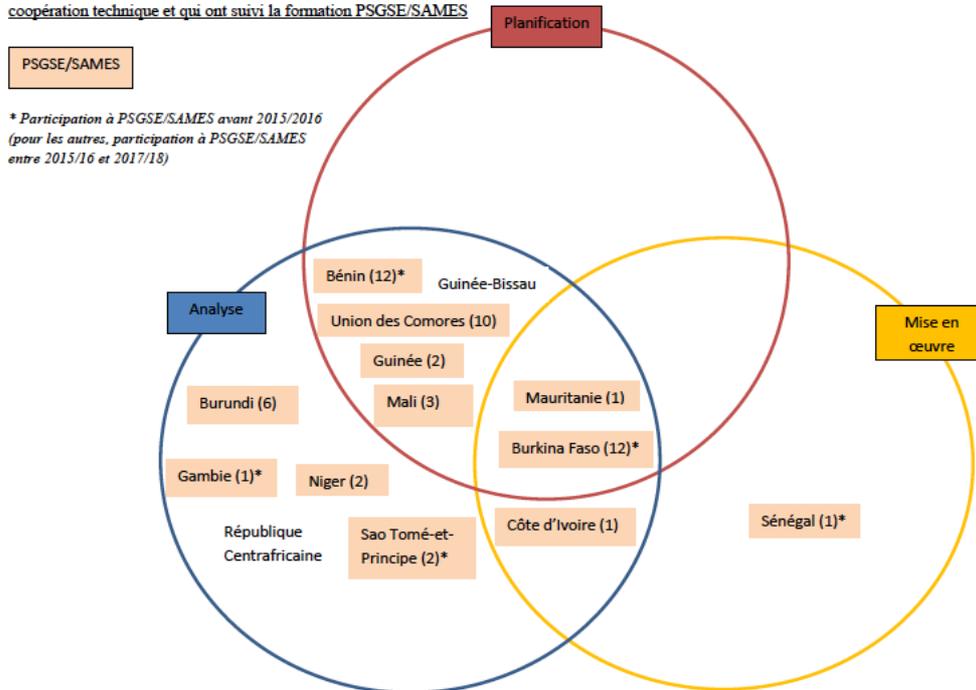
La visite du Burkina Faso permettra de collecter des informations sur l'ensemble du modèle d'intervention de l'IIPE-Pôle de Dakar et de pouvoir comparer les résultats avec la Mauritanie ainsi que de mesurer la contribution de la formation PSGSE au développement de capacités.

Il est à noter également que le Burkina Faso et la Mauritanie sont les seuls pays à couvrir les trois volets de la coopération technique : Analyse, Planification et Mise en œuvre. Tous deux ont également bénéficié d'appui de l'IIPE-Pôle de Dakar avant son intégration à l'IIPE-Paris. Il reste à voir si les cadres présents à ce moment sont toujours en poste aujourd'hui.

La Figure 5, tirée du rapport d'activités de l'IIPE-Pôle de Dakar apporte un éclairage supplémentaire sur le processus de sélection des pays. La Mauritanie et le Burkina Faso ont en effet reçu un appui sur les trois domaines de coopération technique, participent à la formation PSGSE et sont bénéficiaire de la PEFOP. Ils sont donc tout indiqués pour accueillir des missions de terrain.

Lien coopération technique / nombre de cadres

Graphique n°4 : Mise en évidence du lien entre la coopération technique dans les pays en 2017 et le nombre de cadres des pays participant aux activités de coopération technique et qui ont suivi la formation PSGSE/SAMES



19

Source : Rapport d'activités 2017 de l'IIPE-Pôle de Dakar

Le choix du troisième pays s'est porté sur la Guinée Bissau. La Côte d'Ivoire a été retenue pour conduire des entretiens complémentaires à distance. Les critères de choix pour ces deux pays sont présentés ci-dessous.

	2014	2015	2016	2017	Avantages/inconvénients
Guinée Bissau					
Coopération technique	<p>Cette assistance technique concerne précisément : i) l'appui à la mise à jour du diagnostic sectoriel de type RESEN, ii) l'appui à la mise en place d'une évaluation des acquis des élèves de l'enseignement primaire afin d'avoir des éléments factuels sur la qualité des apprentissages en Guinée-Bissau qui seront versés au RESEN, iii) l'appui au cadrage macro financier de la politique éducative 2016-2025 via le modèle de simulation financière, iv) l'appui à l'élaboration d'un plan sectoriel de l'éducation 2016-2025, v) l'appui à l'élaboration d'un plan d'actions triennal 2016-2018 et vi) le renforcement des capacités des cadres nationaux par des formations courtes en analyse sectorielle et par la participation de cinq cadres Bissau guinéens à la formation à distance PSGSE.</p>	<p>Finalisation du RESEN, mise à jour du modèle de simulation financière de l'éducation, élaboration du Plan sectoriel de l'éducation 2016-2025 et du Plan d'actions triennal 2016-2018.</p>	<p>Finalisation de l'analyse de l'ETFP, finalisation du Plan sectoriel 2017-2026 et du Plan d'actions 2017-2019.</p>	<p>L'IIPE-Pôle de Dakar a appuyé la Guinée-Bissau dans la finalisation de ces documents en tenant compte des conclusions de l'évaluation externe menée sur ce plan sectoriel. Un appui à une analyse complémentaire sur l'ETFP avait été demandé afin de fournir des éléments factuels sur le sous-secteur. Cette analyse a été finalisée et les résultats restitués au début de l'année 2017 ont pu être pris en compte pour une partie dans la finalisation du Plan sectoriel décennal et du Plan d'action triennal finalisé en juillet 2017.</p>	<p>La Guinée-Bissau présente l'avantage d'initier l'approche intégrée de prestation de service de l'IIPE-Pôle de Dakar dont l'analyse pourrait s'avérer utile du point de vue des dimensions prospectives de l'évaluation. L'inconvénient de la Guinée Bissau réside dans la quasi-absence de participation à la formation PSGSE.</p>
Formation		<p>Inscription de cinq cadres qui ont arrêté de participer à la fin du Module 1.</p>	<p>Il était prévu de réaliser quatre formations courtes à la demande aux cadres du niveau central et des niveaux décentralisés du ministère de l'Éducation de Guinée-Bissau en 2015. Toutefois, les différents conflits au sein du gouvernement ont repoussé l'activité en 2016.</p>		

Côte d'Ivoire					
<i>Coopération technique</i>		<p>L'appui commencé en octobre 2014 s'est poursuivi en 2015 avec la finalisation du RESEN qui comprend trois chapitres additionnels. Il s'agit d'un chapitre sur le développement de la petite enfance, un chapitre sur l'analyse de la vulnérabilité du système éducatif face aux crises et catastrophes naturelles et un dernier chapitre sur les constructions scolaires. Les résultats clés du diagnostic ont été restitués, début juillet 2015, d'abord aux trois ministres en charge du secteur et ensuite à une assemblée plus large composée des cadres nationaux et du Groupe local éducation. Concernant spécifiquement le DIPEFE qui comprend trois étapes à savoir i) le diagnostic, ii) la prospective et iii) le cadrage, celui-ci n'a pas encore pu être mené du fait de procédures administratives relativement lentes au niveau de l'administration ivoirienne en vue de débloquer le financement nécessaire.</p>	<p>La finalisation (évaluation par les pairs, suivi de l'édition) du RESEN de la Côte d'Ivoire a débordé sur l'année 2016, compte tenu du retard pris dans le processus d'évaluation lancé au dernier trimestre 2015, après la prise en compte des observations reçues après la restitution des résultats des analyses aux autorités nationales et aux partenaires sociaux, techniques et financiers.</p>	<p>En 2017, l'appui à la Côte d'Ivoire s'est poursuivi spécifiquement sur le sous-secteur de la formation professionnelle via la PEFOP, avec une identification et une analyse des freins dans l'opérationnalisation des réformes de la formation professionnelle qui a servi, entre autre, au pays dans la finalisation de sa stratégie sous-sectorielle spécifique à l'ETFP et en lien avec la stratégie globale du secteur de l'éducation et de la formation. Un PROCOR a été élaboré au cours de l'année 2017, spécifiquement sur le secteur de l'agriculture au niveau central (avec certainement une application dans une région intérieure) et est actuellement mis en œuvre. Cette mise en œuvre se poursuivra jusqu'en 2018. Par ailleurs, la Côte d'Ivoire fait partie des pays ciblés pour un appui direct de l'IIPE-Pôle de Dakar avec le soutien financier de l'AFD sur le thème du pilotage de la qualité dans l'enseignement de base.</p>	<p>La Côte d'Ivoire a bénéficié d'appui de l'IIPE-Pôle de Dakar et a rencontré des difficultés dans la mise en œuvre ce qui pourrait apporter un éclairage différent sur les activités de l'IIPE-Pôle de Dakar, notamment concernant la PEFOP. Les cadres du pays ont participé ou participeront à la formation PSGSE.</p>

PEFOP			<p>Le processus de diagnostic des freins à la mise en œuvre de la politique rénovée de formation professionnelle en Côte d'Ivoire est à l'arrêt depuis le changement institutionnel du début de l'année 2016.</p> <p>En fonction de la réactivité des autorités ivoiriennes concernées, l'IIPE-Pôle de Dakar œuvrera, durant la période de septembre à décembre 2016, à relancer ce processus et à élaborer le PROCOR.</p>	
Formation				<p>Trois cadres ivoiriens ont démarré la formation PSGSE dans la Promotion 11 depuis octobre 2017. D'autres cadres ivoiriens ont déjà suivi la formation PSGSE par le passé (dix cadres en 2008-2009, et quatre en 2015-2016). Sur trois cadres venant du sous-secteur de la formation professionnelle qui ont suivi la formation PSGSE (deux en 2008-2009 et un en 2015-2016), un seul a été impliqué dans les activités récentes sur la formation professionnelle (identification et analyse des freins, élaboration du PROCOR) appuyées par l'IIPE-Pôle de Dakar en Côte d'Ivoire (celui de la Promotion 9 – année universitaire 2015-2016).</p>

Annexe 7 – Questionnaires

Voir fichiers PDF joints.

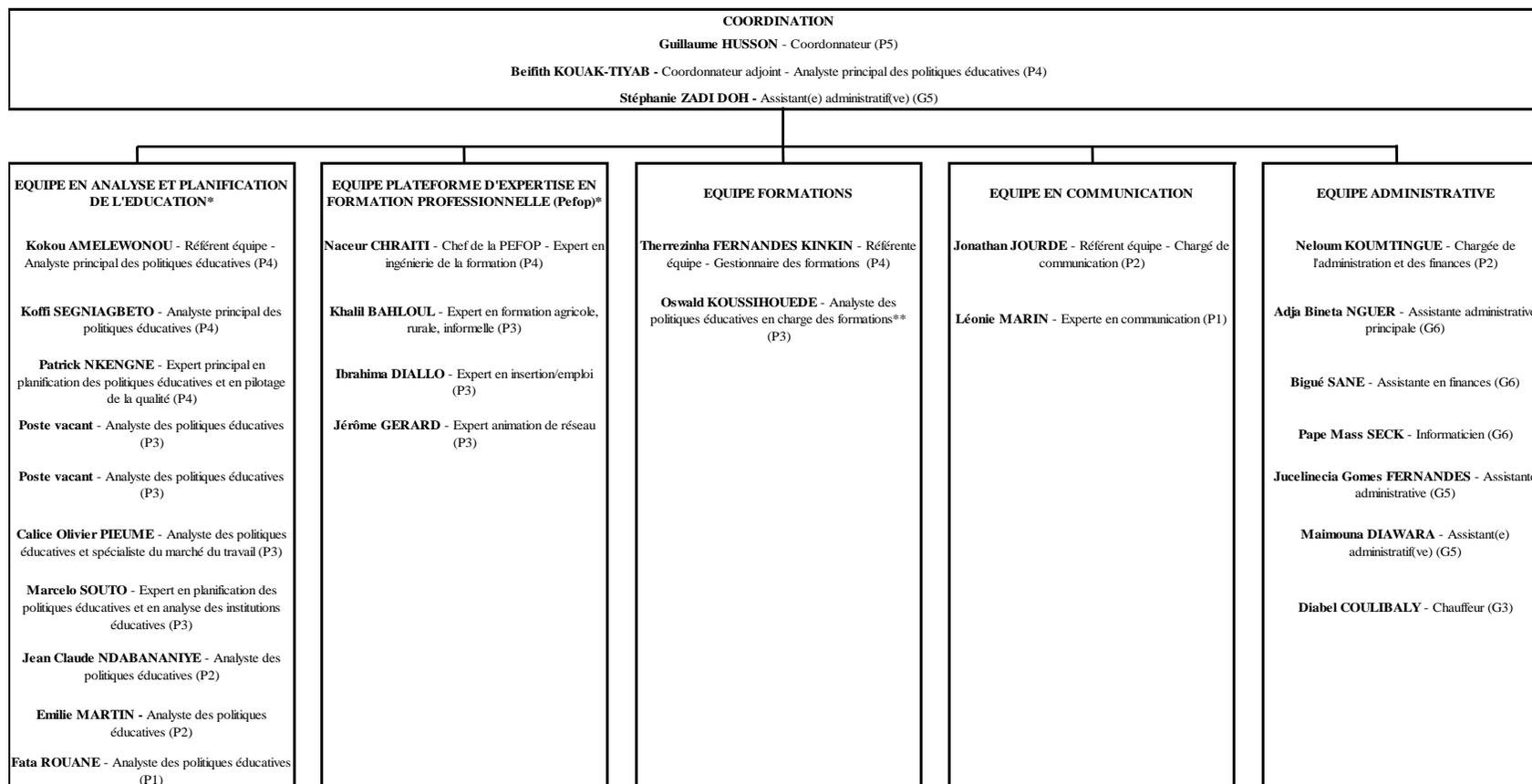
Annexe 8 - Liste des conventions de financement de l'IPE-Pôle de Dakar

Titre	PTF	Pays bénéficiaire	Montant	Devise	Période
Convention CZZ 1770 01 C - Programme d'activité	AFD	N/A	6,470,000	USD	2014-2017
Convention CZZ 1707 01 C - PEFOP	AFD	Mauritanie, Côte d'Ivoire, Burkina Faso, Sénégal	6,000,000	EUR	2015-2019
Convention CZZ 2132 01 V - Pilotage de la qualité	AFD	N/A	8,000,000	EUR	2017-2021
Assesment of access and equity in post primary education	Banque Mondiale	Burkina Faso	20,000,000	FCFA	2014
Population data projection 2030, net factors affecting learning outcomes	Banque Mondiale	Gambia	32,292	USD	2017
Support to ESA and EFSM	Banque Mondiale	Sao Tomé et Principe	174,964	USD	2017
Modèle de simulation financière du Bénin	Coopération suisse	Bénin	95,050	USD	2016
Finalisation MSFE Bénin	Coopération suisse	Bénin	14,245	USD	2017
Appui technique à l'actualisation du RESEN (sur CBF 1181 01 B AFD)	MENA (BF)	Burkina Faso	98,440	USD	2014
Appui sur la définition et le renseignement d'indicateurs suivi-évaluation PNDSE II	MAED	Mauritanie	11,986	USD	2014
RESEN, MSFE, Plan d'action	MEBSEMFPFA	Burundi	280,000	USD	2015
Documents de cadrage PNDSE II	MAED	Mauritanie	97,067	USD	2015
RESEN	MENET	Côte d'Ivoire	138,425	USD	2015
RESEN (sur fonds FoCEB - GPE, AFD, UNICEF)	MEA	Guinée	292,972	USD	2016
Diagnostique Education Supérieure et MSFES	MSRF	Mauritanie	66,132	USD	2016
RESEN	PAEQ	NIGER	295,331	USD	2017
Formulation and implementation of education policies (RESEN)	UNICEF	Guinée - Bissau	351,474	USD	2014-2016
PSDEF 2017-2020	UNICEF	Burundi	112,297	USD	2015
Transitional Education Plan 2017-2018/2019-2020	UNICEF	Comorres	336,205	USD	2016

Titre	PTF	Pays bénéficiaire	Montant	Devise	Période
Capacity development to UNICEF	UNICEF	N/A	64,027	USD	2015-2016
ESA and EFSM, MTEF	UNICEF	Mali	249,357	USD	2016-2017
Education situation analysis	UNICEF	RDC	74,633	USD	2014
Equity analysis and planning	UNICEF	Senegal	8,346	USD	2014
Early Childhood, Equity and Conflict, and vulnerabilities analysis	UNICEF	Burkina Faso, Côte d'Ivoire	149,800	USD	2014-2015
School profiles	UNICEF	5 pays	203,199	USD	2014

Annexe 9 - Organigramme de l'IPE-Pôle de Dakar au 31.12.17

ORGANIGRAMME IPE-POLE DE DAKAR AU 31 DECEMBRE 2017



Encadrement des productions* par thématiques (pays****, régionales, et méthodologiques)**

Beifith KOUAK-TIYAB : Enseignement de base (accès, qualité, gestion)

Kokou AMELEWONOU : Financement de l'éducation

Naceur CHRAITI : EFTP et lien avec le marché du travail

* Equipe qui intervient aussi techniquement dans les formations en lien avec l'équipe Formations

** Intervient également dans l'équipe en analyse et planification de l'éducation

*** La coordination supervise toutes les productions

**** Le lead pays est responsable de la production globale mais s'appuie sur l'encadrement par thématique