



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



Institut international de
planification de l'éducation

57 GB/4 *Partie I* - Approuvé
janvier 2018
Original: anglais

**Cinquante-septième session du
Conseil d'administration de l'IIPE**
Paris, 12 - 13 décembre 2017

Point 4 de l'ordre du jour

Rapport d'activité du Directeur pour l'année 2017
et Projet de plan opérationnel pour 2018

Partie I - Programme
Approuvé

Table des matières

Première partie : Rapport de mise en œuvre 2017

Introduction	7
Amélioration des compétences techniques et analytiques	11
1.1 Offre de formation de base.....	11
1.2 Renforcement personnalisé des capacités	14
1.3 Soutien aux instituts de formation	16
Amélioration des processus de planification opérationnelle et à moyen terme	20
2.1 Élaboration d'analyses et de plans pour le secteur de l'éducation	20
2.2 Planification adaptée aux situations de crise	25
Utilisation du SIGE et de systèmes de S&E tenant compte des principales questions de planification et de gestion de l'éducation	28
3.1 Outils pour une planification fondée sur des données probantes	28
Concordance entre l'affectation des ressources et les objectifs stratégiques	32
4.1 Financement de l'éducation.....	32
4.2 Production d'éléments pour orienter le dialogue et la formulation des politiques	33
4.3 Accessibilité à l'information et aux bonnes pratiques	37
Promotion de l'interaction entre les agents des ministères et de l'engagement auprès d'autres acteurs	42
Séminaires et événements relatifs aux politiques.....	42
Plates-formes et portails.....	45
Perfectionnement institutionnel en 2017	48
Consultation sur la 10 ^e SMT	48
Partenariats	49
Systèmes d'information pour le suivi et la gestion	49
Évaluation externe des services de coopération technique de l'IIPE/Paris : un élément contributif clé de la prochaine stratégie à moyen terme de l'IIPE	51
Résultat à moyen terme 1.1	53
Proposer une offre de formation flexible et adaptée aux besoins des États membres	53
Résultat à moyen terme 1.2	57
Renforcer les organismes de formation en planification et gestion de l'éducation par une coopération institutionnelle.....	57
Résultat à moyen terme 1.3	58
Offrir aux États membres des conseils en politique, planification et gestion adaptés à leur contexte.....	58
.....	62
Résultat à moyen terme 1.4	62

Veiller à ce que les programmes de développement des capacités permettent d'acquérir des capacités nationales durables	62
Résultat à moyen terme 2.1	63
Produire des travaux de recherche appliquée pertinents	63
2.1.1 Lancement des nouveaux grands projets de recherche de l'IIPE	63
2.1.2 Fonction prospective	67
Résultat à moyen terme 2.2	69
Développer et adapter des méthodologies, normes et outils	69
Résultat à moyen terme 2.3	72
Soutenir les communautés de pratique par des ressources et des opportunités pour guider, défendre, promouvoir et susciter des changements de comportement	72
2.3.1 Publications	72
2.3.2 Amélioration des lettres d'information, des lettres d'information électroniques et des réseaux sociaux de l'IIPE.....	72
2.3.3 Séminaires et forums	73
2.3.4 Collecte et diffusion d'informations sur la planification de l'éducation.....	73
2.3.5 Communications à l'occasion du 20e anniversaire de l'IIPE/BA	74
Résultat à moyen terme 2.4	76
Développer des synergies constructives avec les partenaires et les parties prenantes par des initiatives et mécanismes internationaux et locaux	76
2.4.1 Partenaires d'exécution	76
2.4.2 Partenariats avec des entreprises du savoir	77
Perfectionnement institutionnel en 2018	79
Amélioration de la gouvernance de l'IIPE	79
Développement de systèmes internes	79

Liste des abréviations

AFD	Agence Française de Développement
AQI	Assurance qualité interne
ASE	Analyse sectorielle de l'éducation
CapED	Programme de développement des capacités pour l'éducation (Capacity Development for Education Programme)
CIES	Association d'éducation comparée et internationale (Comparative and International Education Society)
CNE	Comptes nationaux de l'éducation
CRM	Gestion des relations avec les parties prenantes (constituent relationship management)
CT	Coopération technique
DPE	Développement de la petite enfance
EFTP	Enseignement et formation techniques et professionnels
EPE	Éducation de la petite enfance
GADRRRES	Alliance mondiale pour la réduction des risques de catastrophes et la résilience dans le secteur de l'éducation (Global Alliance for Disaster Risk Reduction & Resilience in the Education Sector)
GPE	Partenariat mondial pour l'éducation (Global Partnership for Education)
GRC/Co	Gestion des risques, des catastrophes et des conflits
INEE	Réseau inter-agences pour l'éducation en situations d'urgence
ISU	Institut de statistique de l'UNESCO
MdE	Ministère de l'Éducation
MOOC	Cours en ligne ouvert à tous (massive open online course)
ODD	Objectifs de développement durable
ONF	Organisme national de formation
PDSE	Plan de développement du secteur de l'éducation
PEFOP	Plate-forme d'expertise en formation professionnelle
PFA	Programme de formation approfondie
PGE	Planification et gestion de l'éducation
Programme	
PEIC	Programme Protéger l'éducation de l'insécurité et des conflits
PSE	Plan du secteur de l'éducation
PSGSE	Politiques sectorielles et gestion des systèmes éducatifs
RCT	Résultat à court terme
RDC	République démocratique du Congo
RMT	Résultat à moyen terme
S&E	Suivi et évaluation
SAMES	Analyse sectorielle et gestion des systèmes éducatifs
SIGE	Système d'information sur la gestion de l'éducation
SIPI	Système d'information sur la petite enfance en Amérique latine
SITEAL	Système d'information sur les tendances de l'éducation en Amérique latine
SMT	Stratégie à moyen terme
TIC	Technologies de l'information et de la communication
T-MIS	Système d'information sur la gestion de la formation
UE	Union Européenne
UIL	Institut de l'UNESCO pour l'apprentissage tout au long de la vie

Cadre d'évaluation des résultats de l'IIPE pour la période 2014-2017

Novembre 2017

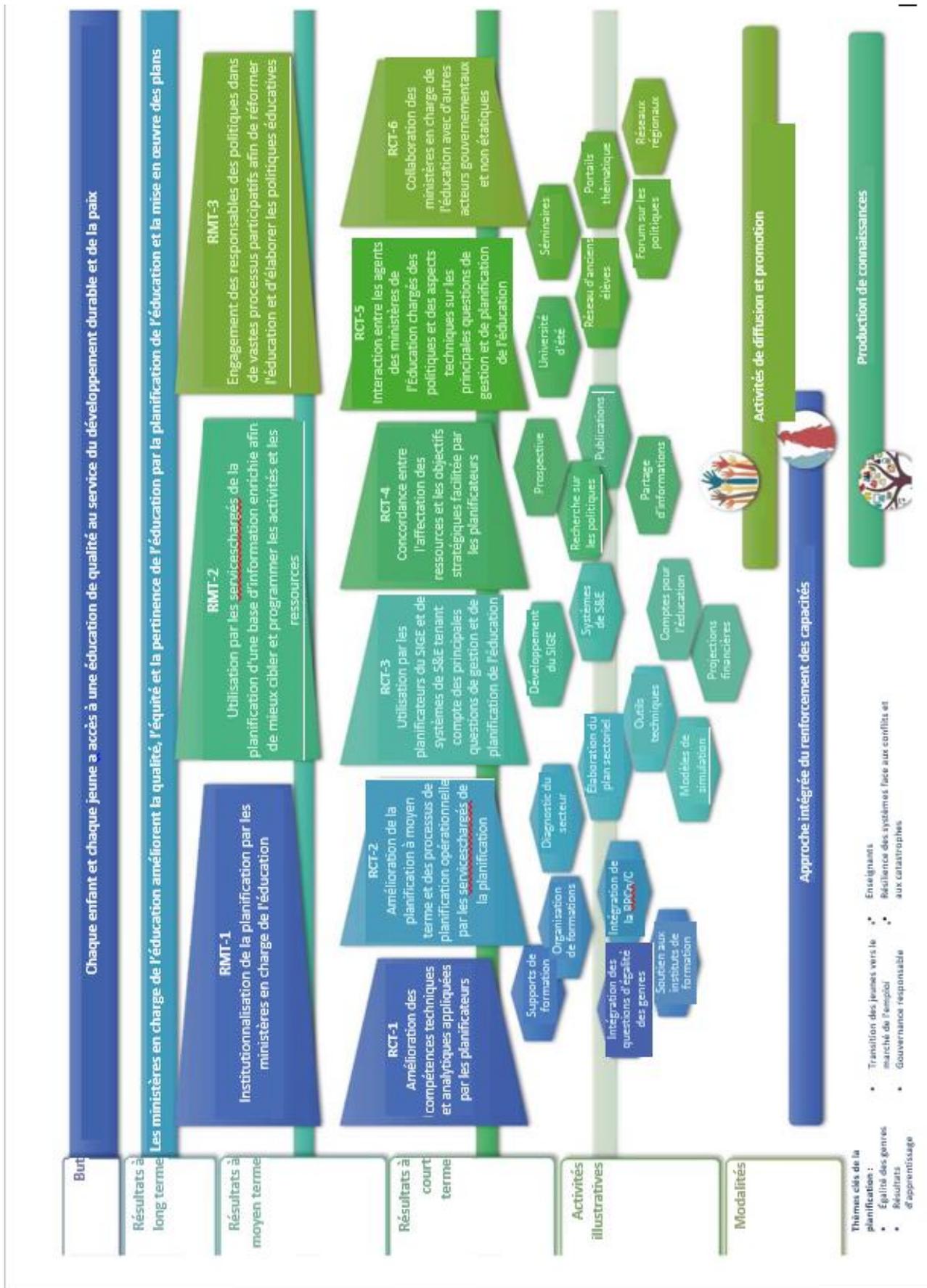
			Valeurs de référence	2014		2015		2016		2017	
Indicateurs clés de performance (ICP)			(2013)	Cibles	Obtenus	Cibles	Obtenus	Cibles	Obtenus	Cibles	Obtenus
RMT-1 Institutionnalisation de la planification par les ministères en charge de l'éducation											
Effets pour les bénéficiaires de l'IIPE (résultats)	ICP 1	Responsables d'unités de planification indiquant que le renforcement des capacités de l'IIPE améliore la performance organisationnelle (en %, enquête auprès des bénéficiaires)	85	suivis en 2015	suivis en 2015	85	95	suivis en 2017	suivis en 2017	85	81 %
	ICP 2	Superviseurs des stagiaires de l'IIPE et/ou responsables de la planification observant des améliorations sur le plan des performances individuelles et collectives (en %, enquête auprès des bénéficiaires)	--	suivis en 2015	suivis en 2015	87	97	suivis en 2017	suivis en 2017	90	90 %
	ICP 3	Programmes de formation des instituts de formation améliorés pour répondre aux besoins de formation à l'échelle nationale et sous-régionale des planificateurs et des gestionnaires de l'éducation de moyen et haut niveaux d'ici à 2017 (nombre, accords signés)	4	4	6	5	6	5	9	de 5 à 8	7
	ICP 4	Bénéficiaires déclarant que les programmes de renforcement des capacités de l'IIPE ont un impact élevé à très élevé sur leurs compétences professionnelles (en %, enquête auprès des bénéficiaires)	90	95	95	95	100	95	Non applicable	95	Non applicable
Actions de l'IIPE (produits)	ICP 5	Personnes formées (nombre, registres de l'offre de formation de base de l'IIPE et notamment ED + formation personnalisée)	800	850	893	850	941	850	1 342	850	1 907
	ICP 6	Participation des femmes (en %, registres de l'offre de formation de base de l'IIPE et notamment ED + formation personnalisée)	30	30	36	30	45	30	58	30	58 %
	ICP 7	Pays africains couverts (en %, registres des offres de formation de base de l'IIPE et notamment ED + formation personnalisée)	45	45	46	45	47	45	47	45	25 %
	ICP 8	Personnes formées à travers des activités intégrées à un projet (nombre)	400	400	985	400	2 092	400	2 383	400	2 033 ^b
	ICP 9	Participation des femmes (en %, formation intégrée à un projet de l'IIPE)	30	30	48	30	26	30	26	30	29 % ^c
RMT-2 Utilisation par les services chargés de la planification d'une base d'information enrichie afin de mieux cibler et programmer les activités et les ressources											
Effets pour les bénéficiaires de l'IIPE (résultats)	ICP 10	Parties prenantes jugeant les recherches de l'IIPE très pertinentes (en %, enquête)	95	suivis en 2015	suivis en 2015	95	91	suivis en 2015	suivis en 2015	95	86 %
	ICP 11	Responsables de services chargés de la planification indiquant que l'assistance technique de l'IIPE contribue significativement à fonder la planification et la programmation sur des observations factuelles (en %, enquête auprès des bénéficiaires)	--	suivis en 2015	suivis en 2015	80	100	suivis en 2015	suivis en 2015	80	90 %
Actions de l'IIPE (produits)	ICP 12	Pays bénéficiant de l'assistance technique de l'IIPE ventilés par régions, niveaux de développement et domaines d'intérêt (nombre, projets en cours)	24	27	35	27	36	27	35	27	34
	ICP 13	Proportion de pays africains dans le portefeuille des activités d'assistance technique (% réalisation de projets)	50	50	45	50	64	50	63	50	47 %
	ICP 14	Proportion de PMA dans le portefeuille des activités d'assistance technique (en %, réalisation de projets)	--	50	54	50	69	50	69	50	59 %
	ICP 15	Publications, notamment de notes d'orientation, de mémorandums et d'articles dans des revues scientifiques (nombre, liste et registres)	15	15	14	15	39	15	42	15	23
RMT-3 Engagement des responsables des politiques dans de vastes processus participatifs afin de réformer l'éducation et d'élaborer des politiques éducatives											
Effets pour les bénéficiaires de l'IIPE (résultats)	ICP 16	Décideurs participant aux événements spéciaux de l'IIPE indiquant être davantage conscients de l'importance d'une planification efficace pour résoudre les problèmes pressants dans le domaine de l'éducation (en %, retours des bénéficiaires)	--	80	75	80	90	80	85	80	95 % ^d
	ICP 17	Utilisateurs de la plate-forme thématique de l'IIPE jugeant son contenu utile dans le cadre de leur pratique professionnelle (en %, retours des bénéficiaires)	--	suivis en 2015	suivis en 2015	80	non applicable	suivis en 2017	94	80	88,5 %
Actions de l'IIPE (produits)	ICP 18	Possibilités de dialogue structuré entre les responsables des politiques et les planificateurs (nombre, registres de l'IIPE)	4	4	4	4	5	4	4	4	4
L'IIPE veille au développement de sa capacité d'action											

57 GB/4 Première partie

Qualité et valeur ajoutée des interventions	ICP 19	Modules PFA du programme de formation de base intégrant la notion d'égalité des genres (en %)	--	15	21	30	50	60	50	100	36 % ^e
	ICP 20	Programmes développant des principes de conception de SMT (accent sur l'analyse politique ; mécanismes visant à promouvoir les processus participatifs de planification à l'échelle du ministère et le dialogue interministériel, en particulier avec le ministère de la Finance ; etc.) (en %)	--	100	100	100	100	100	100	100	100 %
	ICP 21	Programmes de recherche prévoyant des investissements après recherche (en %, documents relatifs aux projets)	--	100	100	100	100	100	100	100	100 %
	ICP 22	Programmes intégrant des activités de diffusion/promotion dès l'étape de conception (en %, documents relatifs aux projets)	--	100	100	100	100	100	100	100	100 %
Apprentissage et croissance	ICP 23	Membres du personnel participant aux activités de perfectionnement professionnel (Paris) (en %)	--	50	43	60	52	60	96,7	60	91 %
	ICP 24	Budget consacré au suivi et à l'évaluation (en milliers de dollars des États-Unis)	0	95	85	95	80	95	118	95	100

- a) Basé sur le nombre de participants pour lesquels des données ventilées par sexe sont disponibles (n= 1 236 sur 1 907)
- b) Inclut 755 individus touchés grâce à des activités de diffusion
- c) Basé sur le nombre de participants pour lesquels des données ventilées par sexe sont disponibles (n= 694 sur 2 033)
- d) Basé sur des évaluations recueillies lors de 3 événements spéciaux
- e) 5 modules sur 14. Les modules qui n'ont pas atteint le niveau de 75 % ne sont pas inclus.

9^e Stratégie à moyen terme (2014-2017) de l'IPE – Logique d'intervention



Introduction

L'année 2017 marque la fin de la 9^e Stratégie à moyen terme (SMT) 2014–2017 de l'IIPE. La première partie du présent Rapport annuel sur le programme (GB/4 Partie I) fournit un compte rendu de la mise en œuvre du programme en 2017 et offre une vue d'ensemble des projets réalisés et des enseignements tirés au cours des quatre dernières années. De bons résultats ont été obtenus, comme en témoignent le Cadre d'évaluation des résultats et d'autres indicateurs utilisés dans le rapport.

Pour des raisons pratiques, les deux parties du rapport sont structurées de façon différente. Le Rapport de mise en œuvre 2017 s'articule autour des six résultats à court terme de la 9^e SMT, tandis que la deuxième partie, dédiée au Plan opérationnel de 2018, suit la 10^e SMT, qui repose sur deux objectifs stratégiques divisés en quatre résultats à moyen terme.

Les deux stratégies à moyen terme témoignent du ferme engagement de l'IIPE à l'égard de l'agenda Éducation 2030, qui a officiellement été lancé au début de l'année 2016. En coordination avec l'UNESCO, l'IIPE aide les États membres à atteindre le quatrième Objectif de développement durable pour l'éducation (ODD 4) de multiples façons, à travers des projets de coopération technique, des travaux de recherche, des formations, et des activités de diffusion et de promotion.

La mission de l'IIPE s'inscrit dans le projet mondial commun visant une éducation de qualité et l'apprentissage tout au long de la vie pour tous. À cet égard, plusieurs rapports mondiaux importants ont influencé les nouvelles orientations stratégiques de l'IIPE et continueront à guider la mise en œuvre des activités au cours des prochaines années. Ces rapports incluent : le Rapport mondial de suivi sur l'éducation 2017/2018 intitulé [« Rendre des comptes en matière d'éducation : tenir nos engagements »](#), le rapport 2016 de la Commission internationale pour le financement de possibilités d'éducation dans le monde intitulé [« La génération d'apprenants »](#), et le *Rapport sur le développement dans le monde 2018* de la Banque mondiale intitulé [« Apprendre pour réaliser la promesse de l'éducation »](#). Dans ce dernier rapport, la crise de l'apprentissage est décrite comme relevant tout autant d'une crise morale que de difficultés techniques. Les systèmes éducatifs n'offrent pas ce qu'on est en droit d'attendre d'eux aux enfants et aux jeunes déjà défavorisés par leur pauvreté, leur sexe, leur origine ethnique, leur handicap et leur situation géographique, notamment dans les contextes de crise. Le Rapport sur le développement dans le monde affirme que pour mettre un terme au « cycle de faibles résultats scolaires, d'absence de transparence et de fortes inégalités », il est nécessaire de réorienter les systèmes éducatifs vers l'apprentissage. Cette tâche est néanmoins difficile à accomplir lorsque les systèmes dépendent de capacités de gestion limitées.

Afin de contribuer à pallier cette lacune, l'IIPE évalue et actualise ses principaux travaux concernant la préparation d'analyses et de plans du secteur de l'éducation. En outre, l'introduction de nouveaux domaines, comme le développement et l'éducation de la petite enfance, l'éducation inclusive et la planification de l'éducation pour les populations déplacées de force, permettra de mieux couvrir l'ODD 4.

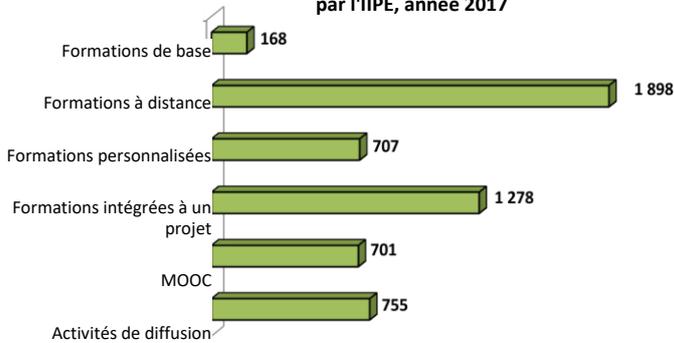
L'IIPE doit rester engagé vis-à-vis des problèmes importants à l'ordre du jour, tant au niveau mondial que national. L'Institut continuera également à s'adapter à ce contexte changeant tout en s'assurant que ses domaines d'expertise évoluent dans le respect de sa mission, qui

est de renforcer les capacités des États membres de l'UNESCO à planifier et gérer leur système éducatif.

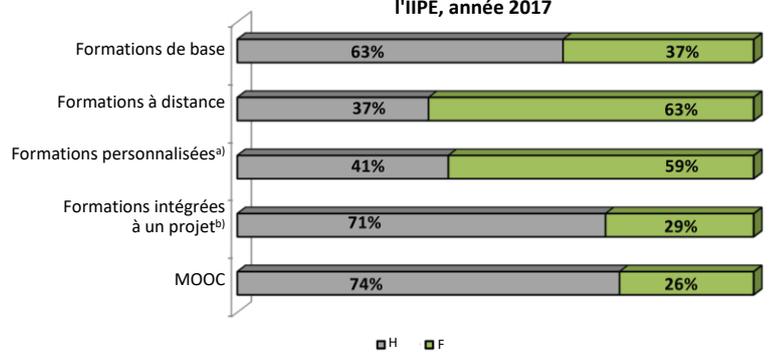
Première partie : Rapport de mise en œuvre 2017

Renforcement des capacités de l'IPE dans le monde entier, année 2017

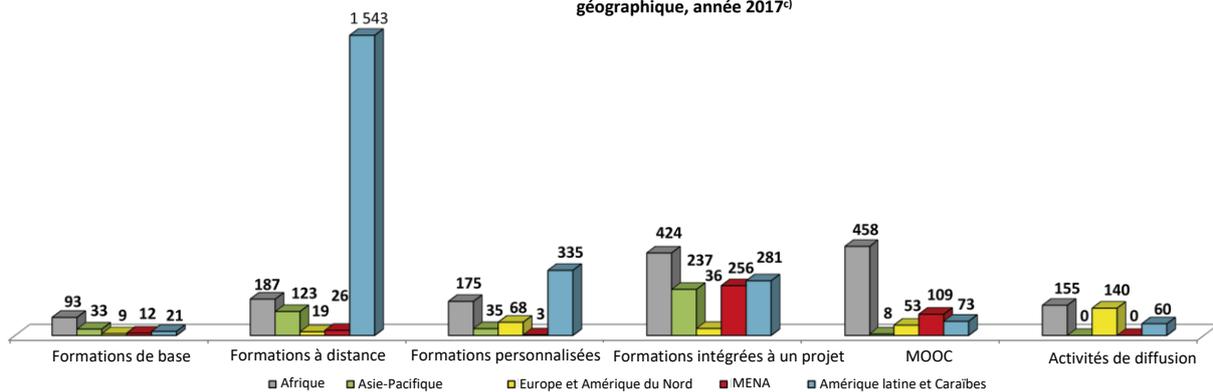
Nombre de personnes formées par l'IPE, année 2017



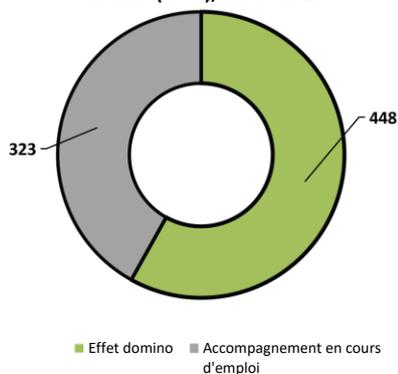
Participation des femmes aux activités de l'IPE, année 2017



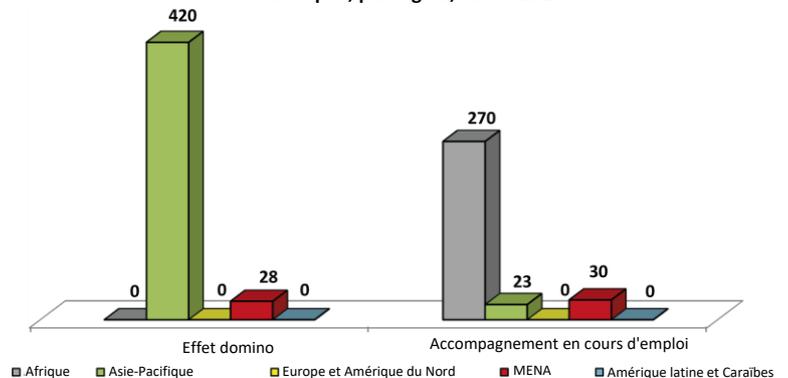
Nombre de personnes formées par type de formation et origine géographique, année 2017^{c)}



Nombre de personnes touchées à travers un accompagnement en cours d'emploi et par effet domino (total), année 2017



Nombre de personnes touchées par effet domino et à travers un accompagnement en cours d'emploi, par région, année 2017



a) Des données ventilées selon le sexe n'étaient disponibles que pour 367 des 707 personnes formées.

b) Des données ventilées selon le sexe n'étaient disponibles que pour 694 des 1 278 personnes formées.

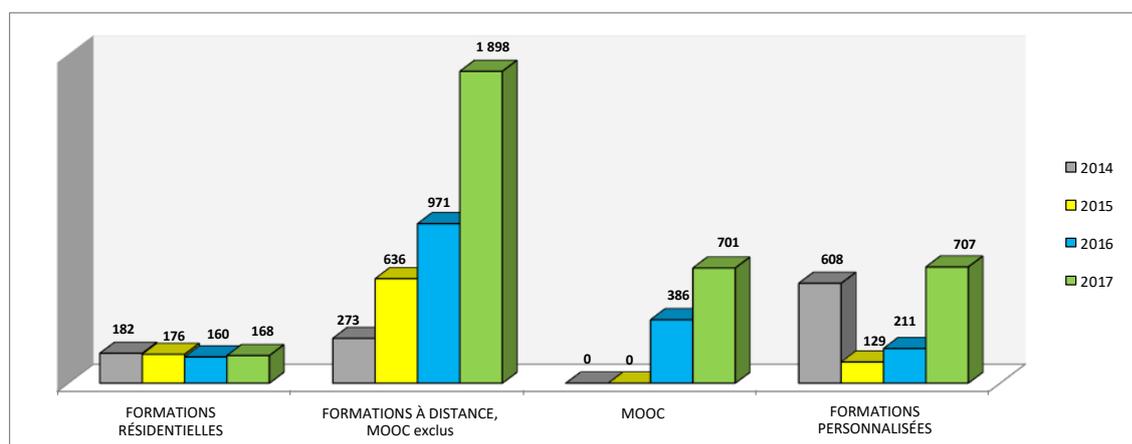
c) Des données ventilées selon l'origine géographique n'étaient disponibles que pour 4 972 des 5 507 personnes formées (MOOC de 2016 inclus).

Amélioration des compétences techniques et analytiques

Les différents types de formations proposées par les trois bureaux de l'IPE demeurent au cœur de la mission de l'Institut. Comme le montre l'infographie de la page 10 intitulée « Renforcement des capacités de l'IPE dans le monde entier, année 2017 », de nombreuses formations sont organisées dans le cadre de projets de coopération technique. Cette partie porte spécifiquement sur les formations formelles de l'IPE, qui incluent les programmes résidentiels et les cours à distance proposés par les trois bureaux.

1.2 Offre de formation de base

7 206 personnes formées entre 2014 et 2017



Les évaluations par les participants du Programme de formation approfondie (PFA) géré par le bureau de Paris ont invariablement révélé un haut niveau de satisfaction à travers des tests d'auto-évaluation réalisés avant et après la formation sur les résultats d'apprentissage attendus. Une enquête auprès des responsables de la planification a été menée en 2015 et 2017 pour évaluer, notamment, l'impact des formations de l'IPE sur la performance organisationnelle et le personnel des ministères de l'Éducation. Cette enquête a révélé des résultats systématiquement satisfaisants : en 2017, 81 % des responsables de la planification ou des superviseurs étaient d'accord ou profondément d'accord pour dire que les programmes de formation de l'IPE ont aidé les membres du personnel à mieux remplir leurs missions, ce qui s'est traduit par des améliorations au niveau du service.¹ Parmi les remarques relatives à l'impact du PFA en 2017, il convient de citer la suivante :

Le PFA a facilité l'élaboration de politiques éducatives dans le pays et proposé une nouvelle façon de concevoir la gestion du système éducatif. Nous avons pu tirer des enseignements des

¹ Enquête de l'IPE auprès des responsables de la planification, année 2017.

expériences d'autres pays concernant l'application d'une nouvelle politique et de réformes du secteur de l'éducation pour les adapter au contexte de notre pays.

Principales évolutions et innovations dans le cadre de la 9^e SMT

À l'issue de l'étude de rentabilité des formations de l'IPE réalisée en 2013, des efforts ont été déployés dans le contexte de la 9^e SMT pour réviser et améliorer l'offre de formation de base :

- Programme de base : le contenu existant a été actualisé et de nouveaux contenus ont été produits au sein des trois bureaux. Depuis 2014, sur les 14 modules du PFA, cinq modules de base sur la planification du secteur de l'éducation (PSE) et cinq modules spécialisés ont été mis à jour. Des documents de formation ont été révisés pour être mis en adéquation avec l'agenda Éducation 2030, et de nouveaux besoins en matière de formation ont été identifiés. Au sein de l'IPE/PDK, sept des huit modules relatifs aux politiques sectorielles et à la gestion des systèmes éducatifs (PSGSE) ont été révisés en 2017.
- Des efforts visant à améliorer la pédagogie ont intégré la formation et l'entrée en fonction de membres du personnel, des observations par des confrères, la refonte d'une plate-forme en ligne pour les instructeurs (« Espace formation »), et des changements au sein du personnel enseignant, comme cela a été le cas à Buenos Aires (BA).
- L'évaluation des apprentissages dans le cadre des formations de base proposées par le bureau de Paris a été renforcée grâce à l'utilisation explicite de l'échelle modifiée de Kirkpatrick qui permet de mesurer différents niveaux de changements, le niveau le plus élevé correspondant au changement organisationnel, objectif ultime de l'IPE.
- L'environnement d'apprentissage au sein du bureau de Paris : dans le cadre des efforts de réorganisation des salles de formation et des espaces d'apprentissage de la bibliothèque de l'IPE, une classe « intelligente » a été conçue et dotée des équipements adéquats.

Plusieurs réformes de nature structurelle ont été entreprises :

- La phase résidentielle du cours régional de formation de l'IPE/BA a été raccourcie de neuf à cinq semaines, tandis que la phase en ligne a été allongée. Le raccourcissement de la phase résidentielle vise à accroître la participation des décideurs haut placés et à augmenter le nombre de pays représentés (seulement six pays par cohorte, avec une forte présence argentine, au cours des dernières années). En outre, des activités de sensibilisation ont favorisé une meilleure représentation régionale. La certification du cours régional de formation de l'IPE/BA a été divisée en deux volets : un certificat pour la phase en ligne seule et un autre pour les participants qui ont suivi toutes les composantes (phase en ligne, phase résidentielle, voyage d'études et projet de groupe).
- La composante « projet » du PFA a été revue de façon à ce que les participants élaborent un projet lorsqu'ils reprennent leur travail (en plus de celui qu'ils rédigent lorsqu'ils sont à Paris). La mise en œuvre montre que des améliorations continues sont nécessaires. Certains participants ont rédigé des projets qui ont engendré des résultats tangibles, comme à Montserrat, où les outils élaborés par un participant ont été utilisés par le ministère de l'Éducation pour repérer les élèves nécessitant

davantage de soutien pour réussir l'examen final de mathématique. D'autres ont néanmoins éprouvé des difficultés à achever leur projet en raison des exigences strictes de ce programme de six mois et du travail d'écriture en anglais.

Malgré l'engagement de l'IIPE à l'égard de l'égalité des genres dans les processus décisionnels, la planification et la gestion de l'éducation, le PFA n'a été suivi que par 35 % de femmes entre 2014 et 2017. Pour encourager davantage de femmes à s'inscrire, une bourse spéciale financée par l'IIPE a été créée en 2016 à l'intention des femmes de pays en développement. (La première bénéficiaire était une femme du Burkina Faso.) L'université d'été de 2017 pour les planificatrices visait également à encourager davantage de femmes à participer aux formations de l'IIPE (voir les RCT 5 et 6).

Une autre stratégie a été mise en place en 2014 pour lutter contre les inégalités : elle consiste à intégrer les questions d'égalité des genres dans les documents de formation de l'IIPE pour garantir l'égalité des genres dans tous les cours du PFA. Certains cours ont été révisés et d'autres créés pour tenir compte de toute une série de paramètres relatifs au genre. L'intégration des questions d'égalité des genres a eu lieu au sein de l'IIPE/PDK au cours de l'année passée, avant d'être élargie à l'IIPE/BA en 2017. Alors que l'actuelle SMT se termine, environ un tiers des modules de formation prennent en compte les questions d'égalité des genres à un niveau que l'Institut considère comme étant le minimum acceptable. Ce chiffre devrait augmenter en 2018 à la suite de la révision des modules de l'IIPE/BA.

Formations à distance

L'IIPE/Paris a mis en place son premier cours en ligne ouvert à tous (MOOC) en 2015 et s'engage désormais à en proposer un par an. Malgré l'application de critères d'inscription, le taux de participation est élevé et le taux de réussite n'a rien à envier aux normes internationales. Les MOOC peuvent aussi inciter certains individus à participer à d'autres cours de l'IIPE. En 2017, une version française du MOOC sur l'évaluation des apprentissages a été préparée.

L'IIPE/Paris offre entre quatre et six cours en ligne par an et introduit au moins un nouveau thème chaque année. Les deux nouveaux cours proposés en 2017 s'intitulaient : « Méthodes quantitatives de suivi et d'évaluation de la réponse du secteur de l'éducation au VIH et au sida » et « L'assurance qualité interne dans l'enseignement supérieur ». Des cours en ligne ont également porté sur la gestion des enseignants du secondaire et l'analyse et la planification du secteur éducatif, ce dernier cours étant spécifiquement adapté aux besoins des bureaux hors siège de l'UNESCO.

En 2015, l'IIPE/BA a proposé une nouvelle offre de formations courtes en ligne tenant compte des priorités régionales. Cinq de ces formations étaient axées sur le lien entre les technologies de l'information et de la communication (TIC) et l'éducation, et notamment entre les TIC et la gestion, les politiques éducatives et la formation des enseignants. Quatre autres formations portaient sur l'évaluation. Ces formations s'appuient sur des forums de discussion, des exercices pratiques, des études de cas, des analyses documentaires, des productions écrites et la participation à des réseaux collaboratifs. Chaque formation dure quatre semaines, soit 32 heures de cours. Les participants venaient d'Argentine, de Colombie, du Mexique et d'Uruguay. D'importants changements ont été apportés dans le cadre de la 9^e SMT. En 2015, la plupart des participants aux formations étaient des individus s'intéressant à l'éducation. En 2017, la représentation institutionnelle a augmenté, car de nombreuses institutions gouvernementales ont envoyé des groupes participer aux formations, comme

Plan Ceibal en Uruguay, l'Institut national pour l'évaluation de l'éducation au Mexique, et les ministères de l'Éducation de l'Équateur et de la ville de Buenos Aires. Grâce à des groupes de pays, une meilleure conception du cycle d'élaboration des politiques a été possible. Certaines listes de lecture et activités ont été adaptées, de nouveaux documents audiovisuels ont été élaborés et la participation n'a cessé d'augmenter d'année en année. Les évaluations des cours ont fourni des informations intéressantes sur les besoins en matière de formation et les sujets à inclure dans le futur. Au total, 293 individus ont été formés en 2017, parmi lesquels seuls 60 étaient des hommes. Les participants étaient principalement des coordinateurs, des directeurs, des superviseurs, des chercheurs et des membres d'équipes techniques.

Assurance qualité et certification

Dans le cadre des efforts visant à garantir la qualité des formations, l'IIPE/Paris a demandé et obtenu la certification Quality Matters² – qui atteste de la qualité de programmes d'apprentissage en ligne – pour quatre formations à distance. Deux d'entre elles ont été certifiées en 2017. À l'avenir, l'Institut s'efforcera de veiller à ce que toutes ses formations à distance reçoivent cette garantie de qualité.

L'IIPE a également examiné plusieurs options, avec un important degré de réussite, pour affirmer le statut officiel du PFA en tant que programme de master. L'Institut a conclu un accord avec l'association pour l'enseignement supérieur en Afrique francophone, le CAMES (Conseil africain et malgache pour l'enseignement supérieur), qui a reconnu le PFA comme l'équivalent d'un master II en octobre 2017. L'IIPE a également travaillé avec l'Université de Bourgogne en France pour intégrer le PFA à son master Sciences de l'éducation – Parcours ESE (Expertise sociologique et économique)³ ; le lien officiel a été établi en 2015.

Difficultés liées aux formations de base

Au cours de la période couverte par la 9^e SMT, le taux de participation aux programmes PSE et PFA de l'IIPE/Paris s'est stabilisé, mais à un niveau très bas, ce qui est inquiétant (une vingtaine de participants). La viabilité financière du PFA est de fait compromise (se référer au Plan opérationnel de 2018 pour en savoir plus).

La formation SAMES (analyse sectorielle et gestion des systèmes éducatifs) pâtit quant à elle de problèmes entre l'IIPE/PDK et son partenaire, l'Université de Gambie. Ce partenariat vise depuis toujours à offrir des possibilités de formation en Afrique anglophone, mais jusqu'à présent, la grande majorité des participants sont des Gambiens. En 2017, les 26 participants étaient presque tous des Gambiens. Neuf participants ont par ailleurs arrêté la formation pour des raisons financières. L'IIPE/PDK revoit actuellement sa relation avec l'Université de Gambie au regard de ses intérêts et de sa capacité à attirer des étudiants originaires de toute l'Afrique anglophone. Une étude préliminaire a été amorcée pour trouver un autre partenaire universitaire en Afrique anglophone.

1.2 Renforcement personnalisé des capacités

La plupart des formations personnalisées de l'IIPE sont proposées dans le cadre d'une action plus large de l'Institut et prennent la forme de formations intégrées à un projet. Cela est notamment le cas lorsque l'IIPE aide à l'élaboration d'un plan du secteur de l'éducation (voir

² Organisation américaine à but non lucratif qui se consacre à l'assurance qualité de l'éducation en ligne.

³ [Sciences de l'éducation, Expertise Sociologique et Économique en éducation \(ESE\)](#).

les RCT 2.1 et 2.2) ou renforce un centre de formation (RCT 1.3). L'Institut organise néanmoins régulièrement des formations personnalisées qui peuvent être considérées isolément, mais qu'il est préférable de proposer comme l'une des modalités de son approche intégrée du renforcement des capacités. Cette formation, étroitement liée à l'environnement de travail, répond aux besoins spécifiques des États membres. Ces cours personnalisés s'inscrivent dans l'un des quatre scénarios suivants :

(1) Cours inclus dans une action plus large menée par d'autres partenaires

L'IPE organise des programmes de formation et des cours spécifiques dans le cadre d'actions plus larges menées par des partenaires, en établissant un lien avec leurs stratégies de renforcement des capacités. Cette approche permet à l'Institut d'intervenir dans ses domaines d'expertise, tout en économisant du temps et de l'énergie en matière de gestion de projet. Certaines de ces actions sont de grande envergure et couvrent un grand nombre de résultats d'apprentissages escomptés, tandis que d'autres consistent en de petits ateliers dont les objectifs sont bien précis. Le programme mis en place au Myanmar (2017) est un exemple du premier type : 60 planificateurs de bureaux centraux et régionaux ont participé à 30 jours de formation sous la forme d'ateliers sur la préparation et la mise en œuvre d'un PSE. Intégrée à un projet mené par le bureau de l'UNESCO au Myanmar pour renforcer les capacités de l'administration éducative, cette formation est financée par le biais du Programme de développement des capacités pour l'éducation (CapED) de l'UNESCO. Ce projet a permis à l'IPE de renforcer ses liens avec certains bureaux hors siège de l'UNESCO. Les évaluations du programme CapED ont confirmé la qualité du travail de l'IPE et son applicabilité aux contextes nationaux, le contenu et la complexité des documents étant adaptés à l'expérience des participants.

(2) Pour des groupes cibles spécifiques

Dans le deuxième scénario, l'IPE organise des formations distinctes pour des groupes spécifiques. Les contraintes institutionnelles sont moins importantes que lorsque des ministères et des administrations publiques sont impliqués, et la formation est davantage susceptible d'être utilisée. Trois exemples illustrent cette approche. L'Institut a organisé une formation à distance pour quelque 30 membres de bureaux de l'UNESCO qui aident de plus en plus de pays à préparer leur PSE ; cette formation couvrait aussi bien des aspects techniques que des compétences particulièrement utiles pour le personnel hors siège de l'UNESCO, comme l'établissement de partenariats. Une session de formation de deux jours destinée à une cinquantaine de conseillers d'éducation de l'Union européenne (UE) a été proposée à Bruxelles. La formation pour les consultants sur l'évaluation des PSE, qui a été organisée pour la première fois en 2016, a été réitérée en 2017 pour un autre groupe. Ces programmes ont avant tout permis de renforcer les activités de sensibilisation et les partenariats de l'IPE et de soutenir les actions des pays à travers la promotion de l'ambition et des valeurs de l'IPE, et notamment l'appropriation nationale, étant donné que les partenaires de développement jouent un rôle clé aux niveaux mondial et national dans les groupes locaux d'éducation.

(3) Dans les domaines d'expertise de l'IPE

D'autres formations portent sur des aspects techniques pour lesquels l'IPE possède une expertise particulière. Ces formations accompagnent régulièrement l'élaboration d'outils de planification, et notamment de modèles de simulation (voir le RCT 2.3). L'IPE/BA a renforcé l'expertise d'au moins 10 pays sud-américains en matière d'évaluation de l'éducation et a

collaboré en 2017 avec l'Institut national pour l'évaluation de l'éducation au Mexique en vue de la conception et de l'utilisation d'évaluations des politiques et des programmes, de l'élaboration de documents et de la formation de tuteurs.

(4) Transformer les résultats de recherche en de nouveaux documents de formation

Enfin, les formations personnalisées peuvent porter sur de nouveaux domaines dans lesquels l'IIPE a acquis des connaissances à travers ses recherches et lorsqu'une demande provenant d'un ministère ou d'un partenaire offre l'occasion de préparer un cours. Au cours des précédentes années, ces domaines ont inclus l'assurance qualité dans l'enseignement supérieur et les mesures anti-corruption. La formation mixte sur les politiques relatives à l'éducation de la petite enfance (EPE), qui a d'abord été proposée dans une province argentine en 2014 avant d'être étendue à d'autres provinces, constitue un bon exemple, en cohérence avec l'ODD 4. Destinée à renforcer les capacités techniques des fonctionnaires en vue de l'élaboration de politiques et de programmes relatifs à l'EPE, cette formation s'adresse à des responsables locaux rattachés à des municipalités et différents ministères (Éducation, Santé et Développement social), qui travaillent ensemble à la préparation d'un plan d'amélioration local. L'extension du programme, qui se poursuit en 2018 dans un plus grand nombre de provinces, témoigne de son utilité.

1.3 Soutien aux instituts de formation

Dans le cadre de la 9^e SMT, l'IIPE a renforcé son soutien en faveur des organismes nationaux de formation dans le monde entier afin de maximiser et de rendre plus durable l'impact des formations relatives à la planification et la gestion de l'éducation (PGE). Le renforcement des capacités nationales de formation en matière de PGE est une stratégie importante pour aider les États membres de l'UNESCO à mettre en œuvre l'ODD 4. Ce faisant, l'IIPE contribue au renforcement des compétences d'un plus grand nombre de membres de ministères responsables de l'élaboration et de la mise en œuvre de politiques et de plans dans le secteur de l'éducation, et donc au renforcement des systèmes éducatifs nationaux.

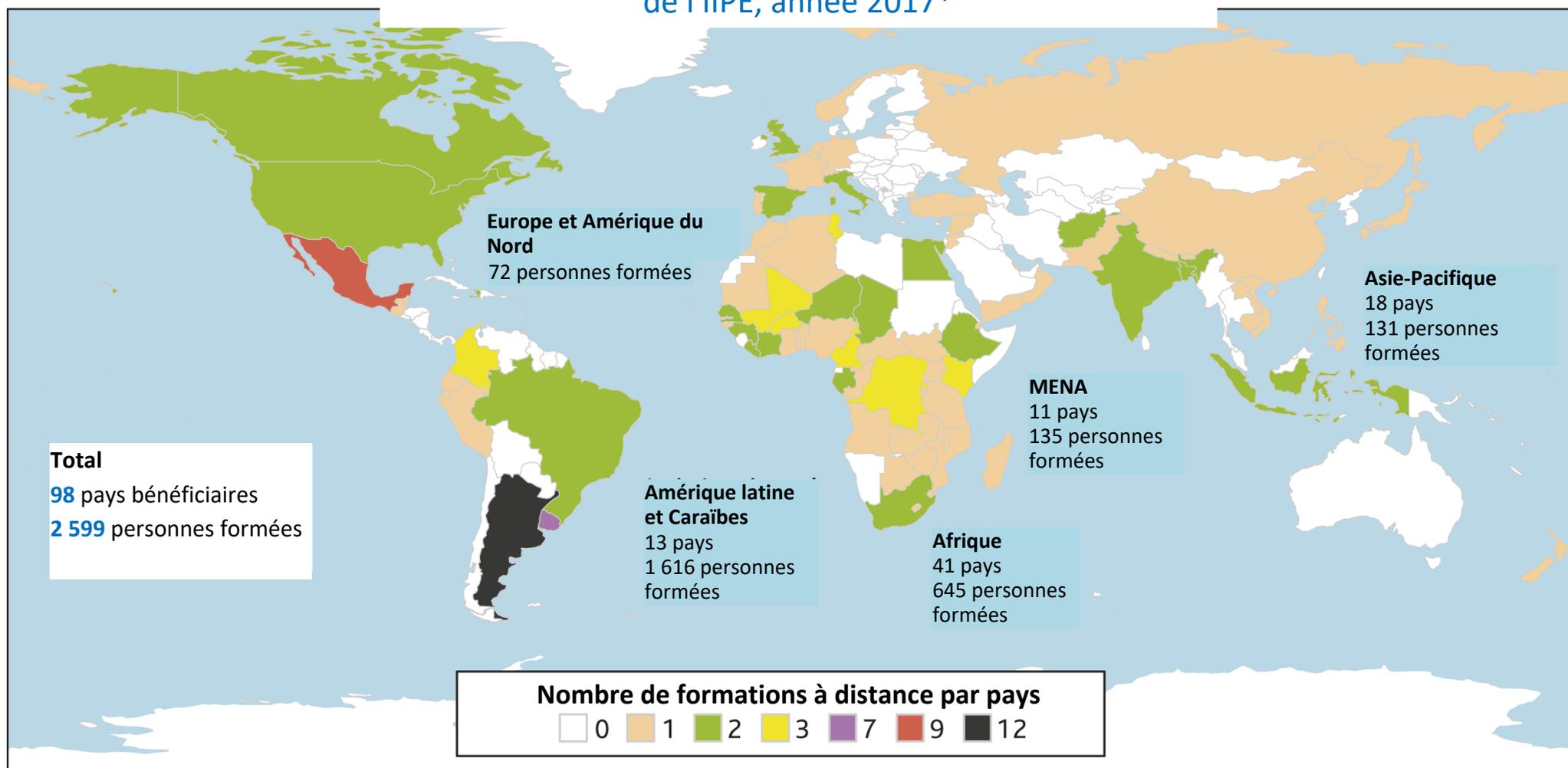
Entre 2014 et 2017, l'IIPE a renforcé sa coopération de longue date avec l'Institut national de l'éducation (NIE) du Cambodge et l'Institut national pour la planification de l'éducation (NIEP) de l'Afghanistan, ce qui a permis de développer les capacités de ces institutions relativement récentes pour doter les planificateurs nationaux de l'éducation des connaissances et compétences nécessaires à la préparation de plans nationaux de l'éducation judicieux et au suivi de leur mise en œuvre.

L'IIPE a également apporté son soutien à sept organismes nationaux de formation en Afrique, en Asie du Sud-Est et au Moyen-Orient, à savoir : le Centre d'orientation et de planification de l'éducation (COPE) au Maroc, l'Institut namibien d'administration et de gestion publiques (NIPAM), l'Institut pour le développement de l'administration de l'éducation (IFEAD) en RDP lao, l'Institut national pour la gestion de l'éducation (NIEM) au Viet Nam, la Commission nationale thaïlandaise pour l'UNESCO, le Centre national pour le développement des ressources humaines (NCHRD) en Jordanie, et le Centre régional pour la planification de l'éducation (RECEP) aux Émirats arabes unis. Le soutien apporté à ces institutions reposait sur la détermination des besoins en matière de formation, des conseils sur la conception de cours spécifiques, l'élaboration de documents de formation, la formation de formateurs et une aide à la création d'une bibliothèque virtuelle.

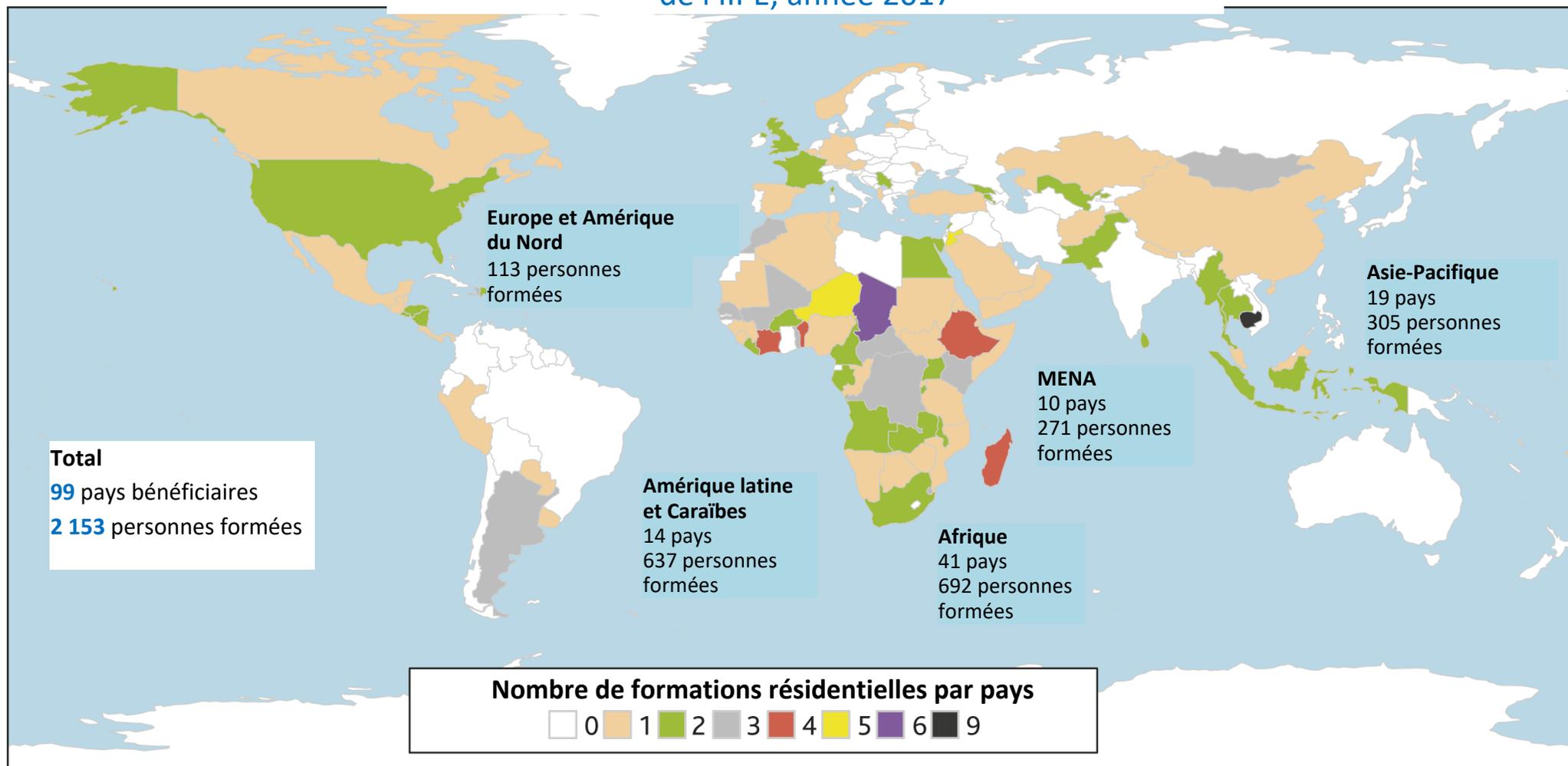
L'IIPE a par ailleurs continué à contribuer à la création de centres nationaux et régionaux de formation. L'Institut a délivré des conseils techniques en vue de l'ouverture d'un centre national de formation en PGE en République démocratique du Congo (RDC), et a activement contribué à la création du CCEP (Centre caribéen de planification de l'éducation), établi au sein de l'Université des Indes occidentales.

Conscient du rôle essentiel des organismes nationaux de formation dans le renforcement des capacités nationales en matière de PGE, l'IIPE a réalisé en 2017 un examen consécutif à la mise en œuvre pour évaluer le soutien fourni aux organismes nationaux de formation, faire ressortir les enseignements tirés et renforcer les partenariats avec des organismes nationaux de formation dans le futur. Cet examen a permis d'analyser l'approche, les stratégies et les outils utilisés, et de mettre en évidence les réalisations et les difficultés. Les résultats de l'examen devraient aider l'IIPE à élaborer des principes directeurs permettant de concevoir, de mettre en œuvre et d'évaluer de façon satisfaisante le soutien apporté aux organismes nationaux de formation dans le futur, ce qui renforcera l'efficacité des centres de formation en matière de PGE.

Couverture géographique des formations à distance de l'IPE, année 2017*



Couverture géographique des formations résidentielles de l'IPE, année 2017



*Des données ventilées selon l'origine géographique n'étaient disponibles que pour 2 018 des 2 153 personnes formées.

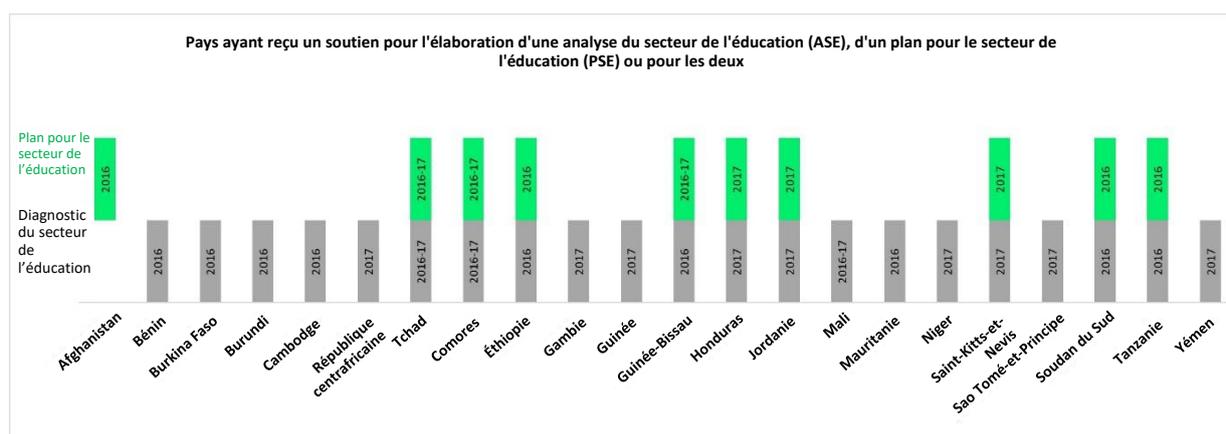
Amélioration des processus de planification opérationnelle et à moyen terme

2.1 Élaboration d'analyses et de plans pour le secteur de l'éducation

L'aide apportée par l'Institut aux États membres concernant l'élaboration d'une analyse du secteur de l'éducation (ASE) et d'un PSE est au cœur de sa Stratégie intégrée de renforcement des capacités. Cette aide revêt plusieurs aspects : les résultats de recherche orientent les conseils politiques ; différents outils techniques (modèles de simulation, cadres de suivi et d'évaluation [S&E]) contribuent à l'élaboration des ASE et des PSE ; et les programmes de formation résidentielle de longue durée de Paris, Dakar ou Buenos Aires, ainsi que les formations -intégrées à un projet, renforcent les capacités des équipes nationales.

L'aide de l'Institut est de plus en plus sollicitée, car une analyse « fiable » et des plans « rigoureux » sont désormais indispensables pour recevoir un soutien financier de la part de partenaires de développement (et, dans certains cas, du ministère national des Finances). Malgré l'augmentation de la capacité de l'Institut à répondre à ces demandes, elle reste insuffisante pour toutes les satisfaire.

Le graphique ci-après montre les 22 pays dans lesquels l'IIPE a aidé à élaborer une ASE et un PSE en 2016-2017.



Dans le cadre de la 9^e SMT, l'Institut a continué à aider les pays à réaliser des ASE et des PSE, tout en apportant d'importants changements à son approche. Les principes qui guident le travail de l'IIPE n'ont pas changé : renforcement du leadership national ; accent sur le processus (consultation et participation) et les produits (ASE et PSE fiables) ; création d'un projet commun aux responsables politiques et au personnel technique ; renforcement des capacités nationales pour assurer la viabilité à plus long terme ; mise en équilibre des

ambitions politiques et de la faisabilité technique. Parallèlement, trois changements importants ont été observés entre 2014 et 2017.

(1) Meilleure intégration des ASE et des PSE dans l'aide de l'IIPE

Premièrement, le soutien apporté par l'IIPE aux pays africains dans le cadre de l'élaboration d'une ASE et d'un PSE est désormais plus cohérent et s'inscrit généralement dans un même processus. Cela découle directement de l'intégration du Pôle de Dakar (PDK) à l'IIPE en 2013, et répond aux demandes de liens plus étroits entre analyse et planification. Cette intégration a revêtu différentes formes :

- Dans plusieurs pays (aux Comores, en Guinée et au Tchad), l'IIPE/PDK et l'IIPE/Paris ont travaillé main dans la main – l'IIPE/PDK dirigeant l'ASE et l'IIPE/Paris dirigeant le PSE. Bien qu'aux Comores et au Tchad, le contexte national instable ait posé des difficultés, les résultats escomptés ont finalement été obtenus en 2017. En Guinée, l'analyse est terminée et un plan décennal sera élaboré en 2018.
- Dans d'autres cas (au Soudan du Sud et en Jordanie, par ex.), seul l'IIPE/Paris intervient, en s'appuyant fortement sur l'approche et les outils analytiques conçus par l'IIPE/PDK.
- Lorsque la demande concerne une analyse, l'IIPE/PDK prend souvent la direction des activités en veillant, néanmoins, à ce que l'analyse nourrisse les réflexions politiques (en soutenant la préparation d'un cadre d'action, par ex.). Cela a été le cas dans de nombreux pays d'Afrique de l'Ouest, où le PDK a développé un important réseau et des collaborations de longue date. Ce soutien va parfois plus loin : au Burkina Faso, par exemple, le PDK a aidé à l'élaboration d'un plan opérationnel pour l'enseignement et la formation techniques et professionnels (EFTP).
- Au Honduras, l'IIPE/BA a mené un processus d'ASE/de PSE avec l'aide de l'IIPE/Paris, en adaptant les guides préparés par l'IIPE/Paris et l'IIPE/PDK au contexte de l'Amérique centrale.

(2) Soutien accru en faveur de la mise en œuvre des PSE

Deuxièmement, l'IIPE a accentué son soutien en faveur de la mise en œuvre des PSE. Un plan est en général plus difficile à mettre en œuvre qu'à concevoir. L'élaboration exige des compétences techniques et un savoir-faire politique, mais peut être entreprise par un petit groupe d'experts occupant une position centrale et -partageant les mêmes valeurs. La transformation d'un plan en action dépend en revanche d'un plus grand nombre d'individus travaillant à différents niveaux et défendant différents points de vue et intérêts, parfois conflictuels. La mise en œuvre est rapidement soumise à des contraintes : budget limité, capacité institutionnelle insuffisante, pratiques inébranlables et lenteur inévitable des structures bureaucratiques. L'aide à la mise en œuvre d'un plan, qui concerne principalement le niveau central où réside l'avantage comparatif de l'IIPE, revêt plusieurs formes :

- augmentation de l'importance accordée à la faisabilité du PSE en prenant en compte non seulement les aspects financiers mesurés à l'aide du modèle de simulation, mais aussi tous les risques et toutes les contraintes techniques et institutionnelles qui pourraient apparaître lors de la mise en œuvre ;
- aide à la conception et à l'utilisation d'un cadre de S&E (par ex. en Éthiopie, aux niveaux fédéral et régional, et au Cambodge) et formation du personnel à l'évaluation du plan ;
- établissement d'un lien entre le plan et le budget, notamment à travers l'élaboration de plans opérationnels triennaux, en cohérence avec le cadre de dépenses à moyen terme ;

- utilisation d'une analyse institutionnelle et de plans de renforcement des capacités : le principal obstacle à la mise en œuvre d'un plan réside souvent dans la faible capacité de l'administration éducative. Pour surmonter cette faiblesse, il est nécessaire de procéder à une analyse approfondie de ses causes et à une identification claire des stratégies appropriées – une pratique que l'IIPE réalise désormais systématiquement dans le cadre de toute ASE et qui se traduit par la conception de plans de renforcement des capacités (comme aux Comores, en Guinée, en Haïti et à Madagascar). L'IIPE/PDK s'est engagé dans un travail similaire, examinant les contraintes liées à la mise en œuvre des politiques relatives à l'enseignement technique et professionnel dans quatre pays (le Burkina Faso, la Côte d'Ivoire, la Mauritanie et le Sénégal) par le biais de la Plate-forme d'expertise en formation professionnelle (PEFOP).

L'une des difficultés entravant le soutien à la mise en œuvre des plans réside dans le fait que l'IIPE n'est pas physiquement présent dans les pays de manière durable. Les partenaires financiers qui contribuent à garantir la durabilité d'un projet sont essentiels. Lorsque cela est possible, ce partenaire est un bureau hors siège de l'UNESCO ; dans d'autres cas, l'IIPE a travaillé avec des partenaires tels que l'UNICEF, l'Agence française de développement (AFD) et l'UE, et a établi des relations étroites avec le Partenariat mondial pour l'éducation (GPE).

(3) Intégration efficace de la planification adaptée aux situations de crise

Troisièmement, il existe désormais peu de différences entre la « planification du secteur » et la « planification adaptée aux situations de crise ». Cela n'est pas dû au fait qu'un plus grand nombre de pays sont confrontés à des crises (bien que cela puisse être le cas), ni au fait que l'IIPE intervient davantage dans des pays « fragiles » (bien que les demandes d'aide proviennent souvent de ces pays), mais à deux raisons fondamentales. Tout d'abord, le terme « crise » tel qu'utilisé par l'IIPE revêt désormais un sens élargi, renvoyant non seulement à une catastrophe majeure ou à une guerre civile, mais aussi aux nombreux facteurs susceptibles de menacer la stabilité d'une nation, et notamment aux crises économiques, aux troubles civils et au changement climatique, qui, pour la plupart, transcendent les frontières nationales. Ensuite, un PSE qui considère la stabilité future comme acquise et n'essaie pas d'empêcher les crises perd rapidement sa crédibilité. À cet égard, il ne peut plus exister de distinction entre une planification « normale » et une planification adaptée aux situations de crise, car tous les pays doivent tenir compte des crises qui peuvent les frapper dans le futur.

Par conséquent, les ASE incluent désormais presque toujours une analyse des vulnérabilités, que ce soit dans le cadre de l'examen du contexte ou d'un chapitre distinct. L'IIPE et l'UNICEF ont participé à la réalisation d'un guide sur l'élaboration de ces analyses ; ce guide figure dans le troisième volume du Guide méthodologique pour l'analyse sectorielle de l'éducation (voir le RCT 2.2). En ce qui concerne les ASE, l'Institut a continué à concentrer ses efforts sur l'Afrique, tout en développant ce type de travail en Amérique centrale et dans les États arabes.

Évaluation externe du programme de coopération technique de l'IIPE/Paris

L'évaluation des services de coopération technique (CT) de l'IIPE/Paris (voir le document GB/4 Inf.2) a révélé que les résultats sont généralement atteints :

Les interventions en matière de CT sont un moyen efficace d'obtenir des résultats. La majorité (80 %) des résultats escomptés des projets de CT sont atteints, renforçant ainsi la capacité des destinataires ciblés en matière de PGE [...] la coopération avec l'IIPE est très appréciée par ses

partenaires. L'IIPE est considéré comme un partenaire technique égal de longue date qui fournit un soutien de haute qualité, systématique, contextualisé et spécialisé en matière de PGE et de PSE.⁴

L'évaluation a cependant permis de révéler certaines difficultés, parmi lesquelles deux au moins doivent être mentionnées ici. La première est d'ordre pratique : soutenir le processus d'ASE ou de PSE demande un temps considérable (généralement entre 9 et 24 mois) et nécessite de faire appel à des individus possédant diverses expertises. Ce processus ne peut donc être mené que dans quelques pays à la fois. Cette contrainte est source de deux frustrations : les ministères et les partenaires jugent le processus trop long et certains pays ne reçoivent pas de soutien de l'IIPE.

Afin de remédier à cela, l'IIPE a décidé d'offrir un soutien plus flexible. Dans le cadre d'une ASE, un pays peut déterminer les sujets qui nécessitent une analyse plus poussée, ainsi que les cas où une identification des tendances générales suffit. Lorsque de nombreuses études auront déjà été réalisées, l'ASE consistera principalement en une analyse des données et des documents disponibles, et demandera donc moins de temps. Qu'il s'agisse d'une ASE ou d'un PSE, l'aide peut être réduite lorsqu'un soutien a déjà permis de renforcer les compétences nationales. En Mauritanie et à Madagascar, le PDK a fourni une aide à distance pour la préparation de l'ASE, car celle-ci avait été préparée par les équipes nationales préalablement formées par le PDK. Au Cambodge, l'IIPE aidera à préparer un PSE par le biais de deux ateliers seulement. Le plan sera élaboré en 2018 par une équipe nationale dont les membres ont, pour la plupart, bénéficié d'une formation préalable (dans le cadre, notamment, du PFA de l'IIPE). Lorsque les capacités nationales étaient fortes (au Kenya par ex.) et/ou lorsque des facteurs pratiques et stratégiques rendaient le soutien intensif à long terme difficile (à Saint-Kitts-et-Nevis et au Vanuatu par ex.), l'IIPE a proposé un soutien à distance encore plus léger. Grâce à cette nouvelle flexibilité, qui repose sur des processus adaptés aux points forts et aux besoins de chaque pays, l'Institut a pu aider un nombre d'États membres plus important que s'il avait appliqué à tous une même approche standard.

La deuxième difficulté est d'ordre technique. L'Institut considère que le leadership gouvernemental est essentiel dans l'élaboration d'un plan pour favoriser l'adhésion et l'engagement, sans lesquels les plans ne pourraient être mis en œuvre. L'évaluation de la CT révèle que, si cette position a aidé l'Institut à établir des relations collégiales et de confiance avec les États membres, « la conception de "l'assistance de soutien" actuellement adoptée par l'IIPE peut compromettre l'efficacité de l'intervention si elle n'est pas combinée à des critiques amicales suffisantes. »⁵ Il est difficile de respecter le leadership gouvernemental tout en agissant en tant que partenaire critique. Il est indéniable que, dans le cadre de son action, l'IIPE défend les valeurs des Nations Unies et non des points de vue spécifiques (l'équité et la non-discrimination par ex.) et milite pour des droits et non pour des politiques particulières (le droit à une éducation de base gratuite par ex.). Cette réponse générale doit néanmoins être adaptée à chaque contexte.

⁴ MDF Training & Consulting. *External Evaluation, Technical Cooperation Programme, IIEP Paris*. Mai 2017 : p. 41.

⁵ *Ibid.* p. 20.

2.2 Planification adaptée aux situations de crise

Bien que, comme indiqué plus haut, tous les plans du secteur de l'éducation doivent être adaptés aux situations de crise, cette section se concentre sur les efforts visant spécifiquement la préparation aux situations de crise, leur prévention et leur gestion. En 2016-2017, près de 38 % des projets de CT de l'IIEP ont été menés dans des contextes fragiles.⁶ Une évaluation récemment effectuée par le bureau d'évaluation de l'UNESCO indique que l'IIEP a :

un rôle important à jouer dans la fourniture d'une aide technique au renforcement des capacités des gouvernements pour mieux répondre et se préparer à l'impact des crises sur les systèmes éducatifs. La nécessité d'intégrer la planification des interventions d'urgence dans les plans d'éducation nationaux est plus importante que jamais [...] (p. 35). [...] Les travaux de l'Institut sur l'analyse et la planification du secteur adaptées aux situations de crise sont considérés par les parties prenantes travaillant dans le domaine de l'ESU comme un grand avantage comparatif de l'Organisation [...] (p. 34).⁷

L'IIEP a œuvré au niveau mondial pour sensibiliser à l'importance de la planification adaptée aux situations de crise, élaborer des guides, des manuels et des cours, renforcer la détermination et les capacités des ministères à tenir compte de cet aspect fondamental, et établir des partenariats avec des acteurs clés, notamment dans la communauté de l'aide humanitaire. Ce sujet a été au centre de la SMT, l'ardeur et les atouts techniques de l'IIEP jouant un rôle important dans l'établissement de liens entre les acteurs de l'aide humanitaire et les acteurs de l'aide au développement. L'utilisation de réseaux internationaux⁸ par l'IIEP est, à cet égard, essentielle. Au niveau national, l'IIEP mobilise aussi bien des partenaires de l'aide humanitaire que des partenaires de l'aide au développement pour élaborer les ASE et les PSE, comme cela a été le cas lors de la préparation du Plan stratégique 2017-2021 pour l'enseignement général du Soudan du Sud. Ces efforts conjugués sont susceptibles de garantir la prestation de services éducatifs, que ce soit dans des situations d'urgence soudaine ou de reprise et de développement, grâce à un système d'aide plus cohérent.

Cette forte mobilisation à l'égard de la planification adaptée aux situations de crise a permis à l'IIEP d'aborder un nouveau domaine de travail particulièrement complexe : la planification pour l'éducation des réfugiés et des personnes déplacées. La raison d'être de cette nouvelle orientation est claire : dans le monde entier, le nombre de réfugiés a considérablement augmenté au cours des dernières années. À la fin de l'année 2015, plus de 65 millions d'individus ont été déplacés de force en tant que réfugiés ou personnes déplacées à l'intérieur de leur propre pays – ce chiffre n'a jamais été aussi élevé depuis la fin de la Seconde Guerre mondiale. Beaucoup de réfugiés, si ce n'est la plupart, restent dans les pays hôtes pendant plusieurs années, et bien souvent pendant une génération au moins. Confrontés à la nécessité de fournir des services sociaux, et notamment éducatifs, les gouvernements se heurtent à des questions complexes. Le pays hôte doit-il assumer la responsabilité de la planification et de

⁶ En 2016-2017, 37,5 % des projets de coopération technique de l'IIEP ont été menés dans des contextes fragiles d'après la [Liste harmonisée des situations fragiles publiée en 2017 par la Banque mondiale](#).

⁷ [Évaluation du rôle de l'UNESCO en matière d'éducation dans les situations d'urgence et de crises prolongées](#). Bureau d'évaluation de l'UNESCO, Service d'évaluation et d'audit (IOS), octobre 2016 Voir également Nicolai, S. et al., 2016, [A Common platform for education in emergencies and protracted crises: Evidence paper](#), Londres.

⁸ Notamment le Global Education Cluster (GEC), le Réseau inter-agences pour l'éducation en situations d'urgence (INEE) et l'Alliance mondiale pour la réduction des risques de catastrophes et la résilience dans le secteur de l'éducation (GADRRRES).

la prestation des services éducatifs ? Lorsqu'il existe des cadres juridiques prévoyant la prestation de services sociaux (la Convention de Kampala, par ex.), revient-il au MdE de donner aux réfugiés un accès à l'éducation ? L'éducation pour les réfugiés doit-elle être intégrée à un PSE à long terme, malgré les incertitudes liées à leur avenir ? Il convient également de prendre une décision concernant les coûts unitaires, l'affectation des enseignants et la langue d'enseignement.

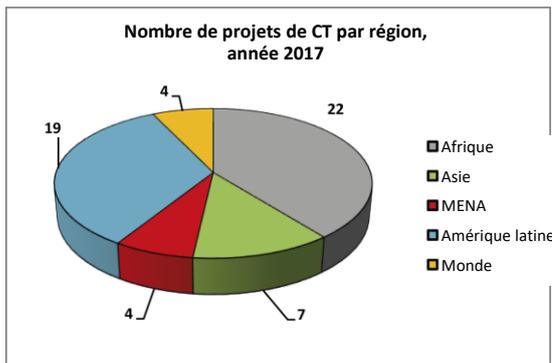
La complexité de ces questions ne doit pas pour autant servir de prétexte pour ignorer ce sujet, mais au contraire en souligner l'importance, compte tenu, notamment, de l'injustice et de la souffrance humaine qui découlent de la situation actuelle ; ignorer ce problème serait contraire aux valeurs que défend l'Institut.

L'IPE a commencé à mener des activités à cet égard en 2017 avec un forum en ligne sur les politiques concernant la planification de l'éducation pour l'inclusion des personnes déplacées. Ces activités seront intensifiées dans le cadre de la prochaine SMT. Elles couvrent divers domaines, établissant un lien entre la formation, la coopération technique et les travaux de recherche et d'analyse. L'IPE a conclu des accords avec l'UE (dans le cadre des « Instruments de politique étrangère ») et avec l'UNICEF Éthiopie, de façon à pouvoir travailler aux niveaux international, régional, national et local. Le soutien de l'Institut se concentre sur les principales questions de planification et de gestion auxquelles sont confrontées les responsables politiques, et notamment la collecte et l'analyse de données, le choix des stratégies (pour la gestion des enseignants par ex.) et les prévisions de dépenses.

Le travail de coopération technique a commencé en Éthiopie, dans le cadre, notamment, d'un exercice de micro-planification dans les districts qui accueillent des réfugiés. L'IPE aide le MdE et d'autres partenaires à assurer une planification conjointe et une coordination efficace de la planification et de la gestion de l'éducation. L'objectif à long terme est de renforcer l'autonomie des réfugiés et des communautés d'accueil vulnérables grâce à une amélioration de la prestation de services éducatifs durables.

L'établissement de partenariats efficaces, au sein de chaque pays et au niveau mondial, est indispensable à la réussite de cette action. Nous assurons une étroite coordination avec l'UNHCR, le Cluster, l'UNICEF et d'autres partenaires nationaux et internationaux qui travaillent avec le gouvernement-. La collaboration de l'IPE avec le Secrétariat du GPE entre dans le cadre de cette coordination.

Aperçu du portefeuille de projets de coopération technique, année 2017

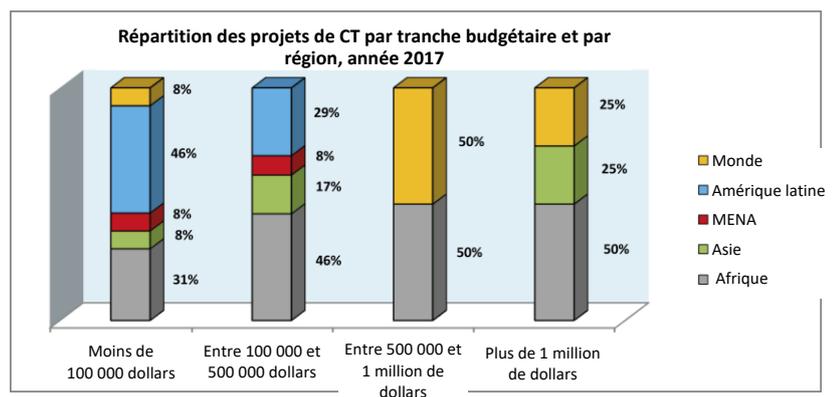
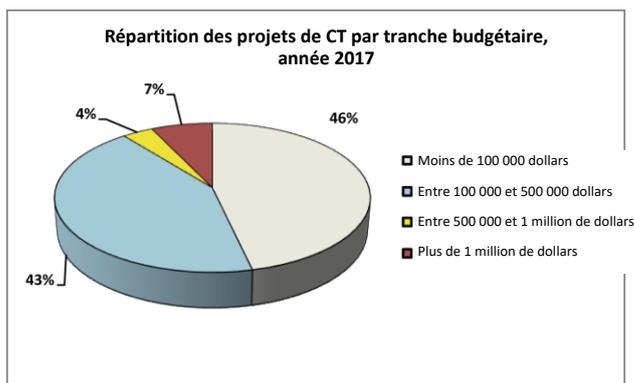
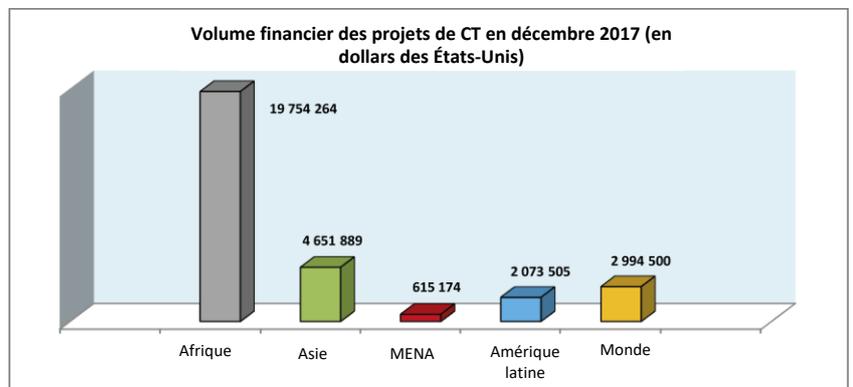
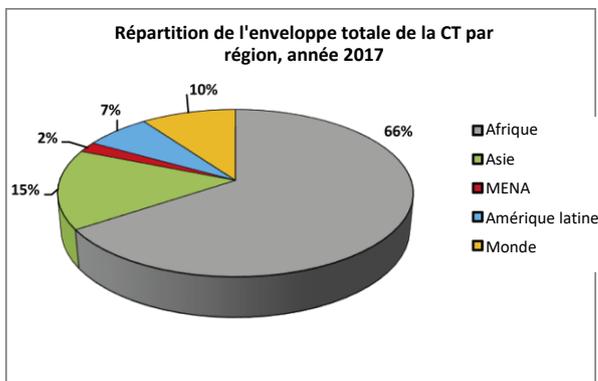


30 089 331 \$ EU

Volume financier total des projets en cours en décembre 2017*

56 Projets **35 Pays**

*Enveloppes budgétaires intégrales. Inclut un budget pluriannuel.



Utilisation du SIGE et de systèmes de S&E tenant compte des principales questions de planification et de gestion de l'éducation

3.1 Outils pour une planification fondée sur des données probantes

Il relève également de la mission de l'IPE de créer des biens publics mondiaux à travers l'élaboration de guides, de manuels et d'outils, mis gratuitement à la disposition des États membres pour les aider à améliorer leurs politiques et pratiques de planification et de gestion. Si la capacité de l'IPE à apporter un soutien direct sera toujours limitée, les directives techniques et les outils permettent de fournir des conseils à distance et un soutien plus léger à un nombre plus important d'États membres.

Ces biens publics s'inspirent directement du travail de coopération technique mené par l'IPE dans certains pays, en lien direct avec leurs utilisateurs et les nombreuses difficultés pratiques auxquelles ils sont confrontés. Leur utilité immédiate est ainsi garantie. Les guides et les outils sont constamment mis à l'épreuve dans le cadre des projets de CT et des formations. Cela permet des améliorations, tout en garantissant leur pertinence au niveau mondial et leur utilité à l'échelle locale.

Les guides et les outils portent sur les trois principaux domaines de travail de l'IPE : l'analyse, la planification et la gestion.

Analyse du secteur

Les deux volumes du Guide méthodologique pour l'analyse sectorielle de l'éducation, élaboré par le PDK en collaboration avec l'UNICEF, le GPE et la Banque mondiale, se sont imposés comme des références en la matière. Le PDK et l'IPE/Paris achèvent actuellement un troisième volume, qui contient des chapitres sur l'analyse institutionnelle et l'analyse des vulnérabilités, en collaboration avec ces mêmes partenaires. L'IPE participe également à la rédaction d'un chapitre sur l'éducation inclusive, dirigée par l'UNICEF.

Une autre publication importante, qui a trait au financement de l'éducation, est la [Méthodologie des comptes nationaux de l'éducation](#) (CNE), élaborée par l'IPE/Paris et le PDK, en collaboration avec l'Institut de Statistique de l'UNESCO (UIS). Cette publication innovante tient compte d'une dimension essentielle de l'équité. La méthodologie des CNE a rapidement obtenu une large reconnaissance, notamment par la Commission internationale sur le financement des opportunités éducatives mondiales dans son rapport de 2016. Dans le cadre de la 9^e SMT, huit pays ont bénéficié d'un soutien pour la mise en œuvre de CNE, et une collaboration prometteuse avec la Banque mondiale a été entamée. Ce nouvel effort implique d'analyser la méthodologie pour convertir les données sur les finances publiques tirées de la base de données BOOST de la Banque mondiale en une source de données compatible pour les CNE. Cela contribuera au bout du compte à améliorer les informations et la transparence concernant le financement du secteur de l'éducation.

Élaboration des PSE

[Guide pour la préparation d'un plan sectoriel d'éducation](#) et [Guide pour la préparation d'un plan de transition de l'éducation](#) : dans le cadre de cette collaboration avec le GPE, l'IIEPE a dirigé la préparation de PSE tandis que le GPE s'est chargé de l'évaluation des plans. Ces guides se sont rapidement imposés comme des références pour les pays, en particulier pour les membres du GPE. Le ministère espagnol des Affaires étrangères a financé leur traduction en espagnol. Les guides ont également été traduits en dari en Afghanistan, ce qui témoigne de leur utilité au niveau mondial.

Planification adaptée aux situations de crise : les publications de l'IIEPE ont joué un rôle important et déterminant dans ce domaine. Un [kit de ressources sur la planification](#), qui se compose de six livrets proposant des lignes directrices aux planificateurs de l'éducation en matière de sécurité, résilience et cohésion sociale, a été suivi par un kit similaire sur la conception, la révision et le déploiement des programmes scolaires, élaboré en coordination avec le BIE. Ces deux kits sont le fruit d'un projet financé par le programme [Protéger l'éducation de l'insécurité et des conflits](#) (PEIC) de la fondation Education Above All.

Manuel de planification en vue de l'ODD 4 : en collaboration avec le siège et plusieurs bureaux régionaux de l'UNESCO, ce manuel de planification, qui paraîtra prochainement, aidera les ministères de l'Éducation à relever les défis que pose l'ambitieux ODD 4. S'il est vrai que les méthodes de planification ne changeront pas fondamentalement, de nombreuses questions complexes, qui ne se prêtent pas à des solutions universelles, ont émergé. Il s'agit par exemple de questions relatives aux données et aux indicateurs, aux partenariats au sein et en dehors des gouvernements, et au financement.

Modèles de simulation : cet outil est indispensable au dialogue stratégique et à la prise de décisions. De tels modèles ont généralement été élaborés dans le cadre de l'aide de l'IIEPE à l'élaboration d'une ASE et d'un PSE – aide comprenant systématiquement un encadrement technique et/ou la formation des membres de l'équipe nationale pour renforcer leurs capacités à concevoir et utiliser ces modèles. La conception des modèles a revêtu différentes formes :

- Lorsque l'IIEPE participe à l'ensemble du processus d'ASE/de PSE (comme en Jordanie et au Honduras), la conception du modèle fait partie intégrante du processus.
- Dans quelques cas (par ex. à Saint-Kitts-et-Nevis ou à Zanzibar en 2016), le soutien de l'IIEPE a seulement porté sur cet aspect, car il s'agissait de la partie technique la plus complexe.
- Lorsque le soutien concerne uniquement l'ASE, un modèle de simulation est généralement élaboré, à l'aide des données de l'ASE, pour permettre la préparation du cadre d'action général. Cela a été le cas au Bénin et au Mali, où le PDK a également participé au dialogue stratégique.
- Au Cambodge et au Sénégal, un modèle de simulation a été utilisé pour déterminer ce que la réalisation de l'ODD 4 coûterait au pays.
- Un modèle a parfois été utilisé pour orienter un choix stratégique spécifique : au Myanmar et en Haïti, par exemple, un modèle a été conçu pour examiner les répercussions des réformes relatives aux qualifications et à la formation des enseignants.

Carte scolaire et micro-planification : il s'agit de l'un des points forts de l'IIEPE depuis des décennies. Des demandes continuent d'arriver, en partie parce que les techniques ont évolué

(notamment grâce à un meilleur accès aux données tirées des systèmes d'information géographique), mais surtout parce que dans certains pays, le personnel aux niveaux central et décentralisé – qui joue un rôle clé dans la carte scolaire – possède rarement le profil adéquat et doit donc être formé.

L'outil de sélection : l'IIPE a achevé l'élaboration conceptuelle d'un système flexible d'aide à la décision, qui est au cœur de la planification et de la gestion. Ce système permet aux décideurs :

- d'examiner systématiquement les questions d'équité et d'efficacité en lien avec les résultats scolaires escomptés (couverture, apprentissages, etc.),
- d'identifier les causes sous-jacentes en utilisant les données et les autres éléments disponibles pour déterminer les liens de causalité, et
- de prévoir des options politiques stratégiques adaptées au contexte du pays afin d'influer sur l'équité, l'efficacité et les résultats d'apprentissage.

Utilisé en combinaison avec des données relatives à l'éducation, cet outil vise à devenir la méthode de référence pour une évaluation rapide des options stratégiques adaptées au contexte (avantages, inconvénients, coûts, acceptabilité sociale et économie politique). La conception technique sera réalisée en 2018.

Gestion

Dans le cadre de la 9^e SMT, le soutien de l'IIPE a couvert plusieurs thématiques de gestion, dont les suivantes.

Systèmes d'information pour la gestion de l'éducation (SIGE) : la priorité de l'IIPE est d'améliorer l'analyse et l'utilisation des données aux fins de la planification et de la gestion, sans trop participer à la collecte de données. Cette dimension fait généralement partie intégrante de la collaboration établie avec les pays pour préparer une ASE et un PSE. Quelques projets de CT visent néanmoins spécifiquement à améliorer le SIGE. En RDC, l'IIPE, en collaboration avec le bureau de l'UNESCO, aide à perfectionner le SIGE et à rendre son utilisation plus efficace, au niveau national et dans plusieurs provinces, par l'intermédiaire de meilleurs systèmes informatiques, de conseils techniques et d'une formation. Un travail similaire a démarré au Burkina Faso.

S&E et cadres de résultats : compte tenu de l'attention croissante accordée par l'IIPE à la mise en œuvre des plans, des activités sont actuellement menées à cet égard, notamment en Éthiopie et au Cambodge. En dehors de la conception du cadre, il est fondamental de permettre et de promouvoir son utilisation. La principale difficulté réside souvent dans l'absence de demande interne concernant ces cadres, ce qui témoigne du trop peu d'importance accordée à l'obligation de rendre compte des résultats. Au Paraguay, l'IIPE/BA a aidé à la conception d'un plan de suivi et d'évaluation du programme national de formation des enseignants. Les activités ont inclus l'élaboration de plusieurs outils d'évaluation pour mesurer les capacités générales et relatives au programme d'études des enseignants.

Guide sur la budgétisation fondée sur les résultats : en collaboration avec le bureau de l'UNESCO à Bangkok, l'IIPE a préparé un guide présentant plusieurs cas de budgétisation fondée sur les résultats dans différents pays. Ce guide a été testé lors d'un atelier destiné à renforcer les connaissances des planificateurs de la région Asie-Pacifique concernant les concepts et les techniques liés à la budgétisation fondée sur les résultats.

Profils des écoles, tableaux de bord et cartes participatives : le fait d'informer les parties prenantes des résultats de chaque établissement par rapport aux objectifs nationaux et aux valeurs moyennes dans des établissements similaires, les profils des écoles et les tableaux de bord qui les accompagnent peuvent renforcer la notion de responsabilité et conduire à des améliorations au sein des établissements. L'IPE collabore avec l'UNICEF en Zambie, au Togo et à Madagascar, avec le soutien du GPE. Cette activité est complétée par l'étude mondiale des cartes scolaires participatives réalisée en 2016 par l'IPE pour promouvoir la transparence par l'information et de nouvelles recherches sur les données ouvertes mentionnées dans le RCT 4.

Concordance entre l'affectation des ressources et les objectifs stratégiques

Les recherches de l'IPE jouent un rôle important dans les discussions et les décisions relatives aux politiques et pratiques éducatives. Elles enrichissent par ailleurs une base de données très utile pour sa mission de formation, d'assistance technique et de conseil politique. Dans le cadre de sa 9^e Stratégie à moyen terme (SMT), l'IPE a lancé une série de projets de recherche sur le financement de l'éducation, les subventions aux écoles, les enseignants, les données scolaires ouvertes, l'assurance qualité interne (AQI), les services de la petite enfance et les conséquences des changements démographiques sur les politiques et la planification. Tous ces projets ont été mis en œuvre avec succès et la plupart ont pris fin, donnant lieu à diverses publications (notes d'orientation, études de cas, rapports de synthèse, guides, etc.) qui ont bénéficié d'efforts renouvelés d'adaptation du format et de la présentation au public cible, afin de permettre la plus large diffusion possible des conclusions. Plusieurs publications étant en cours d'impression, les derniers produits de recherche de la 9^e SMT devraient paraître en 2018.

4.1 Financement de l'éducation

Politiques d'établissement des coûts pour la petite enfance en Amérique latine

En 2017, dans le cadre d'une étude du bureau régional de l'UNICEF pour l'Amérique latine et les Caraïbes sur les stratégies des pays qui ont ratifié la Convention relative aux droits de l'enfant, l'IPE a élaboré un cadre pour estimer le coût de politiques complètes de protection de la petite enfance. Les cas de l'Argentine, de la Colombie et du Pérou ont été analysés pour mesurer les écarts de qualité concernant la fourniture des services de la petite enfance.

Subventions aux écoles

Dans le cadre de sa 9^e SMT, l'IPE a élargi son projet de recherche sur la conception et la mise en place de subventions aux écoles à Haïti, au Honduras, à la RDC, à Madagascar et au Togo, avec le soutien du GPE. La recherche portait sur les critères et les mécanismes de répartition et d'utilisation des subventions, et évaluait le rôle des subventions aux écoles dans l'accès, l'équité et la qualité au niveau des écoles. À la suite du séminaire régional sur les politiques de 2016, les activités de diffusion se sont poursuivies en 2017 par l'intermédiaire de rapports nationaux, de rapports de recherche, d'une synthèse comparative et de séminaires destinés aux autorités centrales et régionales responsables de l'éducation. Un court-métrage sur les subventions aux écoles à Madagascar, une série de huit vidéos sur la conception et la mise en œuvre de politiques de subventions aux écoles, et un certain nombre d'infographies ont été mis à disposition. Des orientations visant à améliorer les politiques de subventions aux écoles ont été élaborées pour les quatre pays francophones. L'IPE a également publié des directives

techniques détaillées sur la conception et la mise en œuvre de politiques efficaces de subventions aux écoles.

Utilisation des résultats de recherche pour améliorer les politiques de subventions aux écoles au Togo

Au Togo, des résultats de recherche ont été utilisés pour améliorer la mise en œuvre des deux politiques de subventions aux écoles du pays. La subvention de l'État est désormais versée en deux fois, et non plus en une seule fois, ce qui permet aux établissements de mieux gérer leurs finances. Les résultats de recherche ont également contribué à la conception d'une nouvelle phase de la subvention du Projet Éducation et renforcement institutionnel (PERI), financé par le GPE. Une formation sur l'utilisation de la subvention, destinée aux comités de gestion scolaire, est de nouveau proposée. Les corps d'inspection scolaire ont été exclus du mécanisme d'attribution des subventions. Auparavant, il était demandé aux écoles de soumettre leurs propositions de budget à l'inspecteur en chef, qui était également chargé de sélectionner les fournisseurs, ce qui entraînait un risque de corruption. Toutes les écoles ont désormais un compte en banque et peuvent accéder directement au fonds du PERI.

4.2 Production d'éléments pour orienter le dialogue et la formulation des politiques

En 2017, l'IPE a mené à bien plusieurs projets de recherche majeurs. La plupart des produits de recherche seront publiés avant la fin de l'année ou début 2018.

Réformes relatives à la carrière des enseignants

Lancé en 2014, ce projet porte sur les modèles de carrière des enseignants, leurs incidences sur la gestion et leurs effets sur la motivation, l'attraction et la rétention des enseignants, dans des pays, provinces et villes qui ont choisi d'élargir les possibilités d'avancement professionnel des enseignants.

En 2017, l'IPE a publié la traduction française de son analyse documentaire sur le sujet ainsi qu'une étude portant sur huit pays proposant des réformes relatives à la carrière des enseignants : l'Afrique du Sud, la Colombie, l'Écosse, l'Éthiopie, la Lituanie, le Mexique, le Pérou et la Thaïlande. L'IPE/BA a participé à l'analyse de trois autres pays latino-américains : le Brésil, le Chili et l'Équateur.

Une collecte de données pour de nouvelles études de cas a été réalisée cette année en Équateur, à New York et dans le Cap-Occidental (Afrique du Sud). L'IIPE utilisera les résultats de recherche pour fournir des conseils politiques aux États membres qui souhaitent réformer leurs structures de carrière des enseignants. Des rapports de recherche sur les résultats du projet sont en cours de rédaction.

Recherche sur les structures de carrière des enseignants : enseignements tirés en matière de conception du régime de carrière

- Il importe de veiller à différencier clairement les rôles et responsabilités des enseignants dans l'échelle des carrières, en s'appuyant sur des lignes directrices et des cadres de compétences. Les derniers échelons doivent correspondre aux enseignants les plus autonomes et ayant le plus de responsabilités.
- Les normes minimales auxquelles les enseignants doivent satisfaire pour obtenir une augmentation de salaire ou une promotion doivent permettre de distinguer les enseignants les uns par rapport aux autres, sans pour autant bloquer l'évolution de leur carrière.
- Les méthodes et les outils utilisés pour évaluer les compétences des enseignants doivent tenir compte de leur travail en salle de classe. Des mécanismes d'inspection normalisés ont fait l'objet de critiques en raison de leur incapacité à prendre en compte la complexité de l'enseignement.
- Un bon salaire de départ ainsi qu'un taux d'augmentation correct dans les premières années de carrière sont essentiels. Des périodes d'insertion et de probation bien organisées et bienveillantes contribuent également à fidéliser les enseignants.
- Pour que les systèmes de gestion de la performance soient efficaces, un équilibre doit être établi entre l'inspection portant sur la performance et l'évaluation du perfectionnement professionnel. La plupart des systèmes tendent à mettre l'accent sur la performance plutôt que sur le perfectionnement.

Déploiement des enseignants au niveau de l'enseignement de base

L'affectation des enseignants joue un rôle majeur dans la réalisation de l'ODD 4 en ce qui concerne la qualité et l'équité liées aux apprentissages des élèves, ainsi que l'efficacité des dépenses publiques consacrées à l'éducation. L'IIPE/PDK a systématiquement inclus l'allocation et le déploiement des enseignants dans les analyses du secteur. Au cours des deux dernières années, le PDK a examiné ce sujet plus en détail afin de fournir des conseils et des outils efficaces aux pays.

Un atelier régional pour l'Afrique de l'Ouest sur le déploiement des enseignants a été organisé à Dakar en 2016 ; un deuxième atelier (pour l'Afrique australe, centrale et de l'Est) sur l'amélioration de la gestion des enseignants de l'éducation de base a eu lieu à Nairobi en mai 2017. Ce dernier atelier a souligné la nécessité d'une gestion plus efficace des enseignants et proposé des outils pour améliorer la gestion de l'affectation des enseignants, et notamment des bases de données intégrées sur les enseignants et des diagnostics sur l'utilisation des enseignants.

Formation d'enseignants, de directeurs et de superviseurs en Amérique latine

À la demande de plusieurs pays d'Amérique latine, différents projets de recherche sur les enseignants, menés en collaboration avec le bureau de Paris, ont ciblé les processus d'accès et de promotion dans l'enseignement de base et l'enseignement secondaire supérieur, les pratiques d'enseignement dans le système scolaire argentin, les politiques relatives aux enseignants de la petite enfance, et les modèles de carrière des enseignants.

En 2017, l'Institut national de formation des enseignants de l'Argentine a réalisé, avec le soutien de l'IIPE/BA, une étude sur les enseignants-formateurs, les directeurs et les superviseurs du pays qui inclut : (i) une étude des modèles organisationnels et pédagogiques des institutions de formation des enseignants pour les formations initiales -et en cours d'emploi, avec des exemples provenant d'Australie, du Canada, de Cuba, de Finlande, de République de Corée, du Royaume-Uni et de Singapour ; et (ii) une analyse très avancée de modèles internationaux pour la formation des directeurs et des superviseurs, à travers cinq études de cas innovantes.

Utilisation de données ouvertes pour améliorer la transparence dans le secteur de l'éducation

Ce projet de recherche se concentre sur l'utilisation de [cartes participatives](#) pour encourager la [transparence](#) et la [responsabilité](#) dans les établissements. En 2016, l'IIPE a publié un [rapport approfondi](#) portant sur 14 initiatives de cartes scolaires participatives dans le monde entier, et plus précisément sur l'impact sur la responsabilité de facteurs tels que les méthodes de diffusion des informations, les approches formelles par opposition aux approches participatives, et les mécanismes de récompense par opposition aux mécanismes de punition.

En 2017, des études de cas ont été réalisées en Australie, au Bangladesh, en Inde, en Indonésie, au Pakistan et aux Philippines, et deux études approfondies ont été rédigées sur l'Afrique et l'Amérique latine. Les résultats seront examinés à l'occasion d'un Forum des politiques qui aura lieu à Manille en janvier 2018, et les produits de recherche seront publiés au début de l'année 2018. Un rapport de synthèse et des directives sur les orientations stratégiques essentielles seront préparés afin de faciliter l'accès à des données scolaires ouvertes plus fiables, utilisables et efficaces. Les résultats de recherche contribueront à renforcer les capacités des responsables de l'éducation, ainsi que des représentants de la société civile, chargés de gérer les données scolaires, et encourageront le dialogue sur la façon dont ces initiatives peuvent améliorer la responsabilité dans le secteur de l'éducation.

Dans le cadre de la 9^e SMT, l'IIPE a participé à quatre exercices sur les risques de corruption (en Serbie, au Kosovo, en Ukraine et en Géorgie), qui ont servi de base à l'élaboration d'un nouveau guide méthodologique sur la réalisation d'une évaluation des risques de corruption. L'Institut a également fait connaître ses activités à l'occasion de plusieurs conférences (voir l'annexe).

L'IIPE, la Banque mondiale et l'OCDE poursuivent leur dialogue en s'appuyant sur leur travail commun pour le sommet du G20 à Brisbane. Leur [rapport](#) conjoint de 2015, dans lequel l'IIPE a rédigé le chapitre sur l'éducation, repose sur une quantité considérable d'informations collectées dans le cadre de son programme sur l'éthique et la corruption.

Concernant l'assurance qualité interne dans l'enseignement supérieur, le projet « Options innovantes et économiques pour l'assurance qualité interne dans l'enseignement supérieur », mené de 2014 à 2017, a permis de déterminer des approches et des options pour aider les

établissements de l'enseignement supérieur à concevoir un système d'AQI économique et adapté au contexte. Les activités réalisées dans le cadre de ce projet ont inclus l'organisation d'ateliers d'experts et sur la méthodologie de recherche, une enquête internationale et plusieurs études de cas. Les enseignements tirés des recherches ont été examinés lors du Forum des politiques éducatives intitulé « Enseignement supérieur et employabilité : comment l'assurance qualité interne peut-elle contribuer ? », qui s'est déroulé à Xiamen, en Chine, en juin 2016.

Les résultats de recherche ont été diffusés en 2017. Les conclusions ont également fait l'objet d'un cours à distance destiné à des équipes universitaires en Asie du Sud-Est. Huit études de cas menées dans des universités, le rapport de recherche découlant de l'enquête internationale, une synthèse, le rapport du Forum des politiques en Chine et quatre énoncés de politique ont été publiés. Ces produits aideront l'Institut à fournir des conseils politiques et un soutien technique aux ministères et aux établissements de l'enseignement supérieur qui souhaitent mettre en place des structures appropriées pour les systèmes d'AQI. L'IPE a diffusé ses résultats de recherche lors de plusieurs événements qui se sont déroulés en 2017.

Incidences des changements démographiques sur les politiques et la planification

Dans le cadre de ce projet financé par la Malaisie, l'IPE a coopéré avec des membres du Réseau asiatique des institutions de formation et de recherche en planification de l'éducation (ANTRIEP), et notamment avec l'institut Aminuddin Baki, le KEDI (Korean Education Development Institute) et l'université National University of Education Planning and Administration (NUEPA). Cette étude a analysé les incidences des changements démographiques sur l'éducation dans trois pays asiatiques pour déterminer, en particulier, si les politiques existantes, les méthodes de planification et les systèmes d'information sur l'éducation, ainsi que les mécanismes de budgétisation et de dotation financière, sont adaptés à l'évolution des tendances démographiques. Les études de cas menées en Inde, en Malaisie et en République de Corée ont pris fin en 2017 et ont été présentées lors d'un séminaire régional sur les politiques qui a eu lieu à Genting Highlands, en Malaisie, en mai. Ce projet pourrait être élargi à d'autres pays dans le futur afin d'encourager les ministères à prendre plus sérieusement en considération les incidences des changements démographiques sur les politiques et la planification de l'éducation.

Protection des trajectoires éducatives

Dans de nombreux pays d'Amérique latine, l'âge légal d'admission à l'emploi est fixé à 16 ans, ce qui crée des tensions et un chevauchement entre les dernières années de l'enseignement secondaire et l'entrée sur le marché du travail. En Argentine, 30 % des adolescents sont économiquement actifs, et parmi eux, seuls 5 % travaillent dans des conditions conformes à la loi. À la demande de l'Organisation internationale du travail (OIT), l'IPE a lancé en 2017 une étude visant à analyser les mesures prises par le gouvernement argentin pour garantir la scolarisation obligatoire des jeunes et promouvoir des parcours professionnels sûrs. Ses recommandations stratégiques incluaient la garantie d'un revenu familial stable, la fourniture de services de soins, l'amélioration de la perception de l'éducation et la garantie de meilleures conditions de travail.

Enfants sans frontières

Mené dans neuf pays d'Afrique subsaharienne, ce projet visait à déterminer dans quelle mesure l'aide publique au développement (APD) dans le secteur de l'éducation est distribuée en fonction des besoins éducatifs. La méthodologie impliquait la création d'un « Indice

composite du niveau d'instruction », en s'appuyant sur les données issues des évaluations de l'apprentissage du Programme d'analyse des systèmes éducatifs de la CONFEMEN (PASEC) et sur les enquêtes démographiques et sanitaires menées dans chaque pays. L'étude a révélé que dans le secteur de l'éducation, l'APD n'est pas allouée selon les besoins réels des enfants et des jeunes. L'aide destinée à l'éducation ne se concentre pas sur les pays qui comptent le plus grand nombre de personnes mal desservies et défavorisées, et certains pays reçoivent plus d'aide qu'ils n'en ont besoin. La prochaine étape pourrait consister à ajouter de nouveaux pays et à publier l'analyse dans une revue universitaire.

Le SITEAL, un observatoire numérique

Le SITEAL (Système d'information sur les tendances de l'éducation en Amérique latine), observatoire en ligne des politiques et des pratiques éducatives en Amérique latine, intègre deux composantes sous-sectorielles : le SIPI (Système d'information sur la petite enfance en Amérique latine), sur les politiques relatives à la petite enfance, et SITEAL-TIC, sur les TIC dans les politiques éducatives. Conçu par l'IPE/BA, le SITEAL collecte, analyse et diffuse des informations pour suivre et surveiller les réalités sociales et éducatives en Amérique latine. En plus d'être un système d'information, le SITEAL offre un cadre conceptuel pour examiner et concevoir des stratégies visant à améliorer la situation éducative des enfants, des adolescents et des adultes. La base d'utilisateurs du SITEAL compte plus de 19 000 abonnés. Au cours de la 9^e SMT, de nombreuses données ont été produites, notamment dans le cadre de la recherche sur les « Investissements sociaux pour la petite enfance en Amérique latine et dans les Caraïbes » commandée par le bureau régional de l'UNICEF pour l'Amérique latine et les Caraïbes, qui a analysé les investissements sociaux pour la petite enfance dans la région, et dans le cadre du projet « Violence dans les écoles et statut des informations pour le suivi des droits des enfants » mené au Paraguay en collaboration avec Plan International. Des questions relatives aux jeunes ont été abordées dans un rapport intitulé « Pourquoi les adolescents quittent-ils l'école ? Commentaires sur des approches conceptuelles concernant le taux d'abandon au niveau intermédiaire » et dans le résumé statistique intitulé « La scolarisation et les jeunes en Amérique latine, 2000-2013 ».

En 2017, le SITEAL a mis à jour ses profils de pays, ses bases de données et ses résumés statistiques. Une publication sur le lien entre l'État et les adolescents en Amérique latine est en cours de préparation en collaboration avec le Secteur de l'éducation de l'UNESCO et le Bureau international d'éducation ; cette publication s'appuie sur une publication et un atelier fondés sur des recherches datant de 2015 sur l'enseignement secondaire et la culture des jeunes.

4.3 Accessibilité à l'information et aux bonnes pratiques

À travers la publication d'ouvrages complets, de notes et d'études de cas nationales, d'énoncés de politique et de synthèses de recherche, et par l'intermédiaire de séminaires de recherche, de forums sur les politiques et de discussions en lignes, les connaissances de l'IPE assurent la promotion d'une culture de la réforme fondée sur des données dans le secteur de l'éducation. La stratégie de communication mise en place dans le cadre de la SMT 2014-2017 a permis à l'IPE d'accroître la visibilité de son travail et de mieux se positionner en tant que point de référence pour la planification et la gestion de l'éducation, à travers l'adoption de nouvelles formes de narration et d'engagement. L'Institut s'est engagé dans les réseaux

sociaux et est désormais actif sur Twitter, Facebook, LinkedIn, Slideshare, Youtube, Soundcloud et Issu (pour les publications en ligne).

Les processus de publication ont été rationalisés, le processus d'examen par les pairs a été perfectionné (avec une liste d'examineurs-experts) de façon à être plus efficace et à éviter tout retard, et un système de suivi des publications en ligne a été mis en place pour améliorer la transparence pour l'ensemble du personnel.

Publications

En 2017, quelque 23 publications ont été produites au sein des trois bureaux de l'IIEPE, parmi lesquelles des publications conjointes avec des partenaires institutionnels tels que l'UNICEF, le GPE et l'Association internationale des universités. L'IIEPE a également continué à fournir un soutien utile aux États membres avec la publication d'analyses et de plans du secteur de l'éducation.

Lettres d'information

Les lettres d'information de l'IIEPE sont des outils de communication essentiels pour faire connaître ses dernières activités et les nouvelles tendances. Afin qu'elles soient lues par le plus grand nombre possible de lecteurs, un système d'envoi aux abonnés par courrier électronique a été mis en place au cours de la 9^e SMT. Ce système diffuse une dizaine de numéros par an ; ces lettres d'information présentent des offres de formation, de nouvelles publications, des événements, et les lettres d'information en ligne rattachées à plusieurs de nos portails thématiques. La *Lettre de l'IIEPE* et *Pôle Mag* ont par ailleurs été entièrement repensés. Chaque nouvelle publication offre une occasion de présenter l'expertise de l'IIEPE et permet aux membres du personnel de partager régulièrement des connaissances grâce à aux discussions du conseil de rédaction.

Les sujets abordés dans la *Lettre de l'IIEPE* en 2017 incluaient l'évolution du rôle de l'enseignement supérieur dans le contexte des ODD et la mise en œuvre des plans du secteur de l'éducation. Plusieurs sections récurrentes ont vu le jour : la section « Briser les barrières » s'intéresse à la façon dont la planification contribue à élargir les perspectives éducatives des jeunes et des personnes défavorisées ; la section « Point de vue d'un planificateur » rapporte des entretiens avec des praticiens de différents pays et différentes régions ; la section « Perspectives » présente des citations de lecteurs du monde entier sur un aspect spécifique de l'éducation ; et la section « Tête-à-tête avec l'auteur » rapporte un entretien avec l'auteur d'une publication récente de l'IIEPE. L'IIEPE/PDK produit et diffuse deux numéros du magazine *Pôle Mag*. Le numéro de janvier, consacré au renforcement des capacités, a assuré la promotion de la formation PSGSE, tandis que le numéro de juillet portait sur la formation professionnelle et a permis de promouvoir la PEFOP.

Par ailleurs, des alertes et des bulletins électroniques sont produits pour les sites Internet et les portails thématiques de l'Institut, et notamment SITEAL, ETICO, IIEP Learning Portal (le portail dédié aux apprentissages de l'IIEPE) et la plate-forme d'informations de l'UNESCO sur le VIH et l'éducation à la santé. L'IIEPE/BA a diffusé 10 bulletins thématiques présentant les programmes de formation de l'Institut et les événements à venir auprès de plus de 40 000 abonnés. Le taux d'ouverture de nos lettres d'information en ligne a atteint en moyenne 35 % en 2017 (la moyenne mondiale pour les lettres d'information en ligne étant de 21 %).

Sites Internet de l'IIPE

L'IIPE a amorcé le cycle de la 9^e SMT par une révision majeure du site Internet du bureau de Paris, suivie par une révision des sites Internet de l'IIPE/PDK et de l'IIPE/BA. Le bureau de Buenos Aires a mené une enquête sur son site entre mai et octobre pour recueillir les avis des utilisateurs concernant sa nouvelle conception. Cela nous a également fourni l'occasion de réfléchir à de nouvelles façons d'aller à la rencontre de notre public. En 2017, le site Internet de l'IIPE a dévoilé une nouvelle page d'accueil mondiale. Cette page présente des articles marquants provenant des trois bureaux de l'IIPE, des points d'accès vers chacun de leurs sites Internet et des liens rapides vers des formations, des recherches et des portails thématiques sur les trois sites. Depuis octobre 2015, plus de 85 articles ont été publiés, informant les lecteurs des événements, des formations, des recherches et des projets d'assistance technique proposés par l'IIPE dans le monde entier.

Principales actions de communication

Grâce à de nouveaux outils, l'IIPE a pu évoluer quant à la manière d'intéresser et de mobiliser le public. De nouveaux partenaires, comme le GPE, ont été sollicités – une dizaine d'articles de l'IIPE figurent sur le blog du GPE pour présenter le travail et les partenariats de l'IIPE. Une série d'articles en trois parties portait par exemple sur le travail de planification adaptée aux situations de crise de l'IIPE et sur sa collaboration avec l'ISU concernant les Comptes nationaux de l'éducation. L'IIPE a également travaillé en étroite collaboration avec la Commission pour l'éducation afin de soutenir le lancement du rapport intitulé « *La génération d'apprenants* », qui souligne le rôle de l'IIPE.

Les événements qui ont marqué l'année 2017 sont les suivants :

- ▼ **Université d'été 2017 de l'IIPE pour les planificatrices** : à l'approche de l'événement, l'IIPE a publié des articles sur l'autonomisation et le leadership des femmes en matière de planification et de gestion de l'éducation, et notamment un entretien avec la directrice Suzanne Grant Lewis, un résumé de la conférence de l'UNESCO sur le soft power, des citations de dirigeantes éminentes, et un entretien avec une stagiaire et planificatrice du PFA du Burkina Faso. Ce contenu a été réutilisé lors de l'université d'été.
- ▼ **Renforcement des capacités dans les contextes difficiles** : à l'occasion de la Journée mondiale des réfugiés (le 20 juin), l'Institut a annoncé le lancement de son nouveau projet de recherche et de coopération technique intitulé « Qui enseigne aux réfugiés ? », mené en collaboration avec Education Development Trust (Fonds de développement de l'éducation). Le lancement du nouveau programme de l'IIPE, soutenu par l'UE, sur le lien entre l'aide humanitaire et l'aide au développement lors de la réunion annuelle du Cluster a également fait l'objet d'une importante publicité. Un communiqué de presse conjoint a annoncé le lancement d'un projet d'assistance technique par l'IIPE en Haïti, également en collaboration avec l'UE. Un article de suivi a rapporté des entretiens avec plusieurs planificateurs de l'éducation ayant participé à un cours à Port-au-Prince avant le début du PFA, d'une durée d'un an.
- ▼ **Enseignement supérieur** : un document d'orientation pour garantir que l'enseignement supérieur ne fasse pas de laissés-pour-compte, complété par le Rapport mondial de suivi sur l'éducation de l'UNESCO, a été annoncé dans un communiqué de

presse conjoint et un article sur le site Internet de l'IIPE. Deux articles sur ce sujet ont été publiés sur le blog du Rapport GEM et par le Centre for Global Higher Education.

Plus grande utilisation de vidéos et de diffusions en direct

L'IIPE partage de plus en plus d'informations, et notamment des résultats de recherche et les événements marquants de ces principales activités, par l'intermédiaire de vidéos. La diffusion en direct de webinaires et de débats stratégiques permet de toucher de nouveaux individus et un public plus large. Le webinaire le plus récent, avec la directrice de l'Initiative des Nations Unies pour l'éducation des filles (UNGEI), a recueilli plus de 800 vues. Plus de mille personnes se sont inscrites pour assister aux débats stratégiques en ligne, participant et posant des questions par l'intermédiaire de la fonction de discussion en ligne de YouTube. En tout, chaque débat a été vu entre 400 et 800 fois sur YouTube. La réalisation d'un film institutionnel d'animation débutera à la fin de l'année 2017. L'IIPE/PDK a préparé une série d'entretiens vidéo avec des acteurs de la PEFOP, avec les cofondateurs de la formation PSGSE, et réalisé une vidéo institutionnelle.

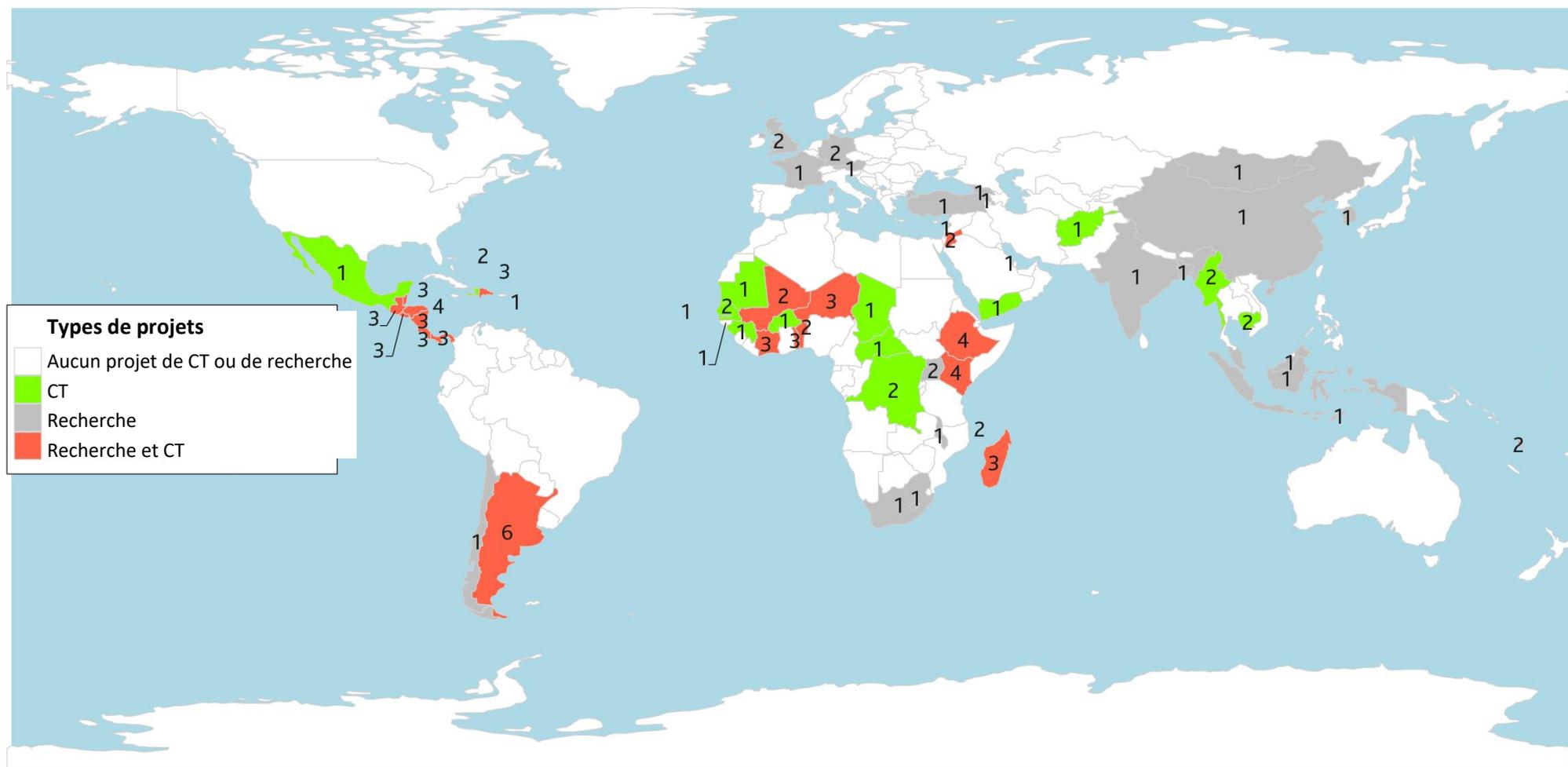
Services de bibliothèque

La bibliothèque de l'IIPE évolue pour tenir compte des nouvelles méthodes d'apprentissage. Un projet de rénovation a été lancé en septembre 2017. La nouvelle bibliothèque inclura des espaces pour les travaux individuels et les travaux de groupe, ainsi que des espaces d'apprentissage informel. Le nouvel espace abritera une collection physique actualisée et facilitera l'accès aux ressources électroniques. De nouveaux services, comme des guides de l'utilisateur et des séances d'orientation, permettront aux utilisateurs de tirer le meilleur parti de cette collection précieuse et unique.

Renforcement des capacités de recherche des superviseurs de l'enseignement secondaire

À la demande du MdE argentin, l'IIPE/BA a réalisé des études comparatives des processus d'amélioration de la qualité dans un échantillon national d'établissements scolaires argentins et regroupé un ensemble de pratiques de gestion pédagogique permettant d'améliorer la rétention et le passage à un niveau supérieur des élèves. Une plate-forme en ligne a été créée pour fournir aux enseignants et aux équipes de direction des supports pour l'identification, la sélection et la systématisation, et permettre un dialogue sur les pratiques d'enseignement engendrant de bons résultats scolaires.

Distribution géographique des projets de coopération technique et de recherche, 2017



En 2017, 14 pays ont bénéficié de projets de recherche et d'assistance technique, soit neuf de plus qu'en 2016. Cette augmentation résulte notamment du lancement de nouveaux projets de CT et de recherche en Amérique latine et dans les Caraïbes (36 contre 32 en 2016). Cela explique en partie la diminution – de quatre pays seulement – de la part de pays africains dans le nombre total de projets de CT (63 % en 2016 contre 47 % en 2017).

RCT 5

Interaction entre les agents des ministères de l'Éducation chargés des politiques et des aspects techniques sur les principales questions de planification et de gestion de l'éducation

RCT 6

Collaboration des ministères en charge de l'éducation avec d'autres acteurs gouvernementaux et non étatiques

Promotion de l'interaction entre les agents des ministères et de l'engagement auprès d'autres acteurs

Séminaires et événements relatifs aux politiques

Les séminaires et les forums de l'IPE créent un espace propice aux discussions, au partage d'informations et à l'établissement de collaborations. Entre 2014 et 2017, des efforts ont été déployés en ligne et au sein de l'Institut pour élargir son public. Les inscriptions sont désormais gérées par le biais de la plate-forme Eventbrite. Certains événements font l'objet de live-tweets, d'une retransmission en direct et de discussions en ligne, ce qui permet aux spectateurs de poser des questions aux présentateurs, et des articles publiés à l'issue des événements fournissent des liens d'accès aux webdiffusions. Les présentations sont consultables sur SlideShare. En 2017, l'IPE a accueilli 21 événements de ce type. Des journées portes ouvertes ont par ailleurs été organisées en 2015 et 2017 lors des 38^e et 39^e Conférences générales de l'UNESCO pour présenter les activités de l'IPE aux délégués de la Conférence générale, parmi lesquels des ministres, des secrétaires généraux, des délégués permanents et des secrétaires généraux de commissions nationales, etc. Enfin, certains forums en ligne sont transformés en webinaires, qui offrent une plus grande souplesse, sont plus courts et nécessitent moins de ressources.

Université d'été 2017 de l'IPE pour les planificatrices

Des données montrent que, si la profession enseignante est fortement féminisée, les postes les plus élevés en leadership et en gestion de l'éducation continuent d'être occupés par des hommes. L'université d'été 2017 de l'IPE, intitulée « Politique, planification et leadership pour un développement durable de l'éducation », a été spécialement conçue pour les planificatrices et les gestionnaires de sexe féminin, en vue d'augmenter leur nombre.

Trente-deux femmes originaires de 23 pays ont travaillé à distance avant de se retrouver à Paris pour renforcer leurs compétences en planification et leadership, l'objectif étant de mieux identifier les lacunes en matière d'information et de proposer des possibilités d'action en vue de suivre les progrès réalisés pour atteindre l'ODD 4.

Les différentes approches pédagogiques utilisées au cours des phases en ligne et résidentielle ont offert aux planificatrices une occasion unique d'apprendre les unes au contact des autres et du personnel de l'IPE. Les discussions autour de préoccupations communes et le renforcement de leurs compétences en planification et leadership les ont converties en partisanes déterminées de systèmes appropriés pour suivre la mise en œuvre des cibles de l'ODD 4.

Forum régional de l'IPE/BA sur les politiques éducatives

Ce forum, qui était auparavant ouvert au grand public, a été transformé en un événement de sensibilisation à huis clos destiné à des décideurs haut placés au sein des ministères de l'Éducation. L'édition de 2017, qui s'est déroulée sur trois jours en octobre, était consacrée aux difficultés que pose l'adoption de l'agenda Éducation 2030 pour la planification de l'éducation, l'objectif étant de traduire les politiques éducatives en action afin d'améliorer l'inclusion, l'équité et l'égalité des chances dans le secteur de l'éducation. Ce forum a été organisé en partenariat avec le bureau régional de l'UNESCO pour l'éducation en Amérique latine et dans les Caraïbes (OREALC/UNESCO Santiago), l'ISU et la section des partenariats, de la coopération et de la recherche de l'UNESCO. Des représentants de haut niveau de 18 des 19 ministères de l'Éducation que compte la région étaient présents, de même que des experts de l'éducation rattachés à l'UNESCO et à d'autres organisations internationales, et notamment au bureau de l'UNESCO à Brasilia, au bureau de l'UNESCO à Montevideo, à l'OREALC/UNESCO, à l'UNICEF Argentine, à la CEPALC, au bureau régional de l'UNICEF pour l'Amérique latine et les Caraïbes, à la Banque mondiale et à la Banque interaméricaine de développement (BID). Un réseau en ligne pour les agents des ministères de l'Éducation de la région chargés des aspects techniques a été mis en place à la fin du forum afin de poursuivre les discussions et la coopération.

Forums en ligne et webinaires

En 2017, l'IIPE/BA a organisé neuf webinaires – hébergés pour la plupart par les sites du SITEAL –, qui ont été visualisés au total plus de 9 000 fois. Ces webinaires ont fait l'objet d'une transcription écrite et ont été mis en ligne sous forme de textes.

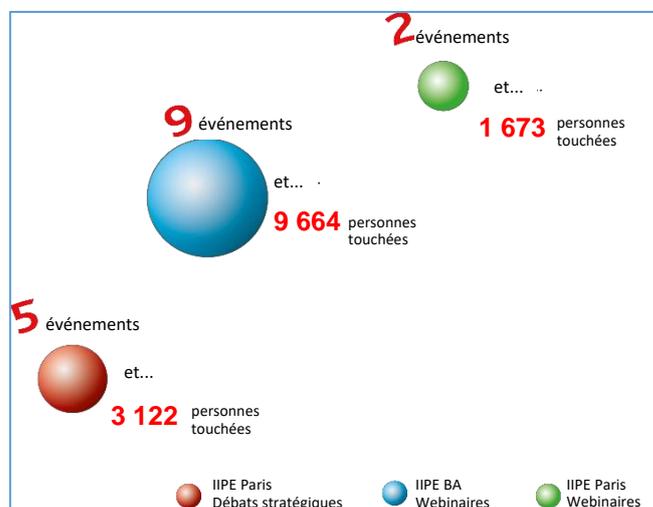
Politiques publiques pour la petite enfance Políticas públicas para la primera infancia	3 novembre 2015
Investissements pour la petite enfance Inversión para la primera infancia	8 mars 2016
Politiques relatives aux TIC pour l'égalité des genres Políticas TIC para la igualdad de género	avril 2016
Participation des jeunes aux politiques publiques La participación de los jóvenes en las políticas públicas dirigidas a ellos	19 avril 2016
Les enfants devant les écrans La infancia frente a las pantallas	23 juin 2016
Le travail, obstacle à la scolarisation des adolescents El trabajo de mercado como obstáculo a la escolarización de los adolescentes	21 juillet 2016
L'itinéraire de la Convention relative aux droits de l'enfant en Amérique latine El itinerario de la CDN en América Latina	30 août 2016
Formation aux TIC et emploi des jeunes Formación TIC y empleo para los jóvenes	20 octobre 2016
Coresponsabilité parentale dans l'éducation des jeunes enfants Corresponsabilidad parental en la crianza	2 octobre 2017

L'IIPE Learning Portal – le portail dédié aux apprentissages de l'IIPE – a hébergé une série de forums en ligne, le dernier ayant eu lieu en 2017, sur la « Transformation de la formation des enseignants pour améliorer les résultats des apprentissages ». Ces forums ont rassemblé 1 121 participants originaires de 142 pays. Les discussions ont été orientées par quatre présentations en ligne préparées par des experts reconnus. Un rapport de synthèse a ensuite été rédigé et diffusé.

Débats stratégiques

La série 2017 des débats stratégiques a exploré la question de l'équité dans le secteur de l'éducation. Divisée en cinq parties, elle a réuni des experts, des planificateurs de l'éducation, des délégués nationaux, des chercheurs et des étudiants autour d'une discussion sur les difficultés et les possibilités pour un accès plus équitable à une éducation de qualité pour tous. Les sujets abordés étaient les suivants :

- « L'offre éducative progresse-t-elle vers plus d'équité ? », avec Andreas



Schleicher, directeur de la Direction de l'éducation et des compétences à l'OCDE, et Gita Steiner-Khamsi, directrice du NORRAG, en tant qu'intervenants.

- « Accéder à l'enseignement supérieur : que faire pour renforcer l'équité entre les élèves ? », avec Pierre Mathiot, professeur à Sciences Po Lille, délégué ministériel aux Parcours d'excellence, et Manos Antoninis, directeur du Rapport GEM, en tant qu'intervenants.
- « Vers un universalisme progressif : pour que tous les enfants puissent aller à l'école et apprendre », avec la professeure Pauline Rose, directrice du Research for Equitable Access and Learning (REAL) Centre (Centre de ressources pour un accès et des apprentissages équitables), université de Cambridge, et Suzanne Grant Lewis, directrice de l'IIEPE, en tant qu'intervenantes.
- « L'impact de la privatisation ou l'investissement public dans le système éducatif sur les résultats scolaires », avec Frank Adamson, analyste principal des politiques et de la recherche au sein du Stanford Center for Opportunity Policy in Education (Scope), et Manos Antoninis, directeur du Rapport GEM, en tant qu'intervenants.
- « Comment la croissance de l'enseignement privé affecte-t-elle le système public et l'équité en matière d'éducation ? Résultats des recherches menées au Népal », avec Priyadarshani Joshi, chercheur pour le Rapport GEM, et Claire Galante, chef de projet au sein de l'AFD.

Participation de l'IIEPE à des événements internationaux

En 2017, sept experts de l'IIEPE ont participé à la conférence annuelle de l'Association d'éducation comparée et internationale (CIES) à Atlanta, en Géorgie (États-Unis), intitulée « [Problematizing \(In\)Equality](#) » (problématiser l'(in)égalité). Les experts et les présentations de l'IIEPE ont apporté des idées sur la façon dont la communauté mondiale de l'éducation peut prévoir des systèmes éducatifs plus efficaces et alignés sur les objectifs de l'agenda Éducation 2030. Les contributions de l'IIEPE ont principalement concerné la planification adaptée aux situations de crise, l'équité dans l'éducation, les données ouvertes et la transparence, les carrières des enseignants et les résultats des apprentissages.

Une délégation a également participé à la conférence sur l'éducation et le développement organisée à l'université d'Oxford (Royaume-Uni) en 2017 par UKFIET sous le thème « Apprendre et enseigner pour le développement durable : programmes, cognition et contexte ». Des réunions d'experts ont porté sur les structures de carrière des enseignants et des solutions éducatives durables pour les réfugiés et les personnes déplacées dans leur propre pays.

Plates-formes et portails

Les sites Internet et les portails thématiques de l'IIEPE servent à la fois de référentiels de connaissances et de forums d'échanges, diffusant de nouvelles informations auprès d'un public clé. Actuellement, l'IIEPE compte 10 portails et sites Internet aux thèmes variés : l'IIEP Learning Portal, ETICO, la plate-forme d'information sur le VIH et l'éducation à la santé, Planipolis, SITEAL, SITEAL-TIC, SITEAL-SIPI, redEtis, Education4Resilience et la PEFOP. La 9^e SMT a été marquée par la conception et le lancement du Learning Portal, la création d'Education4Resilience, et le lancement d'une nouvelle version de la plate-forme

d'informations de l'UNESCO sur le SIDA qui porte désormais plus largement sur l'éducation à la santé scolaire. Nos enquêtes menées en 2017 ont révélé que 88,5 % des utilisateurs des plates-formes thématiques de l'IIEP ont déclaré leur contenu utile dans le cadre de leur pratique professionnelle.

Événements marquants de l'année 2017 :

ETICO



Lancement de la nouvelle version d'ETICO à l'occasion de la Journée internationale de la démocratie, le 15 septembre. Cette plate-forme internationale en ligne offre à ses utilisateurs un accès direct à des savoirs pertinents et d'actualité, des outils de diagnostic et des stratégies pour mieux savoir comment combattre la corruption dans le secteur de l'éducation. Les utilisateurs peuvent désormais participer, partager des

ressources et contribuer au blog.

À l'occasion du lancement d'ETICO, l'IIEP a entrepris une campagne de dix jours sur les réseaux sociaux, intitulée #Words4Integrity. Tous les jours, un terme du nouveau glossaire en ligne sur la transparence et la corruption dans le secteur de l'éducation a été diffusé sur les réseaux sociaux pour contribuer à sensibiliser le public et partager les ressources disponibles sur la plate-forme.

Planipolis

Planipolis, le portail de l'IIEP sur les plans et politiques d'éducation, a fait l'objet d'une rénovation majeure et a été relancé à l'occasion de la conférence UKFIET 2017. Parmi les fonctions améliorées, il convient de citer la recherche en texte intégral et la possibilité d'exporter les résultats de recherche dans Excel. À l'heure actuelle, Planipolis compte quelque 2 300 documents, qui couvrent tous les États membres de l'UNESCO.

IIEP Learning Portal

L'IIEP Learning Portal collecte, analyse, synthétise et présente sous différentes formes des recherches, des évaluations et des informations sur les actions menées pour améliorer les résultats des apprentissages. Un séminaire en ligne d'une semaine intitulé « Transformer la formation des enseignants pour améliorer les résultats des apprentissages » a rassemblé 1 121 participants originaires de 142 pays.

PEFOP

La PEFOP a pour objectif d'identifier et de promouvoir les bonnes pratiques dans le domaine de la formation professionnelle, notamment à travers l'animation d'un réseau des acteurs de la formation professionnelle via le portail Internet. La version française est en ligne et fonctionnelle depuis mai 2017, et sa traduction en anglais a été achevée en août 2017.

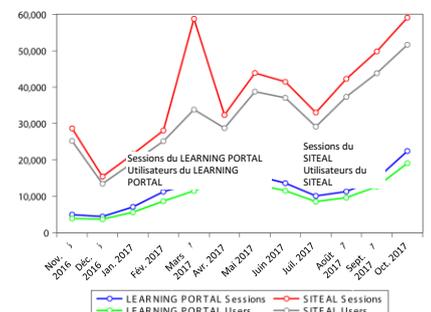
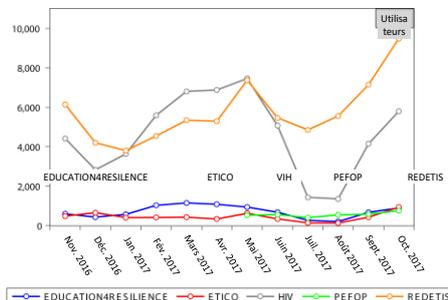
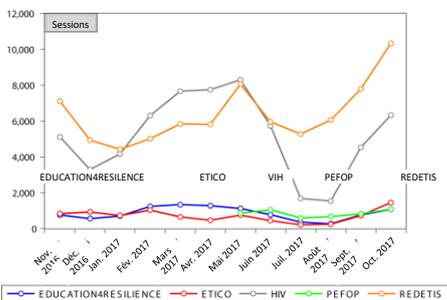
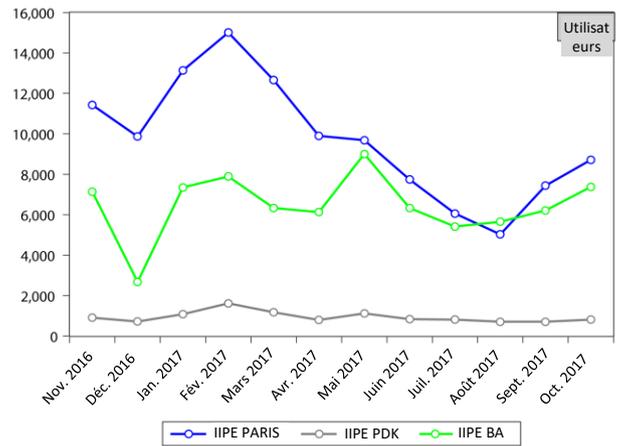
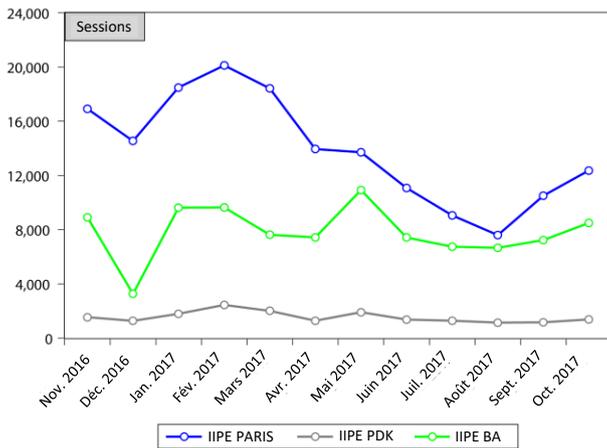
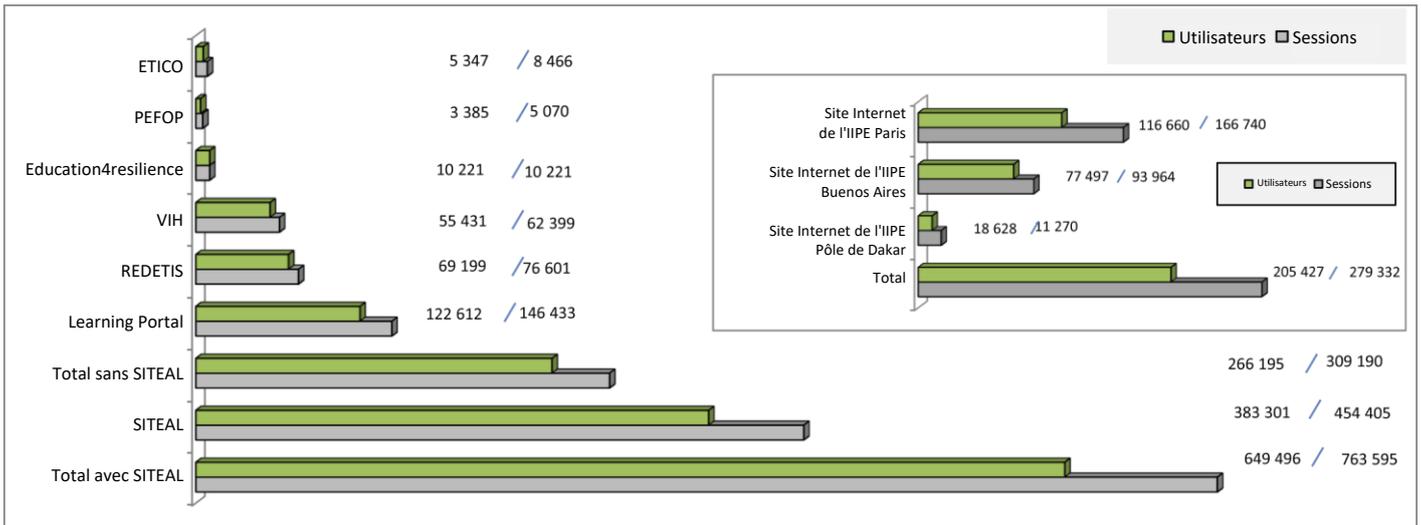


Activité de l'IIEP sur les réseaux sociaux, année 2017

RedEtis

En 2017, RedEtis a publié un éditorial enrichi de données sur l'éducation et la transition vers l'emploi.

Statistiques de l'IPE en matière de diffusion et de promotion, année 2017



Perfectionnement institutionnel en 2017

Consultation sur la 10^e SMT

La 10^e Stratégie à moyen terme 2018-2021 (SMT) de l'IIEPE est le fruit d'un vaste processus de consultation qui a commencé au milieu de l'année 2016 et mobilisé un large éventail d'acteurs. En interne, les membres des trois bureaux de l'IIEPE ont fortement été mis à contribution. Ils ont produit des documents de référence, participé à des groupes de travail, et notamment au séminaire mondial du personnel de l'IIEPE en mars 2017 qui a essentiellement porté sur la SMT, et apporté de nombreuses autres contributions concernant, notamment, la théorie du changement et le cadre de résultats. Au sein de l'UNESCO dans son ensemble, plusieurs consultations thématiques ont été organisées sur divers sujets, comme les données d'apprentissage, les SIGE et les besoins en matière de renforcement des capacités pour l'ODD 4.

Concernant les acteurs externes, les interventions ont été nombreuses. Un dialogue a été établi avec des États membres dans le cadre d'un effort concerté. Des événements tels que le Forum régional sur l'ODD4 pour l'Afrique de l'Est se sont révélés propices à l'écoute et au partage. Plusieurs ministres de l'Éducation et secrétaires généraux ont émis des idées sur les besoins en matière de renforcement des capacités qui se sont retrouvées dans la SMT. Des réunions d'information interactives sur le travail de l'IIEPE ont été proposées au groupe de travail sur l'éducation des délégations africaines, au groupe pour l'Amérique latine et les Caraïbes et au Conseil exécutif de l'UNESCO.

Des consultations ont eu lieu avec les fondations Gates, Open Society et Partnership to Strengthen Innovation and Practice in Secondary Education (PSIPSE), les consultations avec cette dernière fondation portant plus particulièrement sur le programme des apprentissages. Un vaste réseau d'organisations actives dans le secteur de l'éducation et les contextes de conflits a été mobilisé – et notamment l'UNHCR, le GPE, le PEIC, la GIZ, le Réseau inter-agences pour l'éducation en situations d'urgence (INEE) et le Conseil norvégien pour les réfugiés –, de façon à éclairer le travail à venir sur la planification de l'éducation pour les populations déplacées de force. Un certain nombre d'échanges concernant des orientations communes ont eu lieu avec le secrétariat de la Commission internationale sur le financement des opportunités éducatives mondiales.

L'IIEPE s'est également servi d'événements bilatéraux et multilatéraux pour recueillir des propositions et des réactions. Il convient par exemple de mentionner la réunion d'examen des États membres nordiques de l'UNESCO, à laquelle ont participé la Norvège, la Suède, le Danemark et la Finlande, et qui s'est tenue en mai 2017 au siège de l'UNESCO. Ce même mois, l'IIEPE a également organisé une Journée des partenaires avec les partenaires actuels et potentiels ; cet événement visait à recueillir des idées et des réactions sur la conception de la SMT. Plusieurs délégations permanentes auprès de l'UNESCO ont participé à cette journée (l'Argentine, le Danemark, l'Allemagne, la Norvège et la Chine), ainsi que des organismes, notamment philanthropiques, tels que la DDC suisse, la JICA, le ministère espagnol des Affaires étrangères et de la Coopération, l'OCDE, la Banque mondiale et l'UNICEF. De nombreux échanges directs ont également eu lieu avec les principaux bailleurs de fonds de l'IIEPE : la Norvège, la Suède, la Suisse, la France et l'Argentine.

Cette quantité considérable de contributions s'est révélée très utile à la direction de l'IIPE pour établir la première version de la SMT, approuvée en juin par le Comité exécutif du Conseil d'administration de l'IIPE. La version révisée de la SMT a été présentée aux États membres lors de la 39^e Conférence générale de l'UNESCO, qui a eu lieu au début du mois de novembre 2017.

Partenariats

Dans le cadre de la 9^e SMT, l'IIPE a établi un dialogue et des partenariats avec un large éventail d'acteurs. Ces acteurs incluaient les divisions du siège de l'UNESCO, d'autres instituts de catégories 1 et 2, le Rapport mondial de suivi sur l'éducation, des bureaux hors siège et des organes de gouvernance, ainsi que des donateurs bilatéraux et multilatéraux, des universitaires, des organismes philanthropiques privés et des partenaires techniques.

La portée des collaborations avec le GPE s'est élargie au cours de la période considérée. L'IIPE et le GPE ont co-élaboré des documents techniques de référence en matière de planification : le [Guide pour la préparation d'un plan sectoriel d'éducation](#), le [Guide pour l'évaluation d'un plan sectoriel d'éducation](#), et le [Guide pour la préparation d'un plan de transition de l'éducation](#). L'IIPE a préparé avec le GPE un cours de formation mixte pour les consultants qui réalisent des évaluations de plans du secteur ; ce cours a été proposé à deux reprises. Un nouvel outil de planification – « l'outil de sélection » (voir le RCT 3.1) – pour l'évaluation rapide des questions d'équité, d'efficacité et d'apprentissage à l'échelle des pays, a fait l'objet d'un examen collégial conjoint. Avec la fin des projets Comptes nationaux de l'éducation et Utilisation et utilité des subventions aux écoles, l'IIPE et le GPE se sont soutenus mutuellement dans la diffusion des enseignements tirés des recherches et de la méthodologie.

Les interactions avec la Banque mondiale se sont également multipliées dans le cadre du travail opérationnel mené en RDC et des efforts constants visant à adapter la base de données BOOST de la Banque mondiale aux CNE. Cette coopération recèle un fort potentiel pour les diagnostics relatifs au financement des systèmes éducatifs. Des échanges réguliers avec la Banque mondiale, le DFID et l'USAID sont assurés grâce au travail de la directrice de l'IIPE sur le comité directeur du groupe Building Evidence in Education (BE²).

Au sein de la famille élargie des Nations Unies, l'UNICEF reste un partenaire très apprécié, tant au niveau des collaborations nationales que dans le cadre de projets internationaux. Une coopération importante a été établie pour soutenir les instituts nationaux de formation, l'élaboration d'analyses et de plans du secteur de l'éducation, les cartes scolaires, l'éducation pour les réfugiés et la planification adaptée aux situations de crise. De multiples collaborations se sont nouées concernant des recherches et l'élaboration d'outils : subventions aux écoles, profil des écoles pour une responsabilisation accrue, volume 3 du Guide méthodologique pour l'analyse sectorielle de l'éducation et cadres de S&E.

Systemes d'information pour le suivi et la gestion

Le développement des différents types d'activité et du portefeuille de projets depuis 2014 exige d'investir dans des systèmes et des pratiques de S&E et de les améliorer. Dans le cadre de la 9^e SMT, l'Institut a réalisé d'importants progrès dans divers domaines complémentaires,

ce qui lui a permis de prendre des décisions plus éclairées et de mieux rendre compte de ses activités.

Depuis 2015, la base de données répertoriant les projets de l'IPE a fait l'objet de plusieurs révisions successives. La nouvelle version, appelée MyPROJECTS, permet aux gestionnaires de projet de saisir directement les résultats de leur projet. En plus de faciliter la synthèse des statistiques annuelles, ce système rend possible l'enregistrement de nouveaux types de résultats par les trois bureaux, ce qui permet à l'IPE de mieux cerner sa portée et conduit à l'établissement de rapports plus complets. Le nombre de fonctionnaires ministériels formés dans le cadre de projets de CT ou bénéficiant d'un encadrement technique de l'IPE (« accompagnement ») et le nombre de ceux touchés grâce à l'effet domino – c'est-à-dire formés au niveau sous-national par les organismes nationaux de formation soutenus sur le plan technique par l'IPE – constituent de bons exemples. Nous avons également constaté que les individus formés chaque année dans le cadre de projets extrabudgétaires sont deux fois plus nombreux que ceux formés dans le cadre des formations de base de l'IPE, alors que la durée moyenne de ces dernières est généralement bien plus courte.

Les capacités d'établissement de rapports étant désormais renforcées grâce à la base de données MyPROJECTS, les nouvelles avancées relatives à la gestion du portefeuille de projets portent à présent sur l'information pour une meilleure gestion opérationnelle. Compte tenu de la centaine de projets et d'activités menés par les trois bureaux et 15 équipes de l'IPE dans le monde entier, le défi consiste à aider les gestionnaires de projet et les chefs d'équipe à gérer stratégiquement leur portefeuille. Des progrès considérables ont été accomplis à cet égard, grâce à des informations en temps réel sur le cycle de vie de projets donnés et à une corrélation plus étroite avec les données budgétaires du système financier de l'UNESCO dans son ensemble.

La prochaine étape consiste à intensifier les interactions entre les différents types d'activité (de la formation et la coopération technique à la recherche et la sensibilisation, et vice-versa). Il est nécessaire pour ce faire de mobiliser du personnel sur différents projets hébergés par différentes équipes, tout en améliorant la responsabilité et en empêchant une participation excessive de certains membres. Cela a commencé par le développement parallèle d'un système de gestion et d'enregistrement du temps de travail appelé STARS, qui a été intégré à la base de données MyPROJECTS. Au moment de l'élaboration du présent rapport, 100 % des membres de l'IPE/Paris et 100 % des membres de l'IPE/PDK enregistrent chaque mois leur temps de travail dans STARS depuis janvier 2017. L'IPE/BA devrait adopter ce système en 2018.

Ces outils ont permis à l'IPE de mieux cerner les projets à venir, de connaître le nombre et l'état d'avancement des projets en cours, et de gérer de façon plus éclairée l'ensemble des projets. De nombreux progrès peuvent encore être accomplis pour constituer un ensemble complet de projets, analyser les projets et suivre les résultats. Ces progrès nécessiteront l'utilisation d'un logiciel plus avancé de gestion du portefeuille de projets et un investissement correspondant de la part de l'IPE. Cela est jugé essentiel à ce stade du développement de l'Institut. Des plans en la matière sont présentés dans le Plan opérationnel de 2018 (section Perfectionnement institutionnel).

Évaluation externe des services de coopération technique de l'IIPE/Paris : un élément contributif clé de la prochaine stratégie à moyen terme de l'IIPE

L'évaluation externe des services de coopération technique de l'IIPE a débuté en octobre 2016 et pris fin en mars 2017. Cet exercice s'est révélé très utile et des recommandations ont été adressées dans la réponse de la direction de l'IIPE, soumise lors du 57^e Conseil d'administration. Une fois approuvé, le rapport d'évaluation sera communiqué au Bureau exécutif du Secteur de l'éducation de l'UNESCO et rendu public sur le site Internet du Service d'évaluation et d'audit (IOS) de l'UNESCO.

Deuxième partie : Plan opérationnel de 2018

Strategic
Objective

Les États membres planifient efficacement le développement du secteur éducatif et évaluent les performances du système

RMT 1.1

Résultat à moyen terme 1.1

Proposer une offre de formation flexible et adaptée aux besoins des États membres

L'offre de formation de l'IIPPE vise à renforcer les capacités nationales en vue de l'analyse et de l'élaboration de politiques éducatives judicieuses et de plans d'éducation réalistes, et de la gestion efficace des ressources éducatives, notamment humaines et financières. Les formations sont proposées à la fois en face à face et à distance. Au cours de la période 2018-2021, l'IIPPE s'assurera que ses formations répondent mieux aux priorités de l'ODD 4, telles que l'éducation inclusive et l'apprentissage tout au long de la vie, et que ses programmes reposent sur les données de recherche les plus récentes. Une plus grande attention sera accordée à la préparation de formations en collaboration avec des partenaires de développement et des établissements universitaires.

En 2018, les formations existantes continueront d'être actualisées et révisées, et de nouveaux cours seront préparés pour favoriser la mise en adéquation de l'offre de formation de l'IIPPE et de l'ODD 4. Un nouveau partenariat avec l'Institut de l'UNESCO pour l'apprentissage tout au long de la vie (UIL) a été établi en 2017 en vue de la préparation d'un cours qui devrait être proposé en 2018 sous le titre « Formation des adultes et alphabétisation dans les plans éducatifs dans une perspective d'apprentissage tout au long de la vie ». En 2019 et 2020, de nouveaux cours devraient également être préparés concernant la planification pour l'éducation inclusive et la planification pour le développement et l'éducation de la petite enfance, en collaboration avec des partenaires tels que la Banque mondiale, l'UNICEF et le GPE.

Les cours spécialisés font toujours l'objet d'une forte demande de la part de membres de ministères de l'Éducation, mais aussi d'organismes bilatéraux et multilatéraux et d'ONG internationales, entre autres. L'Institut continuera à répondre de façon stratégique à la demande des partenaires de développement concernant la formation de leur personnel en s'appuyant sur la formation en ligne sur la planification du secteur de l'éducation à l'intention du personnel hors siège de l'UNESCO et sur la formation en face à face pour les administrateurs du programme éducatif de l'UE proposée en octobre 2017. Cela permet de renforcer les liens entre l'IIPPE et les donateurs, qui pourraient s'engager à financer la formation de membres de gouvernements.

Une plus grande attention sera accordée au renforcement des approches pédagogiques et des méthodes d'évaluation utilisées dans le cadre de tous les programmes de l'IIPPE. Les méthodes d'évaluation seront révisées et une stratégie interne de perfectionnement professionnel sera élaborée. Les discussions amorcées en 2017 autour des espaces

d'enseignement et d'apprentissage du bureau de Paris continueront à concourir à la création d'environnements d'apprentissage plus interactifs. Une collaboration plus étroite entre les équipes chargées de la formation et de la coopération technique contribuera à garantir, s'il y a lieu, la reconnaissance des nouveaux programmes personnalisés pour permettre une évolution vers le PFA.

En 2018, le cours régional de formation de l'Amérique latine sera repensé et proposé au titre du Programme régional de formation sur la planification et la gestion des systèmes éducatifs. De nouvelles stratégies seront étudiées pour assurer une meilleure représentation régionale et une visibilité accrue des participants au programme. Cela passera tout d'abord par une nouvelle réduction de la durée de la phase résidentielle qui ne sera plus de cinq semaines, mais de dix jours. Ensuite, à partir de 2018, l'IIPE/BA octroiera une bourse d'études à chacun des 19 pays de la région. À l'aide d'un financement de base et de la mobilisation de nouveaux fonds, ses bourses d'études couvriront les droits d'inscription, les déplacements aériens et les frais de subsistance. En outre, le pays qui accueillera la phase résidentielle – incluant les cours et le voyage d'études – changera chaque année à compter de 2019. Le MdE du pays hôte mettra un espace à disposition pour les cours, organisera le voyage d'études et fournira un logement pour les dix jours que durera le séjour. En 2018, le Programme régional de formation sera accueilli par l'Argentine.

Formations à distance

Le Programme de formation en ligne spécialisée proposé par l'IIPE/BA inclura en 2018 trois cours, qui dureront quatre mois chacun pour un total de 360 heures d'enseignement. Ces cours porteront notamment sur l'évaluation des politiques éducatives, les politiques relatives aux TIC dans l'éducation et les politiques relatives aux enseignants. Afin de garantir une représentation régionale complète, l'IIPE/BA attribuera une bourse d'études (exonération de frais) aux 19 ministères de l'Éducation de la région Amérique latine pour chaque cours. Pour assurer la viabilité financière des cours, ils seront proposés moyennant paiement à la communauté éducative au sens large.

Les demandes de formation à l'analyse sectorielle et à la gestion des systèmes éducatifs proposée par l'IIPE/PDK dans le cadre du PSGSE demeurent fortes. En 2017, 43 élèves formant la 11^e cohorte ont bénéficié de cette formation. Ils étaient originaires de sept pays : le Burundi, la Côte d'Ivoire, Djibouti, le Mali, la Mauritanie, le Niger et le Sénégal. La 12^e cohorte a été constituée en octobre 2018.

S'appuyant sur son expérience en matière d'EFTP dans le cadre de la PEFOP et sur son travail d'analyse sur le lien entre éducation, formation et emploi, l'IIPE/PDK, en collaboration avec l'AFD, développera un nouveau programme de formation dans le domaine de l'EFTP – intitulé « Pilotage et Gestion de la Formation Professionnelle » –, qui ciblera les fonctionnaires ministériels responsables de l'EFTP. La durée de ce programme et sa certification universitaire doivent encore faire l'objet d'une décision et l'IIPE/PDK recherche actuellement un partenaire universitaire.

La poursuite et le renforcement de la formation SAMES pour l'Afrique anglophone nécessiteront l'identification d'un partenaire universitaire fiable avant la fin de l'année 2018.

Difficultés et solutions proposées

La baisse des inscriptions aux programmes PSE et PFA implique de trouver des solutions innovantes pour maintenir le prestige de ces formations. Le coût élevé de la phase

résidentielle à Paris réduit la demande ; le financement provient donc principalement de projets de renforcement des capacités financés par des donateurs. On constate une diminution du nombre de donateurs prêts à financer la participation au PFA sur toute sa durée. La baisse des inscriptions s'explique également par la difficulté que rencontre le personnel clé à s'absenter six mois pour suivre une formation à Paris.

L'IPE étudie de nouvelles modalités afin que les participants puissent suivre un programme complet qui leur apporte l'ensemble des compétences nécessaires aux planificateurs de l'éducation et qui préserve la crédibilité du PFA en tant que formation de niveau master. Un projet de stratégie destiné à être examiné en interne est en cours d'élaboration ; il inclura les approches complémentaires suivantes :

- Liens plus systématiques entre les formations au sein des pays et les formations de Paris conduisant au PFA. Plusieurs participants ayant suivi une version en ligne personnalisée du programme PSE en RDP lao en 2015-2016 devraient rejoindre le PFA en 2018.
- Nouvelle modularisation de la formation PSE/PFA, les cours à distance accrédités jouant un rôle de plus en plus important dans la conception générale de la formation et les exigences d'achèvement.
- Promotion renforcée des différentes voies pouvant conduire au PFA (étalement de la formation sur deux années ou plus, par ex.).
- Intensification des efforts pour conforter le statut du PFA en tant que diplôme professionnel d'excellente réputation pour les planificateurs de haut rang, et en tant que programme équivalent à un master, suite à sa reconnaissance comme tel par le CAMES en 2017.
- Augmentation du nombre de bourses d'études pour le PFA, grâce notamment à une meilleure promotion des programmes PSE et PFA auprès des donateurs, en s'appuyant sur l'expérience avec la GIZ, qui a partiellement financé 10 bourses d'études pour le PFA.
- Soutien financier du PFA à l'aide de ressources budgétaires ou extrabudgétaires.
- Identification d'une voie alternative pour satisfaire les exigences du PFA, autre que le projet contraignant demandé à la fin du programme.
- Renforcement des liens entre les formations proposées par les différents bureaux de l'IPE en s'appuyant sur de précédentes expériences.

Collaboration entre les bureaux de l'IPE

La prise en compte des questions d'égalité des genres dans les formations sera renforcée au début de l'année 2018 grâce au soutien apporté par l'IPE/Paris à l'IPE/BA. Une collaboration sera par ailleurs établie pour garantir que les formations de l'IPE reflètent l'importance accordée à l'éducation inclusive, désormais mise en avant par tous les organismes majeurs. Cela implique de veiller, dans la mesure du possible, à ce que toutes les formes d'exclusion, notamment liées au handicap, soient prises en compte dans les politiques et la planification gouvernementales.

Suivi des résultats

L'enquête bisannuelle auprès des responsables de la planification, qui permet de recueillir les avis des superviseurs des participants aux cours sur l'impact des programmes de l'Institut, se poursuivra. L'IPE réfléchira néanmoins à la façon de collecter des informations qualitatives plus approfondies dans le cadre, par exemple, d'entretiens en face à face dans les pays. La

prochaine enquête devrait afficher un meilleur taux de réponse, car le système d'information sur les formations sera également renforcé en 2018.

Résultat à moyen terme 1.2

Renforcer les organismes de formation en planification et gestion de l'éducation par une coopération institutionnelle

Comme indiqué dans la première partie, les organismes nationaux de formation en planification et gestion de l'éducation (PGE) jouent un rôle clé dans le développement des connaissances et des compétences requises pour planifier et gérer efficacement un système éducatif. En 2018 et au-delà, l'IIPE continuera à soutenir ces organismes, dans le cadre notamment d'une coopération continue avec des centres en Afghanistan, au Cambodge, au Maroc et dans les Caraïbes. Un soutien additionnel pourra être apporté à d'autres institutions si l'État membre le demande.

À partir des résultats de l'examen consécutif à la mise en œuvre de la coopération de l'IIPE avec les organismes nationaux de formation (GB/4 Inf. 3), l'Institut améliorera son soutien à travers la création d'un outil d'évaluation qui analysera les capacités et les besoins des organismes nationaux de formation. Cet outil permettra de déterminer si un organisme national de formation intègre les composantes nécessaires à son bon fonctionnement ou si ces dernières peuvent être développées. Il sera utilisé lors des missions de cadrage pour déterminer l'engagement de l'IIPE et adapter les stratégies de soutien aux besoins spécifiques.

Deux consultations externes seront par ailleurs organisées pour communiquer les conclusions de l'examen interne et dégager de nouvelles idées à l'égard de la stratégie de l'IIPE relative aux organismes nationaux de formation. Le groupe formé pour la conférence 2018 du CIES à Mexico profitera de cette occasion pour présenter le travail de l'IIPE et recueillir de nouvelles observations de la part de participants originaires du monde entier. Fort de l'expérience de l'IIPE en Afghanistan et au Cambodge, ce groupe se concentrera sur la capacité des organismes nationaux de formation à renforcer durablement les compétences des pays en matière de PGE et examinera les réseaux existants et potentiels de PGE pour encourager la coopération Nord-Sud et Sud-Sud.

À la fin de l'année 2018, un atelier rassemblera plusieurs partenaires institutionnels nationaux œuvrant dans le domaine de la PGE pour recueillir leurs avis sur les besoins et les approches en matière la gestion des formations. Cet événement permettra aux institutions d'identifier les bonnes pratiques et les aspects à améliorer, ainsi que des stratégies pour promouvoir une culture de la qualité. Plusieurs outils analytiques et ressources seront proposés pour aider les organismes nationaux de formation à améliorer leur offre de formation, en leur permettant de mieux répondre aux besoins nationaux de formation en PGE. Selon l'évolution de ce domaine de travail, l'IIPE pourrait envisager, sur le long terme, la création d'un réseau international d'organismes nationaux de formation.

Résultat à moyen terme 1.3

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

Le soutien et les conseils offerts aux États membres pour la préparation d'une ASE et l'élaboration d'un PSE demeureront une composante majeure de la mission de l'IIPE et une intervention courante dans le cadre de ses projets de CT.

Les trois tendances générales qui se sont dégagées au cours de la 9^e SMT continueront à revêtir une importance capitale : (i) renforcement du lien entre ASE et PSE, (ii) meilleure intégration d'une approche tenant compte des crises dans l'ensemble du processus, (iii) attention accrue accordée à la mise en œuvre des plans. Si d'importants progrès ont été accomplis à cet égard, des efforts seront déployés pour transformer ces tendances en pratique systématique. Dans cette optique, l'IIPE s'efforcera d'établir de nouvelles collaborations entre ses trois bureaux, notamment dans les pays africains lusophones. L'IIPE/Paris et le PDK poursuivront leur collaboration en Guinée. L'IIPE/PDK aidera par ailleurs au moins quatre pays (le Niger, la République centrafricaine, Sao Tomé-et-Principe et le Togo) à préparer une ASE et un cadre d'action, et pourra ensuite leur apporter un soutien à l'égard du PSE. L'Institut accordera par ailleurs une attention particulière – dans ses discussions avec les ministères sur la portée de son soutien et dans le cadre de ses collaborations en matière de PSE – aux stratégies et aux outils nécessaires pour améliorer la mise en œuvre du PSE. L'IIPE/BA cherchera de façon plus systématique à participer aux ASE et adaptera le Guide pour l'ASE à l'Amérique latine, région où les pays bénéficient généralement d'une plus grande autonomie financière et ont différentes priorités en matière d'éducation.

Le travail de l'IIPE sur la planification adaptée aux situations de crise sera divisé en trois volets. Les deux premiers s'inscrivent dans la continuité de l'actuelle SMT avec, au niveau mondial, des activités de promotion, l'établissement de partenariats et la conception d'outils sur ce thème ; et au niveau national, la prise en compte des situations de crise dans le cadre du soutien de l'IIPE en matière d'analyse et de planification du secteur.

Le troisième volet, sur la planification de l'éducation pour les réfugiés, n'a commencé qu'en 2017. Une place importante sera accordée à ce domaine de travail en 2018 et au cours des années suivantes. Le Service des instruments de politique étrangère de l'UE⁹ finance un projet mondial, tandis que l'UNICEF finance des activités menées en Éthiopie. L'IIPE mettra en œuvre ces projets en étroite collaboration avec l'UNHCR et le Global Education Cluster. Les activités prévues incluent une série d'ateliers dans trois régions (Afrique de l'Est, Afrique

⁹ Le Service des IPE est responsable des dépenses opérationnelles dans le domaine décisif de l'action extérieure de l'UE. Le financement de l'IIPE est la première subvention accordée par le Service des IPE dans le secteur de l'éducation.

de l'Ouest et centrale et Moyen-Orient), des programmes de formation pour le personnel de l'UNHCR et du Cluster, ainsi que des conseils et un soutien techniques pour que les pays sélectionnés intègrent les réfugiés dans leur planification de l'éducation. Ce travail s'inscrit dans les efforts déployés à l'échelle mondiale pour combler le fossé entre l'aide humanitaire et l'aide au développement.

Dans le cadre de son soutien en matière de PSE, l'IIPE accordera davantage d'attention aux sous-secteurs autres que celui de l'éducation de base « classique », et notamment à l'EFTP et l'EPE. Les actions relatives à l'EFTP incluront la poursuite du projet PEFOP au Burkina Faso, en Côte d'Ivoire, en Mauritanie et au Sénégal ; les résultats de ce projet guideront le travail mené par l'Institut dans d'autres pays. Concernant l'EPE, les résultats d'une recherche comparative sur la rentabilité de différents modèles d'EPE seront utilisés dans le cadre de l'élaboration de PSE.

Comme indiqué par l'ICP 1.3.3,¹⁰ la 10^e SMT accordera une plus grande attention à l'utilisation des données relatives à la réussite scolaire dans la planification et le suivi de la qualité de l'éducation. Pour ce faire, les différentes sources de ces données seront systématiquement identifiées dans le cadre du soutien aux ASE et PSE, et les analyses seront concrétisées sous la forme de programmes d'action. L'une des plus importantes initiatives prises par l'IIPE dans ce domaine est le nouveau Projet de gestion de la qualité, destiné à aider un groupe de six pays africains¹¹ à analyser les données disponibles sur les apprentissages et à préparer et mettre en œuvre des actions de suivi de la qualité. Financé par le biais d'un nouvel accord de 8 millions d'euros avec l'AFD, le soutien est double : (i) soutien direct aux pays en matière de gestion de la qualité à travers une assistance technique pour l'analyse et l'interprétation des données liées à la qualité, le développement d'outils méthodologiques pour la gestion de la qualité, et un soutien pour l'utilisation efficace des résultats en vue de l'élaboration de politiques de qualité ; (ii) renforcement des capacités et création de biens publics au niveau régional par l'intermédiaire d'une plate-forme dédiée à la gestion de la qualité, la mise en réseau d'experts nationaux, l'organisation de séminaires régionaux, l'échange d'expériences et de bonnes pratiques, et des activités régionales de formation. Le Learning Portal servira de plate-forme pour diffuser les biens publics régionaux à un plus grand nombre de pays.

La réussite de la mise en œuvre et la concrétisation de ce résultat à moyen terme (RMT) poseront sans aucun doute des difficultés, liées en partie à l'instabilité institutionnelle presque endémique de certains des pays où l'IIPE mène ses activités. Dans ce contexte, la planification de l'Institut restera flexible.

Deux difficultés relèvent plus directement de l'autorité de l'IIPE ; si elles ne sont pas nouvelles, ces difficultés sont devenues plus préoccupantes au cours de la 9^e SMT et ont été mises en évidence par l'évaluation de la CT.

La première difficulté réside dans le fait que les activités menées dans le cadre du RMT 1.3 sont principalement déterminées par la demande. L'IIPE répond à des demandes émanant d'États membres et de leurs partenaires de développement. À ce jour, l'IIPE n'a été au-devant d'aucun ministère ou partenaire, et a rarement pris l'initiative de chercher ou de créer des projets. La principale raison est que la demande est toujours supérieure à l'offre. L'une des conséquences de ce phénomène, d'après l'évaluation de la CT, est que la pertinence des

¹⁰ ICP 1.3.3 : nombre cumulé des documents de politiques, techniques, ou de gestion, s'appuyant sur des données d'apprentissage ou sur les ménages.

¹¹ Burkina Faso, Côte d'Ivoire, Madagascar, Niger, Sénégal et Togo.

projets dans leur ensemble pourrait être menacée : « L'adoption d'une approche déterminée par la demande implique de répondre aux États membres disposés à faire appel à l'IIPE. Or il ne s'agit pas forcément des États qui en ont le plus besoin, ni des demandes les plus pertinentes au regard des stratégies générales de l'UNESCO et de l'agenda Éducation 2030. »¹² Ce point n'est que partiellement correct. Il n'est pas réaliste de s'attendre à ce qu'un indicateur soit développé pour comparer les pays en fonction de leurs besoins en matière de soutien, ni de supposer que l'IIPE sera capable de prévoir ces besoins dans le futur. Néanmoins, il n'est clairement pas suffisant de répondre aux demandes en s'appuyant principalement sur le principe du « premier arrivé, premier servi ».

La seconde difficulté réside dans le fait que la charge de travail actuelle laisse peu de place aux échanges intellectuels entre membres du personnel, à la réflexion et aux enseignements tirés des projets de CT. D'après l'évaluation de la CT, « trop peu d'occasions d'identifier et de partager les meilleures pratiques et les enseignements tirés sont saisies ».¹³ La qualité du travail risque de pâtir de cette situation si elle perdure, car le personnel réutilise de plus en plus le contenu produit dans d'autres circonstances, au lieu de l'adapter à chaque contexte. If this situation continues, the quality of work could diminish, with staff relying increasingly on repetition of content developed elsewhere, rather than rethinking in function of each context.

L'IIPE fait face à ces deux difficultés de différentes façons.

La décision relative à l'engagement de l'IIPE suit un processus systématique, qui commence par l'accord/le refus initial du Bureau du directeur en fonction de six critères (parmi lesquels trois sont de nature stratégique, tandis que les autres sont plus pratiques). Afin de mieux prévoir les demandes et de définir plus en amont les projets de CT de l'IIPE, il serait judicieux de prendre le temps de rattacher plus étroitement la collaboration de l'Institut avec des pays en matière d'analyse et de planification sectorielles au soutien du GPE et à ses projets à venir. Cette stratégie comporte un risque, car la décision finale quant au soutien de l'IIPE à l'égard du processus de PSE est prise par un groupe local d'éducation au sein du pays, auquel l'Institut n'appartient pas. Les partenariats de l'IIPE, en particulier avec les bureaux de l'UNESCO, peuvent s'avérer utiles à cet égard. Le soutien continu en faveur du Plan de transition de l'éducation du Yémen profite du lien étroit que l'IIPE entretient avec le bureau régional de l'UNESCO à Beyrouth. En 2018, l'IIPE prévoit d'aider la province du Penjab au Pakistan à réaliser une ASE et un PSE à la demande de, et en collaboration avec, le bureau de l'UNESCO au Pakistan.

L'IIPE fournira un soutien encore plus flexible de façon à pouvoir adapter l'intensité et l'objet du soutien à l'importance stratégique et aux capacités nationales existantes. La mise à disposition de guides et d'outils facilite cette approche.

Enfin, des dispositions seront prises pour évaluer de façon plus explicite les résultats des projets de CT. Si l'évaluation de la CT indique que certains membres du personnel sont conscients des résultats attendus et que les bénéficiaires confirment l'obtention de la plupart de ces résultats, elle souligne qu'« une planification, un suivi et des rapports plus rigoureux concernant les changements au niveau des résultats donneraient à l'IIPE un meilleur aperçu des véritables changements importants apportés pour améliorer la PGE – changements utiles

¹² MDF Training & Consulting. *External Evaluation, Technical Cooperation Programme, IPE Paris*, mai 2017 : p. 40.

¹³ *Ibid.* p. 43.

pour diriger, mais aussi pour démontrer les performances de l'IPE de façon plus convaincante encore. »¹⁴ Cela implique des changements au cours de la préparation du projet et demande une créativité accrue en matière de S&E, pour enrichir les pratiques de l'Institut et encourager les échanges entre et au sein des équipes et des bureaux. Une réorganisation interne de l'équipe chargée de la CT à Paris autour de groupes thématiques et des échanges plus réguliers entre les bureaux faciliteront cela.

¹⁴ *Ibid.* p. 45.

Résultat à moyen terme 1.4

Veiller à ce que les programmes de développement des capacités permettent d'acquérir des capacités nationales durables

L'IPE participera à un certain nombre de projets de renforcement des capacités autres que ceux reposant sur son travail en collaboration avec les gouvernements concernant les ASE, les PSE et la mise en œuvre des plans (RMT 1.3).

Ces projets s'inspireront de l'approche de l'IPE, dans le cadre de laquelle le renforcement des capacités prend la forme d'une série d'interventions cohérentes axées sur différents facteurs qui, ensemble, déterminent une administration forte : stabilité et leadership institutionnels, efficacité organisationnelle, et compétences et motivation individuelles. S'il est vrai que plusieurs projets impliqueront une formation formelle, elle sera intégrée à une stratégie générale de changement. Des précautions particulières seront donc prises pour garantir que la formation amène des changements sur le lieu de travail.

Une collaboration avec les autorités nationales sera également recherchée pour concevoir des programmes de renforcement des capacités que l'IPE aidera à mettre en œuvre. En Guinée, cela contribuera à la préparation du prochain plan décennal, alors qu'en Haïti et à Madagascar, les résultats seront à la base de la préparation de programmes majeurs soutenus par des donateurs, respectivement financés par l'UE et le GPE.

De façon similaire, la PEFOP a produit des analyses portant sur les problèmes liés à la mise en œuvre des politiques relatives à l'EFTP, et concentrera désormais ses efforts sur un soutien direct en faveur de la mise en œuvre de réformes au Burkina Faso, en Côte d'Ivoire, en Mauritanie et au Sénégal.

Des projets mis en œuvre pendant plusieurs années en Afghanistan et au Cambodge pour renforcer les capacités de l'administration éducative devraient être renouvelés pour trois ou quatre ans. Ces projets incluront une formation pour le personnel du ministère central dans le cadre de bourses d'études et d'ateliers personnalisés au sein des pays, et la fourniture d'un soutien important aux instituts nationaux de formation (le NIEP en Afghanistan et le NIE au Cambodge) pour renforcer leur rôle dans la proposition de formations au personnel décentralisé en charge de la planification et de la gestion.

Au Burkina Faso, un programme triennal majeur financé par l'AFD démarrera en 2018. Ce programme sera axé sur deux volets extrêmement importants pour la bonne gestion d'un système éducatif : le développement d'un SIGE pleinement intégré et l'élaboration de normes et d'outils pour une gestion mieux réglementée des ressources humaines. L'IPE accordera une attention accrue à ce dernier volet au cours des années à venir. Le programme inclut des conseils techniques, la formation du personnel à différents niveaux et l'élaboration de guides et d'outils. L'IPE continuera par ailleurs à travailler sur le SIGE en RDC, ce qui consistera principalement à former le personnel à l'analyse des données et des indicateurs, et à leur utilisation à des fins de planification et de gestion. Des activités sur la carte scolaire et la micro-planification devraient avoir lieu dans plusieurs pays (par ex. en Côte d'Ivoire et au Togo) ; ces activités incluront des cours personnalisés.

Strategic
Objective

Des connaissances appliquées en matière de planification et de gestion de l'éducation sont mises à la disposition des planificateurs de l'éducation et des parties prenantes

RMT 2.1

Résultat à moyen terme 2.1

Produire des travaux de recherche appliquée pertinents

La mission de recherche de l'IPE sous-tend l'objectif stratégique 2 : « des connaissances appliquées sur la planification et la gestion de l'éducation sont mises à la disposition des responsables et des parties prenantes ». Cette mission fait partie d'un continuum allant de la production de recherches appliquées pour guider la conception et la mise en œuvre des politiques à l'élaboration d'outils et de méthodologies pour la planification, en passant par la diffusion de connaissances et de ressources utilisables aux États membres et partenaires institutionnels. La production de connaissances et la diffusion des résultats de recherche permettent de mettre des biens publics mondiaux à la disposition des acteurs de l'éducation. Les guides et les outils, qui sont immédiatement opérationnels, répondent aux difficultés auxquelles sont confrontés les États parties.

L'année à venir ouvrira la voie au développement des travaux de recherche de l'IPE, qui porteront notamment sur les nouveaux domaines abordés dans l'ODD 4, à une meilleure prise en compte des priorités thématiques de la 10^e SMT, et à la recherche de nouveaux partenariats et l'utilisation accrue d'approches méthodologiques mixtes.

2.1.1 Lancement des nouveaux grands projets de recherche de l'IPE

En 2018, l'IPE lancera plusieurs nouveaux projets de recherche. Ces projets ont été définis en tenant compte d'un certain nombre de critères : (i) la portée du projet, (ii) un équilibre entre la satisfaction des besoins actuels des pays et les besoins futurs prévus par l'Institut, (iii) un équilibre entre les domaines dans lesquels le travail de l'Institut est reconnu et qui font l'objet d'une forte demande, et la nécessité d'ouvrir de nouvelles voies de recherche, et (iv) les ressources et l'expertise nécessaires pour poursuivre ou démarrer un travail de grande ampleur. De nouveaux domaines de recherche seront étudiés au cours des prochaines années, concernant notamment l'équité et le lien entre les tendances démographiques et les politiques éducatives.

Gouvernement ouvert et éducation : enseignements tirés des efforts déployés par des villes pour améliorer la transparence et la responsabilité

Au cours des 15 dernières années, l'IPE a renforcé son rôle de chef de file dans la lutte contre la corruption dans l'éducation. En 2018, l'Institut lancera un projet de recherche pour étudier les gouvernements ouverts et leur capacité à améliorer la transparence et la responsabilité dans le secteur de l'éducation.

Bien que le gouvernement ouvert, qui est apparu il y a dix ans, suscite un intérêt croissant, d'importants domaines de recherche doivent encore être méthodiquement étudiés – notamment ses conséquences dans le secteur de l'éducation, et en particulier certaines questions d'équité au regard de l'ODD 4. En 2018, l'IPE entamera un travail préparatoire pour mieux définir ce que recouvre la notion de gouvernement ouvert dans le secteur de l'éducation, et pour documenter et évaluer les initiatives novatrices. Une analyse documentaire et une classification des modèles de gouvernement ouvert dans le secteur de l'éducation seront entreprises, et des rapports reflétant l'état actuel des connaissances seront préparés. Une étude pilote sera consacrée à une ville qui étudie de nouvelles façons de communiquer et de travailler avec ses citoyens. Un guide sur l'évaluation de l'intégrité sera publié, un ensemble d'outils sera expérimenté, et des orientations sur la planification de l'intégrité et les données ouvertes dans le secteur de l'éducation seront préparées.

Planification pour un enseignement supérieur cohérent afin de garantir l'apprentissage tout au long de la vie et l'équité

Dans un contexte d'augmentation rapide du nombre d'étudiants, les systèmes d'enseignement supérieur sont de plus en plus hétérogènes et se caractérisent par un nombre croissant de prestataires, une privatisation (y compris transfrontalière) et des apprentissages fondés sur la technologie. Les autorités responsables de l'enseignement supérieur sont confrontées à la difficulté d'assurer la cohérence du secteur pour permettre plusieurs voies d'accès tout en garantissant l'équité. Cette difficulté est prise en compte dans l'ODD 4, qui considère l'enseignement supérieur dans le cadre d'un système d'apprentissage tout au long de la vie et d'une offre éducative flexible.

Les nouveaux travaux de recherche de l'IPE sur l'enseignement supérieur ont quatre objectifs : (i) analyser le développement de l'enseignement supérieur et les variations existantes au niveau institutionnel/des programmes ; (ii) décrire les mécanismes utilisés pour unifier et coordonner une offre diversifiée d'enseignement supérieur ; (iii) analyser l'efficacité de ces mécanismes afin de créer des voies d'accès flexibles pour l'apprentissage tout au long de la vie et contribuer à un enseignement supérieur équitable ; (iv) identifier les enseignements tirés de leur mise en œuvre qui pourraient guider les pays aux premiers stades du développement de l'enseignement supérieur. Une série de cas nationaux et une analyse comparative pour les responsables politiques seront produites.

En 2018, les travaux de recherche commenceront par une analyse documentaire portant sur les trois dimensions qui assurent la cohérence d'un système : la gouvernance, l'articulation et la reconnaissance de l'enseignement supérieur. Cela permettra d'analyser l'utilisation de mécanismes pour la mise en cohérence du système : cadres de qualifications ; systèmes d'assurance qualité et de transfert et d'accumulation de crédits ; et reconnaissances des acquis antérieurs. L'analyse identifiera des exemples de pays engagés dans la mise en cohérence d'une offre élargie et diversifiée d'enseignement supérieur. Un plan de recherche plus détaillé sera préparé, puis examiné lors d'une réunion d'experts au cours de laquelle le choix des cas nationaux sera validé.

Planification du développement de la petite enfance : rentabilité des modèles d'éducation de la petite enfance/précolaires

Les travaux de recherche montrent de plus en plus que les investissements dans le développement de la petite enfance (DPE) ont des avantages non seulement pour les individus, en particulier les filles, mais aussi pour les communautés et la société dans son

ensemble. Les investissements dans le DPE demeurent néanmoins faibles dans les pays qui en ont le plus besoin. L'intérêt renouvelé accordé à l'apprentissage et à l'équité dans l'agenda Éducation 2030 constitue une occasion d'attirer sur le DPE l'attention qu'il mérite.

L'IIPE participera à l'effort en soutenant la prise en compte du DPE dans l'élaboration et la mise en œuvre des PSE. Une attention accrue devra être accordée à la rentabilité de différents modèles d'enseignement préscolaire. Le fait de ne savoir quelles approches fonctionnent dans un cadre spécifique, et à quel coût, est un obstacle majeur à la prise en compte de l'EPE dans les PSE, à la mobilisation de ressources financières suffisantes et à l'élargissement des programmes de DPE. Outre le coût des différents modèles, il est nécessaire de savoir quels sont leurs résultats et les facteurs qui influencent les coûts et la qualité dans un contexte donné.

À travers l'élaboration d'un modèle de simulation fiable et d'un guide sur les analyses de rentabilité, et la promotion d'un élargissement durable des interventions qui fonctionnent, ce projet aidera les pays à prendre en compte l'EPE/l'enseignement préscolaire dans leurs politiques et PSE. Les objectifs spécifiques sont les suivants : (i) aider les pays à réaliser une analyse de rentabilité des modèles existants d'EPE/d'enseignement préscolaire ; (ii) déterminer quels facteurs influencent les coûts et la qualité ; (iii) déterminer les conditions requises (type et niveau des ressources, processus et coûts) pour atteindre les normes d'apprentissage initial minimales dans un contexte donné ; (iv) préparer un cours personnalisé sur l'analyse de rentabilité des modèles d'EPE/d'enseignement préscolaire.

En 2018, l'IIPE pilotera ce projet dans deux pays pour peaufiner la méthodologie et commencer à rédiger un guide.

Professionalisation du personnel en charge de la gestion des enseignants

Si de nombreux travaux de recherche récents ont été consacrés à la « professionnalisation de l'enseignement », la professionnalisation en dehors du corps enseignant a reçu une attention beaucoup moins importante. Il devient néanmoins de plus en plus évident qu'une professionnalisation est nécessaire à tous les niveaux, de l'enseignement à la gestion. L'augmentation rapide du nombre d'enseignants a soumis les administrations à une forte pression et appelle une professionnalisation plus poussée des professionnels du secteur public en charge de la gestion des enseignants

La réalisation de la cible 4.7 de l'ODD 4 nécessite des enseignants motivés, qualifiés et soutenus par un système géré de façon efficace. L'efficacité d'une administration dépend des performances de chaque planificateur et gestionnaire de l'éducation, lesquelles dépendent de leurs qualifications, de leur expérience et de leur formation. Or bien souvent, aucune exigence minimum n'est requise pour les postes relatifs à la gestion des enseignants aux niveaux des écoles et des administrations. Une gestion inefficace peut être démotivante pour les enseignants, ce qui peut conduire à une répartition, une offre et une utilisation inefficaces des enseignants, et avoir des effets négatifs sur les coûts et la qualité de l'éducation. S'appuyant sur des méthodes d'analyse institutionnelle et de l'économie politique, ce projet vise à déterminer qui sont les gestionnaires des enseignants et comment garantir qu'ils disposent des compétences, des connaissances et de l'expérience nécessaires pour remplir correctement leurs fonctions.

En 2018, l'IIPE se penchera sur les recherches relatives à la professionnalisation de la gestion publique et développera le cadre théorique du projet. Des travaux se poursuivront également à l'égard de la méthodologie et de l'identification des pays qui se sont efforcés de

professionnaliser la gestion des enseignants. Une enquête sera menée sur les pratiques et les normes de recrutement, et sur toutes les disparités entre les règlements et leur application.

En 2018, l'IPE achèvera également son projet de recherche sur les carrières des enseignants, avec la publication de trois études de cas et de quatre énoncés de politique synthétisant les résultats.

Enseignants exerçant auprès des réfugiés

Dans les situations d'urgence et de crise, les enseignants – qui sont parfois la seule ressource disponible pour les élèves – jouent un rôle essentiel dans l'accès à une éducation de qualité. Deux problèmes interdépendants se posent : l'augmentation du nombre croissant d'enfants réfugiés ayant besoin d'une éducation de qualité et la pénurie d'enseignants à l'échelle mondiale. Cela souligne la nécessité de constituer une base de données pour orienter les politiques et aider les gouvernements, et leurs partenaires, à fournir un personnel enseignant compétent pour les réfugiés. Grâce à une compréhension plus approfondie de la gestion des enseignants dans les situations d'urgence, l'IPE espère donner des indications sur la façon de concevoir des politiques et des programmes qui améliorent la qualité et l'équité de l'enseignement destiné aux enfants réfugiés.

Les principaux objectifs sont les suivants : (i) décrire les politiques actuellement en vigueur aux niveaux international, régional et national qui guident les gouvernements dans la sélection et la gestion des enseignants travaillant auprès des réfugiés ; (ii) constituer une base de données recensant des politiques prometteuses en matière de gestion des enseignants rentable, durable et tenant compte des risques de conflits dans le cas des réfugiés ; (iii) soumettre des possibilités d'action aux gouvernements hôtes concernant la sélection et la gestion des enseignants qui exercent auprès des réfugiés. Quatre aspects de la gestion des enseignants seront étudiés sous l'angle des politiques, des programmes et des pratiques : (i) le recrutement, la qualification et la sélection des enseignants ; (ii) la préparation et le perfectionnement des enseignants ; (iii) la rétention des enseignants ; (iv) la rémunération et les primes des enseignants.

Des recherches seront menées en Éthiopie, en Jordanie, au Kenya, au Liban, en Ouganda et en Turquie à l'égard de populations réfugiées originaires de Somalie, du Soudan du Sud et de Syrie. Ces recherches étudieront des données comparables pour souligner les similarités et les différences en fonction de la population, du lieu et du contexte. L'analyse documentaire réalisée en 2017 sera publiée en 2018. Dès lors que la conception méthodologique du projet sera terminée avec les partenaires, les recherches seront menées dans un pays, et des leçons seront tirées pour guider la révision des outils de recherche.

Utilisation des données issues des évaluations de l'apprentissage dans la préparation des PSE

L'utilisation efficace des données issues des évaluations de l'apprentissage est fondamentale dans le cadre de la prise de décision en matière d'éducation. Selon les données de recherche disponibles, les informations recueillies sur les résultats d'apprentissage des élèves sont rarement utilisées lors de la formulation ou de la sélection des options de politiques éducatives dans les pays en développement. L'expérience de l'IPE en matière de coopération technique révèle que les PSE ne reposent pas systématiquement sur ce type d'informations et ne répondent pas aux questions qu'elles soulèvent. Les informations sont souvent ignorées ou mal interprétées. S'il existe de nombreux documents sur l'utilisation des données à des fins d'élaboration des politiques – et certaines études relatives à l'influence des données issues des évaluations de l'apprentissage sur l'élaboration des politiques dans les pays en

développement –, l'utilisation des résultats d'apprentissage des élèves à des fins de planification de l'éducation, en particulier pour la préparation d'un PSE, n'a reçu que peu d'attention.

Il convient à cet égard de distinguer deux éléments : (i) l'absence de données systématiques d'évaluations de l'apprentissage ; (ii) l'utilisation inefficace des données existantes dans les processus de planification de l'éducation. Le projet de recherche vise à étudier ce dernier point – à comprendre comment les évaluations de l'apprentissage sont utilisées pour guider la préparation des PSE, et à identifier les facteurs qui favorisent ou nuisent à leur utilisation efficace. Le projet sera mené en collaboration avec des pays qui s'efforcent d'améliorer l'utilisation des données issues des évaluations de l'apprentissage dans la préparation du PSE de façon à ce que les résultats de recherche puissent être directement utilisés par leur ministère de l'Éducation. À partir d'expériences nationales, l'étude identifiera également un plus grand nombre de leçons et de recommandations générales pour améliorer l'utilisation des évaluations à des fins de planification.

En 2018, l'IPE examinera l'analyse documentaire et réunira un groupe d'experts pour achever la conception méthodologique du projet. À l'aide d'une enquête, l'IPE s'efforcera de déterminer quelles évaluations de l'apprentissage sont en cours de réalisation et comment elles sont utilisées dans la préparation du PSE dans un certain nombre de pays africains, et d'identifier les pays nécessitant une analyse plus poussée.

2.1.2 Fonction prospective

De nombreux États membres sont confrontés à des difficultés liées à l'évolution complexe et rapide de leur situation socio-économique. Cela affecte l'éducation et nécessite l'adoption de stratégies appropriées en matière d'éducation. L'interdépendance des secteurs et de leurs approches a été soulignée à juste titre dans l'agenda Éducation 2030. En réponse, la planification de l'éducation doit être encore plus pertinente, novatrice et souple pour pouvoir répondre aux besoins changeants de chaque pays. Dans ce contexte, l'IPE renforcera sa fonction prospective lors de sa prochaine SMT, à travers les deux activités principales décrites ci-après.

Ouvrage de référence en matière de planification

L'IPE préparera un ouvrage de référence sur les principales leçons tirées en matière de planification et de gestion de l'éducation au cours des dernières décennies, et sur l'identification de nouvelles orientations. Une attention particulière sera accordée aux aspects suivants : (i) le concept de planification et gestion de l'éducation, ce qu'il signifie pour différents acteurs ; (ii) l'évolution de différents outils, et leur utilisation ; (iii) la mise en œuvre de la planification aux niveaux national et local, et les acteurs mobilisés ; (iv) l'impact des nouvelles tendances et réalités, comme le big data et l'intelligence artificielle, sur les méthodes de planification ; (v) les leçons tirées de la planification dans d'autres secteurs (par ex. la santé) ; (vi) l'impact de la planification sur la qualité de l'éducation dans différents contextes. Cette analyse sera menée tout au long de la période de la SMT, et débouchera sur une publication en 2021. Elle mobilisera des experts éminents rattachés ou non à l'IPE. Une analyse préliminaire sera réalisée en 2018 pour identifier les problèmes et les facteurs principaux.

Fonction d'observatoire

L'IPE doit demeurer attentif aux tendances en matière d'éducation qui pourraient affecter la réalisation de l'ODD 4, de façon à aider les pays à planifier et à gérer leur secteur de l'éducation dans des sociétés complexes et changeantes. À cette fin, l'IPE/Paris s'engage à :

- (i) élargir la portée de ses analyses pour inclure les tendances et les questions qui ont un impact sur la mise en œuvre des politiques éducatives dans les États membres, comme l'environnement, l'urbanisation, les tendances démographiques et les besoins des individus handicapés ;
- (ii) élargir ses sources d'information et d'analyses, en utilisant les outils de TIC et les médias actuels (MOOC, podcasts, vidéos Web, etc.) ;
- (iii) publier deux nouveaux numéros par ans de sa série Foresight Series. Dans ce cadre, l'IPE se concentrera sur deux sujets principaux en 2018 : le handicap et l'environnement.

D'importants changements seront apportés aux trois observatoires en ligne de l'IPE/BA (SITEAL, SITEAL-SIPI, SITEAL-TIC). Le SITEAL (Système d'information sur les tendances de l'éducation en Amérique latine) deviendra un projet-cadre pour les données statistiques et documentaires (politiques et réglementations) sur des thèmes liés à l'éducation en Amérique latine. Sept thèmes majeurs seront présentés sur la page d'accueil ; ces thèmes seront reliés à des microsites : Éducation et protection de la petite enfance (anciennement SITEAL-SIPI) ; Enseignement primaire (nouveau) ; Enseignement secondaire (nouveau) ; Enseignement et formation techniques et professionnels (nouveau) ; Enseignement tertiaire et supérieur (nouveau) ; TIC et éducation (anciennement SITEAL TIC) ; Équité et inclusion dans le secteur de l'éducation (nouveau).

En 2018, le SITEAL s'emploiera à :

- (i) gérer et tenir à jour des informations statistiques, politiques et juridiques en matière d'éducation en Amérique latine ;
- (ii) gérer et tenir à jour 19 profils généraux de pays, avec la situation éducative des pays de la région contextualisée à l'aide d'une sélection d'indicateurs socio-économiques, accompagnés de cartes, graphiques, etc. ;
- (iii) gérer et tenir à jour 19 profils spécifiques de pays sur les politiques relatives à l'éducation et à la protection de la petite enfance ;
- (iv) produire 19 rapports sur la situation éducative des pays de la région ;
- (v) produire 14 documents clés, deux par sujet de microsite (documents succincts fondés sur des données statistiques soulignant un aspect de la situation éducative) ;
- (vi) produire sept webinaires, un sur chaque sujet.

Résultat à moyen terme 2.2

Développer et adapter des méthodologies, normes et outils

L'élaboration, l'adaptation et l'utilisation d'outils et de guides méthodologiques pour aider les États membres resteront un point d'action important de l'IPE en 2018. L'Institut poursuivra notamment ses travaux sur l'analyse du secteur, les modèles de simulation, la gestion de la qualité, la gestion des enseignants, les SIGE, les CNE et les outils d'amélioration des politiques relatives à la formation professionnelle. Il continuera également, avec la mise en service de l'outil de sélection, à soutenir l'articulation entre les analyses du secteur et la formulation de politiques éducatives appropriées.

Analyse et planification du secteur en vue de l'ODD 4

En 2018, l'IPE : (i) contribuera à l'achèvement du volume 3 du Guide méthodologique pour l'analyse sectorielle de l'éducation (en partenariat avec l'UNICEF, la Banque mondiale, le DFID et le GPE) ; (ii) approfondira la réflexion au sujet du contenu élémentaire des analyses sectorielles et de l'utilisation de modèles de simulation financière pour l'éducation (processus et démarche à adopter) ; (iii) élaborera des références pour la planification en vue de l'ODD 4, dont le Manuel de planification en vue de l'ODD 4.

Bien que le guide méthodologique de l'IPE pour l'ASE soit relativement détaillé, l'Institut propose aux pays des analyses sectorielles « à la carte », en fonction des différents contextes. Les pays et les partenaires souhaitent de plus en plus que les ASE soient effectuées dans des délais courts, alors que le nombre de sujets à analyser ne cesse d'augmenter. L'Institut s'est donc efforcé de définir le contenu d'un diagnostic sectoriel qui ciblerait les analyses essentielles à effectuer dans les pays revoyant leurs plans d'éducation. Cette réflexion se poursuivra en 2018, en consultation avec les partenaires qui ont collaboré à l'élaboration du guide méthodologique (l'UNICEF, la Banque mondiale, le GPE) et avec la Commission internationale pour le financement de possibilités d'éducation dans le monde, dans le cadre de son initiative Pioneer Country.

Dans le même temps, les discussions vont se poursuivre au sujet de l'utilisation de modèles de simulation financière dans l'éducation, afin d'encadrer les macro-dépenses des politiques éducatives, de discuter des choix politiques et d'élaborer des scénarios crédibles.

Adaptation des ASE au contexte latino-américain

L'IPE/BA va travailler avec le bureau régional de l'UNICEF pour adapter les ASE au contexte latino-américain, en particulier pour renforcer la prise en compte des droits et des questions de genre et s'ajuster aux contextes politiques de pays qui ont une plus grande autonomie financière et des priorités d'éducation différentes.

Outil de sélection

L'outil de sélection est un arbre de décision détaillé grâce auquel les pays peuvent : (i) étudier de façon systématique les problèmes d'équité et d'efficacité en lien avec les bénéfices attendus de l'éducation (couverture, apprentissages, etc.) ; (ii) identifier les causes et facteurs sous-jacents de ces problèmes, en utilisant des données et des éléments de recherche pour déterminer les liens de causalité ; (iii) lorsqu'un problème a été repéré, sélectionner les possibilités d'action adaptées à leur contexte propre et avoir un aperçu de la dimension (équité, efficacité, résultats d'apprentissage) sur laquelle les options stratégiques auront le plus d'effet. Cet outil peut également servir de méthode d'analyse des possibilités d'action (avantages, inconvénients, coûts, acceptabilité sociale, économie politique).

En 2017, l'outil de sélection a été amélioré afin de mieux fonctionner et d'être plus simple à utiliser. En 2018, il sera optimisé avec une nouvelle plate-forme technologique, testé sur un échantillon de pays et finalisé. Afin de le déployer à grande échelle, il sera proposé comme guide de dialogue sur les politiques concernant la détermination des priorités éducatives et la sélection des possibilités d'action. En 2019-2020, il fera l'objet d'un nouveau développement destiné à élargir les dimensions couvertes par son analyse et à augmenter les sources et le nombre de points de données. Cet outil pourrait enfin intégrer des éléments spatiaux (cartes scolaires) et être adapté à d'autres domaines importants de la planification de l'éducation, comme les situations de crise ou d'urgence.

Soutien au renforcement des SIGE

L'IIPE va continuer de contribuer au renforcement des SIGE, indispensables aux autorités nationales pour évaluer, gérer et suivre leurs systèmes éducatifs. En collaboration avec le siège de l'UNESCO, l'ISU et le GPE, l'Institut va participer à la préparation de la conférence d'avril 2018 « Réaliser l'ODD 4 – Éducation 2030 : quel rôle pour les SIGE ? » Cette initiative, qui fait intervenir plusieurs partenaires, dont la Banque mondiale, a pour objectif de dégager des connaissances, de définir les bonnes pratiques des pays et de partager les expériences des pays et des acteurs du développement international concernant le développement, la mise en œuvre et l'utilisation des SIGE. Elle devrait permettre de définir les besoins émergents des pays en vue de leur apporter une assistance technique.

Comptes nationaux de l'éducation (CNE)

En 2016 et 2017, l'IIPE s'est associé à la Banque mondiale pour lancer une initiative visant à utiliser la base de données sur les dépenses publiques BOOST pour créer des CNE en Ouganda. En 2018, l'IIPE et la Banque mondiale vont tâcher de continuer à soutenir ce travail en Ouganda tout en étendant l'initiative à la Géorgie, au Kazakhstan, à la Tanzanie et au Togo.

Améliorer la mise en œuvre des politiques relatives à l'EFTP

L'IIPE/PDK travaille sur l'emploi des jeunes en Afrique depuis 2012, en élaborant des méthodologies analytiques et en produisant des connaissances sur le lien entre éducation/formation et emploi. Ces actions ont été renforcées en 2015 avec la création de la PEFOP. Dans quatre pays partenaires du projet (le Burkina Faso, la Côte d'Ivoire, la Mauritanie et le Sénégal), les obstacles à l'entrée en vigueur des réformes de la formation professionnelle ont été identifiés, puis analysés entre 2016 et 2017, dans le but d'améliorer la mise en œuvre des politiques révisées de formation professionnelle. Les rapports concernant la Côte d'Ivoire, la Mauritanie et le Sénégal seront publiés début 2018, tout comme un rapport

sur l'analyse et l'élimination des obstacles à la mise en œuvre des réformes de la formation professionnelle (intégrant les résultats des quatre pays partenaires).

Ces actions vont se poursuivre en 2018 avec un soutien apporté aux communautés de pratique, qui consistera à soutenir les innovations des partenaires et des parties prenantes dans la formation professionnelle, à exploiter et mettre en commun les ressources, les expériences et les bonnes pratiques, à créer des réseaux et à atteindre un public plus large.

Résultat à moyen terme 2.3

Soutenir les communautés de pratique par des ressources et des opportunités pour guider, défendre, promouvoir et susciter des changements de comportement

En 2018, l'IIPE reverra ses principaux modes de communication, en particulier ses sites Internet et lettres d'information électroniques mensuelles, afin de garantir que ses ressources soient largement partagées et utilisées. Des articles et des documents multimédias sur la diversité et l'impact du travail de coopération technique, des recherches et des offres de formation de l'Institut seront produits. Le lancement de la nouvelle SMT offre l'occasion de mettre au point une stratégie mondiale de communication réunissant les trois bureaux autour des principes et priorités fondamentaux de l'IIPE. Pour cela, ses sites Internet et ses brochures seront mis à jour afin d'assurer une cohérence et une identité visuelle plus forte, tout en continuant de refléter les besoins et les particularités de sa présence régionale.

2.3.1 Publications

L'IIPE va continuer d'innover en ce qui concerne la conception et le format de ses publications en 2018, afin d'assurer la présentation la plus efficace possible de ses recherches. Il publiera des outils complémentaires, des guides et des méthodologies, dont certains avec des partenaires, afin de tirer parti des nouvelles connaissances et de répondre à la demande croissante. Des communications efficaces garantiront, à travers ses publications, que les connaissances produites par l'Institut soient largement partagées avec les États membres et aient un impact sur les politiques, la planification et la gestion des systèmes éducatifs dans le monde.

Les produits informatifs issus du programme de recherche 2014-2017 qui n'ont pas encore été publiés le seront en 2018. Les recherches sur les gouvernements ouverts et les carrières des enseignants s'achèveront avec la publication d'études de cas et de synthèses d'accompagnement. Plusieurs guides méthodologiques seront également prêts à être publiés : le troisième volume du Guide méthodologique pour l'analyse sectorielle de l'éducation, en partenariat avec l'UNICEF, la Banque mondiale, le DFID et le GPE ; un guide sur la conception et la mise en œuvre d'une politique de subventions aux écoles ; et un guide sur la réalisation des évaluations de l'intégrité.

2.3.2 Amélioration des lettres d'information, des lettres d'information électroniques et des réseaux sociaux de l'IIPE

La *Lettre de l'IIPE* et *Pôle Mag* paraîtront chacun deux fois en 2018. La *Lettre de l'IIPE* s'intéressera à la nouvelle SMT et aux sujets prioritaires. Le premier numéro 2018 de *Pôle Mag* sera consacré aux risques et vulnérabilités. Pour son 20^e anniversaire, l'IIPE/BA va lancer une lettre d'information mensuelle destinée aux planificateurs latino-américains, dans le cadre de

son plan de sensibilisation, qui fera le point sur les activités de l'IPE et présentera les activités et programmes à venir. Des bulletins thématiques occasionnels permettront de faire connaître les événements spéciaux et les points forts de l'actualité. Le système d'alerte électronique de l'IPE/Paris permettra d'améliorer la diffusion de ses lettres d'information électroniques, y compris celles de ses portails thématiques.

Les campagnes sur les réseaux sociaux seront mises en concordance avec l'assistance technique et les recherches en cours. Y seront présentés des exemples de l'impact du travail de l'IPE ainsi que des profils de stagiaires de l'Institut, anciens et actuels, ou encore ceux de fonctionnaires ministériels participant à des projets d'assistance technique. De cette manière, l'Institut continuera d'informer sa communauté d'influenceurs, qui contribuent aux activités et actualités de l'IPE ainsi qu'à leur diffusion.

Trois courts métrages seront produits fin 2017 et courant 2018. Une courte animation expliquant ce qu'est la planification de l'éducation permettra d'en voir le côté humain et d'en comprendre le rôle crucial pour la construction d'un avenir meilleur pour les enfants et les jeunes. Un deuxième film présentera l'offre de formation de l'IPE et le troisième sera consacré aux services de l'IPE/PDK. Ces trois films seront diffusés en ligne ainsi que sur les réseaux sociaux de l'Institut.

2.3.3 Séminaires et forums

L'IPE a la capacité de mettre en lien le local et le mondial, les planificateurs et les décideurs, les professionnels et les universitaires. Du fait que les rapports de force entre les gouvernements, les entreprises, la société civile et les autres acteurs ne cessent d'évoluer, la capacité de l'IPE à réunir et échanger dans ses forums annuels sur les politiques est très importante et extrêmement appréciée. L'Institut va organiser une nouvelle série de séminaires et y convier différents experts afin d'accroître la visibilité de leur expertise et de diffuser leurs connaissances et les résultats de leurs recherches.

L'IPE/BA va enrichir son Forum régional sur les politiques éducatives afin d'aider les ministères latino-américains de l'Éducation à mieux préparer leur agenda Éducation 2030, en étroite collaboration avec le Bureau régional de l'UNESCO pour l'éducation en Amérique latine et dans les Caraïbes (Santiago) et l'ISU. Organisé sous la forme d'un événement à huis clos sur deux jours pour les hauts fonctionnaires du ministère de l'Éducation, qui aborderont des questions politiques, le Forum régional 2018 restera axé sur l'agenda Éducation 2030. Un réseau de participants interviendra en ligne, sur un microsite, pour discuter des politiques et des expériences liées aux défis de planification de l'agenda Éducation 2030.

Les Séminaires stratégiques de l'IPE continueront dans leur nouveau format, avec des rencontres en face à face complétées par des retransmissions en direct pour atteindre un public plus large.

2.3.4 Collecte et diffusion d'informations sur la planification de l'éducation

Le nouvel espace bibliothèque de l'IPE/Paris va rouvrir ses portes en février 2018. Il abritera une collection physique actualisée et facilitera l'accès aux ressources électroniques. Des orientations et des guides permettront aux utilisateurs de profiter au mieux de cette collection unique. L'équipe de la bibliothèque mettra son expertise au service des portails

thématiques de l'IIPE et assurera leur qualité et leur pertinence. Les portails Planipolis et Éducation à la résilience seront enrichis et continueront d'informer leurs communautés. La plate-forme d'information sur le VIH et l'éducation à la santé proposera une assistance et une boîte à outils pour des écoles saines. On veillera particulièrement à ce que les portails de l'IIPE soient bien référencés sur les moteurs de recherche. Des améliorations majeures seront apportées en 2018 aux portails ci-dessous.

IIEP Learning Portal

Développé tout au long de la précédente SMT, ce portail est désormais bien placé pour ce qui est de son contenu et de sa diffusion. Sa bibliothèque contient près de 2 000 articles de recherche sur l'amélioration des apprentissages, 25 documents d'information qui examinent les éléments clés d'un système éducatif de qualité, un glossaire de 500 termes associés à la planification de l'éducation qui facilite la compréhension des ressources, ainsi qu'un blog hebdomadaire qui présente les nouvelles recherches et initiatives concernant les apprentissages. Le début de l'année 2018 marquera le lancement d'une nouvelle plate-forme Internet offrant de nouvelles options à la communauté. L'IIPE tirera parti de cette nouvelle plate-forme pour garantir que son contenu et ses ressources soient plus facilement accessibles aux planificateurs de l'éducation et aux décideurs, grâce à une meilleure contribution et une meilleure intégration aux activités de formation de l'IIPE. Ce portail contribuera également à diffuser les connaissances relatives aux projets de recherche de l'IIPE sur les évaluations des apprentissages et la gestion de la qualité.

ETICO

La plate-forme d'information ETICO est devenue un outil indispensable pour trouver des informations sur la corruption dans le secteur de l'éducation. Elle comprend des références à des publications, des projets, des politiques et des normes, ainsi que des liens vers plusieurs agences, institutions et programmes. En 2018, l'IIPE va continuer de mettre à jour et d'enrichir le contenu de certaines pages du site ETICO. De nouvelles fonctionnalités vont être ajoutées, comme une carte interactive des codes de conduite des enseignants.

RedIPEAL

Le Réseau de recherche sur les politiques éducatives en Amérique latine (RedIPEAL) va être mis en place en 2018 en remplacement de l'ancien portail, RedETIS. Il aura pour mission de réaliser des travaux de recherche appliquée en interne pour faciliter la prise de décisions dans l'éducation, de diffuser les résultats des recherches menées par des tiers et d'établir un réseau propice au dialogue entre les universitaires, le gouvernement et la société civile. En 2018, le réseau RedIPEAL réalisera une étude sur le terrain, sur un thème associé aux politiques éducatives en Amérique latine ; tiendra à jour un répertoire des études portant sur l'éducation dans la région ; et publiera des études comparatives sur les politiques de l'éducation dans la région. Au fil du temps, il constituera un réseau de chercheurs sur les politiques éducatives, en proposant des forums en ligne, des webinaires et certaines indications pour les thèses de master et de doctorat.

2.3.5 Communications à l'occasion du 20e anniversaire de l'IIPE/BA

En 2018, l'IIPE/BA fêtera son 20e anniversaire. Ce sera l'occasion d'accroître sa visibilité auprès des ministères de l'Éducation de la région ainsi que d'autres acteurs et influenceurs internationaux du domaine de l'éducation. Il s'agira pour cela de mettre en œuvre une

stratégie de communication et une identité visuelle, de mettre au point de nouvelles brochures ainsi qu'un portefeuille institutionnels, de commercialiser des produits, d'élaborer une stratégie concernant les réseaux sociaux Twitter et LinkedIn, de produire une lettre d'information régulière et d'approfondir la stratégie de communication pour chaque projet régulier de l'IPE/BA.

Résultat à moyen terme 2.4

Développer des synergies constructives avec les partenaires et les parties prenantes par des initiatives et mécanismes internationaux et locaux

Afin de pouvoir appliquer pleinement sa SMT, l'IIPE tâchera de nouer des partenariats lui permettant de répondre à différents besoins : développer les connaissances de l'Institut ; partager l'expertise ; influencer la réflexion de tiers ; renforcer et étendre son impact ; obtenir une plus grande reconnaissance ; étendre son réseau et sa sphère d'influence ; améliorer sa situation financière. Ces partenariats devraient l'aider à se positionner comme acteur clé du conseil en matière de planification et de gestion de l'éducation au niveau international.

2.4.1 Partenaires d'exécution

L'IIPE tire d'importants bénéfices de sa collaboration avec différents partenaires pour l'exécution de ses programmes de coopération technique, en particulier les bureaux hors siège et bureaux régionaux de l'UNESCO, le Secteur de l'éducation, ainsi que les instituts de catégorie 1 (par ex. l'UIL et l'ISU) et de catégorie 2 (par ex. le RCEP, le RCQE, l'ICHEI)¹⁵. Ces collaborations vont rester importantes.

Les partenaires d'exécution sont essentiels à la réussite des projets de coopération technique de l'IIPE. Des partenariats plus solides sont cependant nécessaires pour résoudre deux problèmes soulevés par la récente évaluation de la CT : (i) difficultés à planifier stratégiquement où intervenir, (ii) difficultés à maintenir un soutien lorsqu'un projet prend fin ou, comme indiqué dans l'évaluation, absence de stratégie de sortie. La réponse de l'IIPE est, entre autres, de renforcer les partenariats avec des groupes locaux d'éducation, essentiellement par le biais des bureaux de l'UNESCO, mais aussi avec des partenaires de développement qui entretiennent de bonnes relations avec l'Institut, comme l'UNICEF, l'AFD et le GPE. Concernant la planification adaptée aux situations de crise, l'IIPE a été au cœur de plusieurs réseaux (INEE, GADRRRES) promouvant le lien entre aide humanitaire et aide au développement, et continue de travailler avec l'UNHCR et le Cluster.

L'IIPE compte plusieurs partenaires clés avec lesquels il met en œuvre ses formations. Dans le domaine du développement de la petite enfance, par exemple, l'IIPE/Paris va continuer de collaborer avec le GPE, la Banque mondiale et l'UNICEF. L'IIPE, aux côtés de l'UNICEF, de l'UNESCO, du GPE et d'organisations de la société civile, va participer à un forum mondial sur l'éducation inclusive, suite auquel il organisera une université d'été en 2018 et un cours de formation à distance sur l'éducation inclusive en 2019. D'autres collaborations sont prévues avec l'ISU et l'UIL, avec lesquels l'IIPE prépare actuellement une nouvelle formation pour 2018. Enfin, la plupart des cours en ligne sont aujourd'hui dispensés en collaboration

¹⁵ Centre régional pour la planification de l'éducation (RCEP), Centre régional pour la qualité et l'excellence dans l'éducation (RCQE), Centre international pour l'innovation dans l'enseignement supérieur (ICHEI).

avec des instructeurs/experts partenaires provenant d'un grand nombre d'universités et d'agences internationales.

Comme indiqué précédemment, la stratégie de partenariat pour les formations de l'IIPE/BA entend assurer une meilleure représentation régionale. L'alternance des pays hôtes pour la phase résidentielle du Programme régional de formation vise à renforcer les partenariats et l'appropriation du programme annuel. L'IIPE/BA réaffirme également son mandat régional à travers son travail de coopération technique, en entretenant des relations avec les ministères de l'Éducation de la région et en valorisant les capacités professionnelles du bureau de l'IIPE/BA.

En plus des relations financières et opérationnelles, l'IIPE renforce aussi son lien avec les partenaires en leur donnant accès à son expertise, par exemple avec la formation de conseillers d'éducation de l'UE. En 2017, les participants à ses cours spécialisés étaient notamment l'UNICEF, la Banque asiatique de développement, l'Ambassade royale de Norvège, Expertise France, l'Organisation des États américains et l'Institut international de l'UNESCO pour le renforcement des capacités en Afrique. En 2018, l'IIPE proposera de nouveau un programme de formation consacré à la planification du secteur de l'éducation pour les responsables de l'éducation de l'UNESCO. De nombreux autres partenaires peuvent suivre ses cours en ligne, en particulier les MOOC. On espère que les partenaires qui bénéficient de ces formations parraineront ensuite les équipes ministérielles pour suivre des formations de l'IIPE.

À partir de 2018, l'IIPE va développer son partenariat avec la Direction suisse du développement et de la coopération à travers des programmes communs, des échanges approfondis réguliers, des collaborations avec des partenaires de la DDC, tels que le GPE, l'INEE et le NORRAG, et de meilleures synergies entre les programmes des pays.

2.4.2 Partenariats avec des entreprises du savoir

Pour l'avenir, l'IIPE va tâcher de développer ses partenariats avec des universités afin de répondre aux priorités de recherche de la SMT. Pour les futures recherches et analyses sur le genre, il s'associera également avec l'Initiative des Nations Unies pour l'éducation des filles (UNGEI) et le Forum des éducatrices africaines (FAWE). Des collaborations similaires sont envisagées avec l'Équipe spéciale internationale sur les enseignants de l'UNESCO et l'Internationale de l'éducation, à l'appui du nouveau projet de recherche sur la professionnalisation du personnel chargé de la gestion des enseignants. L'IIPE cherchera à établir des partenariats avec l'UNICEF et l'UE, sur le travail desquelles il peut avoir une influence positive par la collaboration, le partage de connaissances et la personnalisation des programmes de perfectionnement du personnel.

L'IIPE travaille avec plusieurs universités européennes, en détachant des conférenciers, en recevant des stagiaires et des examinateurs externes et en accueillant des groupes d'étudiants diplômés. L'IIPE/PDK va rechercher de nouveaux contacts universitaires afin de développer la formation SAMES. Il ciblera également des universités et d'autres entreprises du savoir hors d'Afrique afin d'être plus amplement reconnu comme dépositaire international de connaissances, en participant par exemple à des conférences ou en présentant les produits informatifs de l'IIPE.

La série de Séminaires stratégiques de l'IPE offre l'occasion d'associer l'Institut à différents types de producteurs de savoirs : universités, think tanks, fondations, autres agences des Nations Unies, etc. Une nouvelle série de séminaires de recherche, co-organisée avec l'AFD, proposera des rendez-vous réguliers avec des chercheurs, des universitaires et des professionnels, qui pourront échanger librement sur différents sujets liés au développement de l'éducation. L'IPE est membre de plusieurs réseaux de partage des connaissances, ce qui lui permet d'influencer le travail d'autres membres. Building Evidence in Education (BE²) est un groupe de bailleurs de fonds qui entend améliorer la qualité des données sur l'éducation et encourager la collaboration de ses membres dans le domaine de la recherche. L'IPE va continuer de participer activement à ce réseau, notamment en favorisant les occasions de collaboration. Enfin, l'IPE devrait également maintenir son engagement auprès de deux réseaux thématiques qui visent à influencer les politiques et la pratique ainsi que le partage de connaissances (Transparency International et INEE).

Perfectionnement institutionnel en 2018

Amélioration de la gouvernance de l'IPE

En collaboration avec le Conseil d'administration, la direction de l'IPE s'efforcera d'améliorer en permanence la gouvernance de l'Institut, en appliquant les recommandations concernant les instituts de catégorie 1 de l'éducation formulées lors de la 39^e Conférence générale par le Groupe de travail sur la gouvernance, les procédures et les méthodes de travail des organes directeurs de l'UNESCO, mis en place par la Conférence générale de l'UNESCO.¹⁶ Plusieurs actions sont prévues en 2018 pour améliorer la transparence et la diffusion des informations sur les pratiques de gouvernance de l'IPE. La direction et le Conseil d'administration s'engagent tous deux à approfondir la discussion au sujet des statuts des instituts de catégorie 1 de l'éducation.

L'Institut va continuer de renforcer sa visibilité ainsi que ses interactions avec les États membres et les organes directeurs de l'UNESCO. Comme indiqué ci-dessous, l'introduction d'une budgétisation fondée sur les résultats et d'un dialogue structuré sur le financement permettra aux États membres d'avoir une plus grande transparence sur les actifs financiers de l'IPE ainsi que sur les résultats du programme par rapport à l'ODD 4. Enfin, les projets visant à renforcer les synergies avec d'autres instituts de catégorie 1 ont été abordés dans de précédents chapitres de ce rapport, mais il sera important d'informer les États membres de ces collaborations.

Développement de systèmes internes

Dans le cadre de la 9^e SMT, l'IPE a fait un diagnostic de son système d'information et prévu plusieurs améliorations. Le système est encombré par un trop grand nombre de bases de données ad hoc et d'outils obsolètes, ce qui entraîne des doublons, un manque d'efficacité, un lourd travail de saisie de données et de longues procédures de regroupement des informations pour établir des rapports. Les équipes et la direction manquent également d'informations en temps réel pour leur permettre de prendre des décisions. Trois axes de travail prioritaires ont été définis et seront déployés en 2018 : (i) gestion du portefeuille de projets, (ii) gestion des relations avec les parties prenantes (CRM), et (iii) système d'information sur la gestion de la formation (T-MIS).

(1) Logiciel de gestion du portefeuille de projets : MyPROJECTS 3.0

La refonte de la base de données répertoriant les projets de l'IPE a eu lieu en 2016-2017, parallèlement à l'élaboration de la 10^e SMT. Il a été décidé d'opter pour une plate-forme commerciale nouvelle génération. Un prestataire a été choisi par appel d'offres. La migration de la base de données des projets vers la nouvelle application de gestion du portefeuille de projets est prévue pour décembre, et son déploiement auprès de l'ensemble du personnel pour janvier. Cette plate-forme permettra d'améliorer la planification des capacités de l'IPE, en intégrant des fonctionnalités de gestion de projet, d'enregistrement des temps et de suivi financier. Elle permettra également d'améliorer la concordance stratégique des activités et

¹⁶ [39C/20](#) Annexe I, p. 13.

la communication des résultats, avec des analyses plus souples et plus poussées basées sur des marqueurs géographiques, l'exécution financière et la mobilisation des ressources.

Compatibilité et convergence avec le système d'information de l'UNESCO et la planification pour l'exécution du Grand programme 1 Éducation du 39 C/5¹⁷ de l'UNESCO (2018-2021)

Afin d'assurer une meilleure concordance stratégique entre l'Institut et les programmes de l'UNESCO, le système d'information de l'IPE (à commencer par MyPROJECTS) suit désormais étroitement les catégories thématiques, géographiques et de modalités de l'UNESCO, ainsi que ses priorités thématiques (Afrique et égalité des genres). Les dix résultats escomptés du Grand programme 1 (Éducation) du 39 C/5 de l'UNESCO s'inspirent des cibles de l'ODD 4 et l'ensemble du portefeuille de l'IPE est défini en conséquence, avec des marqueurs permettant de relier chaque projet à un ou plusieurs résultats escomptés du 39 C/5. Cette mise en concordance permettra à l'IPE de se conformer au nouveau dialogue structuré avec les partenaires concernant le financement et à la budgétisation fondée sur les résultats, prévus par l'UNESCO. Le portefeuille de l'IPE, qu'il s'agisse de projets extrabudgétaires ou relevant du budget ordinaire, sera désormais plus transparent pour les États membres.

Dans le même temps, l'IPE conservera sa structure de validation par le Conseil d'administration pour les décisions budgétaires, suivant les objectifs stratégiques, résultats à moyen terme et indicateurs clés de performance de sa 10^e SMT. Cette double compatibilité a exigé de revoir en profondeur les données opérationnelles de base de l'IPE, en cohérence avec la refonte des systèmes de base du siège de l'UNESCO. Grâce au travail accompli en 2017, l'IPE va démarrer sa 10^e SMT le 1^{er} janvier 2018 avec un système d'information axé sur ses propres besoins et qui lui permettra de produire des rapports lisibles sur un système d'information de l'UNESCO consolidé.

(2) Gestion des relations avec les parties prenantes (CRM)

En 2017, une procédure a été lancée en vue d'acquérir un CRM et de gérer plus efficacement les contacts, les événements ainsi que les efforts de collecte de fonds de l'IPE. L'Institut a choisi de retenir la même solution que le siège de l'UNESCO, tout en gardant une autonomie technique lui permettant de conserver une certaine souplesse. Le déploiement devrait commencer début décembre 2017 et le système devrait être pleinement opérationnel fin 2018. Ce CRM permettra aux trois bureaux de l'IPE de gagner en efficacité, avec une base de données commune répertoriant tous les contacts institutionnels, participants aux formations, consultants et donateurs. L'IPE bénéficiera également de la centralisation des informations de toutes les listes officielles du siège de l'UNESCO concernant les délégations permanentes et les Commissions nationales, actualisées et utilisables en temps réel.

(3) Système d'information sur la gestion de la formation (T-MIS)

Toujours en 2017, des progrès ont été accomplis avec l'acquisition d'un système d'information plus fiable destiné à gérer les principaux processus de gestion des formations. Le T-MIS permettra à l'IPE/Paris de gérer plus efficacement les demandes, les admissions et les inscriptions à ses programmes de formation résidentielle et en ligne. Il facilitera également la gestion des évaluations, des notes, des relevés, des crédits et des certifications.

¹⁷ Le document C/5 correspond au Programme et budget de l'UNESCO approuvé par la Conférence générale.

Le déploiement est prévu pour l'été 2018 et devrait permettre un traitement plus efficace et plus fiable des candidats, des participants et des résultats des formations, en éliminant les multiples emplacements de données, en automatisant les flux et en offrant aux participants un meilleur accès à leurs documents de formation. L'IIPE devrait ainsi pouvoir enrichir son offre de formation sans avoir à trop augmenter ses ressources administratives.

Après le déploiement initial et en fonction des résultats, d'autres processus liés aux formations, comme la facturation et la gestion des ressources, pourront être ajoutés. Le système pourrait également être étendu aux bureaux de Buenos Aires et de Dakar.