



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



Institut international de  
planification de l'éducation

60 GB/4 *Partie I - Approuvé*

Janvier 2021

Original : anglais

## Soixantième session du Conseil d'administration de l'IIPE

Paris, 14 - 15 décembre 2020



### Point 4 de l'ordre du jour

Rapport d'activité du Directeur pour l'année 2020  
et Projet de plan opérationnel pour 2021

*Partie I – Programme  
Approuvé*

Table des matières

**PARTIE I**

**Rapport de mise en œuvre, 2020** .....

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

Résultat à moyen terme 1.1

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

Résultat à moyen terme 1.2

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

Résultat à moyen terme 1.3

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

Résultat à moyen terme 1,4

Veiller à ce que les programmes de renforcement des capacités contribuent à la viabilité des capacités nationales .....

Objectif stratégique 2 – Les connaissances appliquées en matière de planification et de gestion de l'éducation sont mises à la disposition des décideurs et des parties prenantes .....

Résultat à moyen terme 2.1

Produire une recherche de pointe .....

Résultat à moyen terme 2.2

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

Résultat à moyen terme 2.3

Soutenir les communautés de pratique en leur offrant des ressources et des opportunités .....

Résultat à moyen terme 2.4

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

**PARTIE II**

**Plan opérationnel, 2021** .....

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

Résultat à moyen terme 1.1

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

Résultat à moyen terme 1.2

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

Résultat à moyen terme 1.3

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

Résultat à moyen terme 1.4

Veiller à ce que les programmes de renforcement des capacités contribuent à la viabilité des capacités nationales .....

Objectif stratégique 2 – Les connaissances appliquées en matière de planification et de gestion de l'éducation sont mises à la disposition des décideurs et des parties prenantes .....

Résultat à moyen terme 2.1

Produire une recherche de pointe .....

Résultat à moyen terme 2.2

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

Résultat à moyen terme 2.3

Soutenir les communautés de pratique .....

Résultat à moyen terme 2.4

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

## Liste des abréviations

AFD	Agence française de Développement
ANCEFA	Réseau africain de campagne pour l'éducation pour tous/ <i>Africa Network Campaign on Education For All</i>
Asdi/Sida	Agence suédoise de développement et coopération internationale
ASE	Analyse du secteur/sectorielle de l'éducation
CdE	Conseil de l'Europe
CEPALC	Commission économique des Nations Unies pour l'Amérique latine et les Caraïbes
CIF/OIT	Centre international de formation de l'Organisation internationale du travail
CRM	Gestion de la relation client/ <i>Constituent Relationship Management</i>
CT	Coopération technique
ECTS	Système européen de transfert et d'accumulation de crédits [ <i>European Credit Transfer and Accumulation System</i> ]
EDT	<i>Education Development Trust</i>
EFTP	Enseignement et formation techniques et professionnels
ENABEL	Agence belge de développement
EPE	Éducation de la petite enfance
ESU	Éducation en situations d'urgence
FAWE	Forum des éducatrices africaines/ <i>Forum of African Women Educationalists</i>
FCDO	Bureau des Affaires étrangères et du Commonwealth (Royaume-Uni)/ <i>Foreign, Commonwealth &amp; Development Office</i>
GADRRRES	Alliance mondiale pour la prévention des risques de catastrophe et pour la résilience dans le secteur de l'éducation/ <i>Global Alliance for Disaster Risk Reduction and Resilience in the Education Sector</i>
GCI	Initiative Priorité à l'égalité/ <i>Gender at the Centre Initiative</i>
GEC	<i>Global Education Cluster</i> /Cluster Éducation mondial
GEM	Suivi mondial de l'éducation/ <i>Global Education Monitoring</i>
GIZ	Agence allemande pour la coopération internationale/ <i>Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit</i>
GPE	Partenariat mondial pour l'éducation
GQ	Gestion de la qualité
HCR	Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés
INEE	Réseau interinstitutions pour l'éducation dans les situations d'urgence/ <i>Inter-agency Network for Education in Emergencies</i>
ISU	Institut de statistique de l'UNESCO
MdE	Ministère de l'Éducation
NIEP	Institut national de planification de l'éducation (Afghanistan)
ODD	Objectif de développement durable
OECD	Organisation des États de la Caraïbe orientale
ONF	Organisme national de formation/ <i>National training provider</i>
OREALC	<i>Oficina Regional de Educación para América Latina y el Caribe</i> [Bureau régional d'éducation pour l'Amérique latine et les Caraïbes]
PCS	Programme de cours spécialisés
PEFOP	Plateforme d'expertise en formation professionnelle
PFA	Programme de formation approfondie
PGE	Planification et gestion de l'éducation
PRF	Programme régional de formation
PSE	Plan sectoriel de l'éducation/Cours sur la planification du secteur de l'éducation
PSGSE	Politiques sectorielles et gestion des systèmes éducatifs
R&D	Recherche et développement

RED	<i>Red de Especialistas en Política Educativa en América Latina</i> [Réseau de spécialistes de la politique éducative en Amérique latine]
RH	Ressources humaines
S&E	Suivi et évaluation
SIGE	Système d'information pour la gestion de l'éducation
SITEAL	<i>Sistema de Información de Tendencias Educativas en América Latina</i> [Système d'information sur les tendances de l'éducation en Amérique latine]
SMT	Stratégie à moyen terme
UE	Union européenne
UEMOA	Union économique et monétaire ouest-africaine
UIL	Institut de l'UNESCO pour l'apprentissage tout au long de la vie
UNGEI	Initiative des Nations Unies pour l'éducation des filles [ <i>United Nations Girls' Education Initiative</i> ]
UNICEF	Fonds des Nations Unies pour l'enfance
UNRWA	Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient

## Cadre d'évaluation des résultats de l'IPE 2018–2021

Novembre 2020

RMT	Indicateurs de performance clés (IPC)	Base de référence (2017)	2018		2019		2020		Statut	2021			
			Objectifs	Atteint	Objectifs	Atteint	Objectifs	Atteint		Objectifs			
<b>Les États membres planifient efficacement le développement du secteur de l'éducation et évaluent les performances du système</b>													
Formation	1.1	1.1.1	Volume de la formation (jours-personnes)	35 358	36 242	36 824	37 127	33 280	38 011	23 535	●	38 894	
		1.1.2	Couverture de l'ODD 4 dans l'offre de formation	7/10	8/10	9/10	9/10	9/10	9/10	9/10	9/10	●	10/10
	1.2	1.2.1	Renforcer les organismes de formation	4	5	4	5	2	6	3	●	6	
Coopération technique	1.3	1.3.1	Portefeuille dans les pays les moins avancés	85 %	65 %<x<85 %	68%	65 %<x<85 %	61 %	65 %<x<85 %	57 %	●	65 %<x<85 %	
		1.3.2	Portefeuille en contextes fragiles	58 %	30 %<x<50 %	42%	30 %<x<50 %	35 %	30 %<x<50 %	39 %	●	30 %<x<50 %	
		1.3.3	Capitaliser sur l'évaluation des apprentissages et les données des enquêtes auprès des ménages	7	7	10	8	12	9	10	10	●	10
		1.3.4	Projets de coopération technique tenant compte de la dimension de genre	7 %	16 %	21 %	21 %	34 %	21 %	21 %	21 %	●	21 %
		1.3.5	Dialogue politique actif avec les ministères des Finances	5	4	4	5	2	7	7	7	●	8
	1.4	1.4.1	Cartographie des résultats avec échelles de changement	0 %	16 %	38 %	32 %	39 %	66 %	36 %	●	100 %	
<b>Les connaissances appliquées en matière de planification et de gestion de l'éducation sont mises à la disposition des décideurs et des parties prenantes</b>													
Recherche et développement	2.1	2.1.1	Efficacité du plan de publication	63 %	60 %	65 %	73 %	58 %	74 %	69 %	●	75 %	
		2.1.2	Moyenne mensuelle de consultations des publications de l'IPE	109 008	110 000	149 408	120 000	N/A	130 000	142 174	141 711	●	141 711
	2.2	2.2.1	Développement de méthodologies, de normes et d'outils	8 %	8 %	11 %	10 %	10 %	12 %	13 %	●	15 %	
		2.2.2	Partenariats pour l'élaboration de méthodologies, de normes et d'outils	24 %	24 %	60 %	26 %	40 %	30 %	36 %	●	33 %	
		2.2.3	Méthodologies, normes et outils adaptés pour une meilleure gouvernance	15	15	53	17	19	19	13	20	●	20
Diffusion et promotion	2.3	2.3.1	Participation à des événements de sensibilisation	14 283	16 017	15 469	16 686	17 297	18 018	73 521	●	19 350	
		2.3.2	Citations dans les médias, publications et ressources en ligne	54	69	156	85	153	96.5	202	108	●	108
		2.3.3	Moyenne mensuelle de sessions sur les sites web et les plateformes de l'IPE	90 423	98 136	99 482	106 692	163 571	116 746	148 857	126 799	●	126 799
	2.4	2.4.1	Pourcentage du personnel des partenaires du développement suivant une formation à l'IPE	2 %	5 %<x<15 %	6 %	5 %<x<15 %	6 %	5 %<x<15 %	6 %	●	5 %<x<15 %	
<b>Le modèle de financement de l'IPE et la viabilité institutionnelle</b>													
Facteurs habilitants	3.1.1	Perfectionnement professionnel de l'ensemble du personnel	11 %	10 %	12 %	20 %	24 %	60 %	21 %	●	100 %		
	3.1.2	Équilibre approprié entre le financement de base et le financement de projet	59 %	50 %<x<67 %	53 %	50 %<x<67 %	62 %	50 %<x<67 %	69 %	●	50 %<x<67 %		

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

### UNE VISION PARTAGÉE

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

### NOTRE MISSION

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

### OBJECTIFS STRATÉGIQUES

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

### RÉSULTATS À MOYEN TERME

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

# PARTIE I

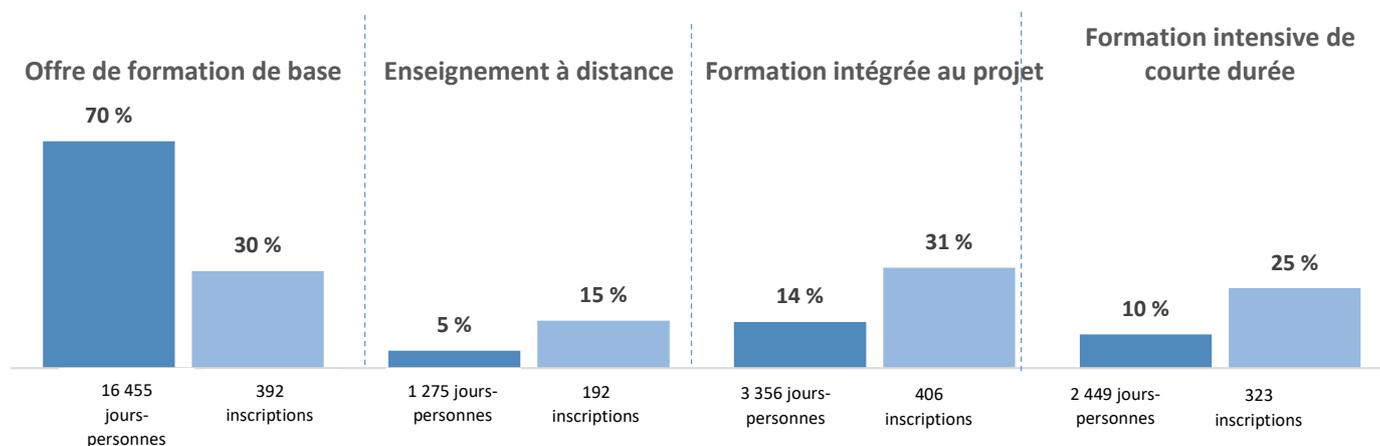
## Rapport de mise en œuvre, 2020

## Formation dans le monde entier – 2020

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

L'offre de formation de base est très intensive, représentant 70 % du volume total de jours-personnes dans les trois bureaux. Les formations intégrées à des projets sont plus courtes mais représentent 31 % du nombre total de participants tout au long de l'année. Voir l'indicateur de performance clé (IPC) 1.1.1.

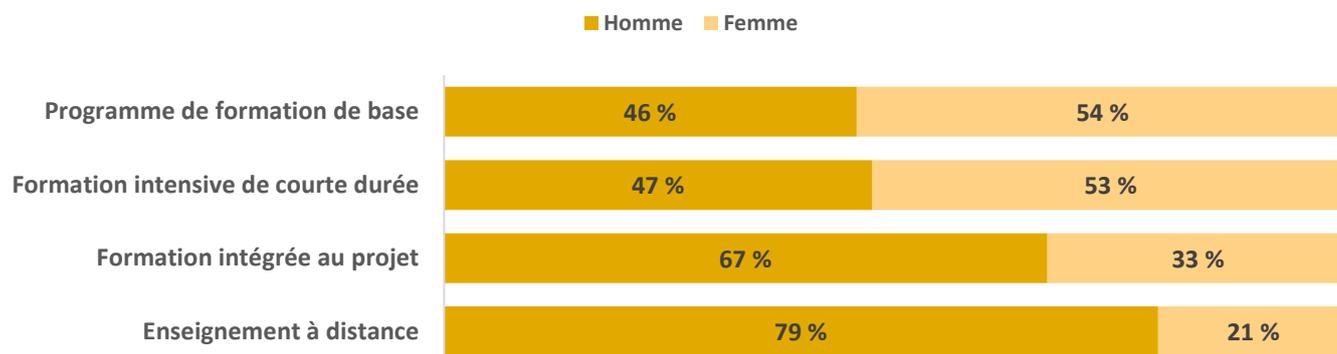
#### Nombre de participants et de jours-personnes formés par l'IPE (IPC 1.1.1)



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

En 2020, les femmes représentent 41 % de l'ensemble des activités de formation. Cependant, elles représentent 53 % du total des jours-personnes, ce qui signifie qu'elles ont participé à des activités de formation plus longues.

#### Participation des femmes aux activités de l'IPE

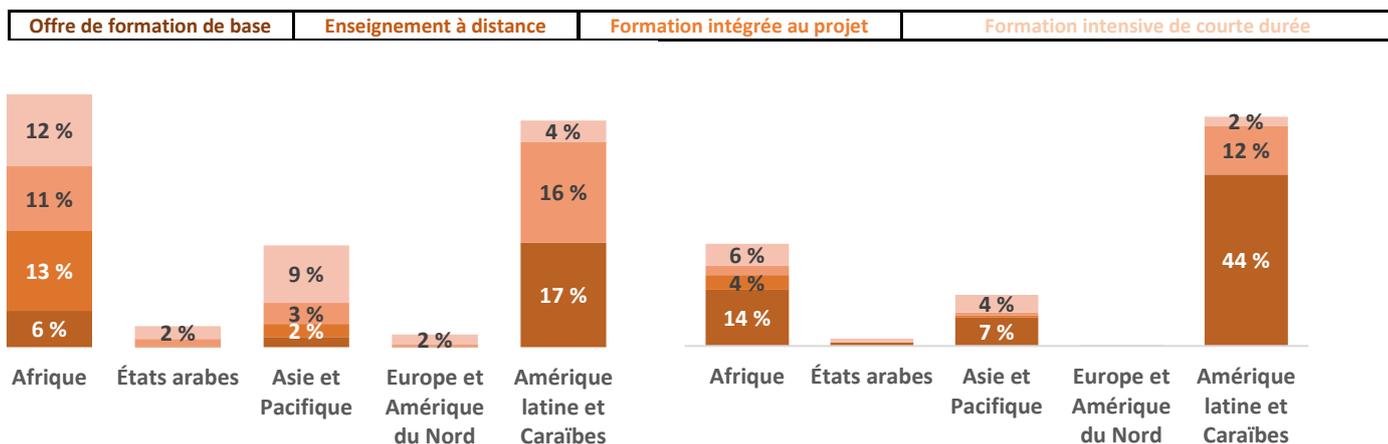


### Répartition géographique des participants, par type de formation

En 2020, les participants viennent principalement de l'Afrique (41 %). L'Amérique latine et les Caraïbes, en revanche, représentent 59 % du volume total de formation reçue, essentiellement par le biais de l'offre de formation de base de l'IPE.

#### Nombre de stagiaires, par région

#### Volume de jours-personnes, par région



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

### Résultat à moyen terme 1.1

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

Dans le cadre de son approche intégrée du développement des capacités, l'IPE propose divers programmes et cours de formation en quatre langues (anglais, français, espagnol et portugais), selon des modes de livraison en ligne, résidentiels, mixtes et dans le pays, sur différents sujets liés aux cibles du quatrième objectif de développement durable (ODD 4).

En 2020, comme dans les années précédentes, parmi les participants à l'offre de formation de base de l'IPE-Buenos Aires, l'équilibre entre les sexes était en faveur des femmes, contrairement à ce qui s'est produit à Paris et à Dakar, malgré l'octroi de bourses aux femmes et le fait d'encourager les ministères à nommer des participantes.

#### Réponse à la pandémie de COVID-19

En 2020, la crise de COVID-19 a touché les trois bureaux de l'IPE, en termes de réduction du volume de la formation, en particulier pour les programmes et les cours résidentiels. Certains éléments résidentiels prévus ont été dispensés en ligne, d'autres reportés à 2021 ou annulés. Pour certains cours en ligne, la crise a empêché les participants de soumettre leurs devoirs à temps, en conduisant certains à abandonner. Au total, l'IPE a offert 24 860 jours-personnes de formation à 1 313 stagiaires de 99 États membres : 392 participants aux programmes de formation de base, 323 aux cours intensifs de courte durée, 406 aux projets de coopération technique (CT) et 192 aux cours à distance.

<b>Formation intégrée au projet</b> 381
<b>Formation de base</b> 305
<b>Formation intensive courte</b> 300
<b>Formation à distance</b> 180
Nombre de personnes formées, selon le mode de livraison, 2020

Le cours à distance de l'IPE sur la planification sensible aux crises, qui a été traduit en espagnol et adapté au contexte latino-américain en 2019, a été proposé en 2020. Ce cours était très demandé dans tous les pays d'Amérique latine qui le trouvaient particulièrement pertinent, étant donné les nombreuses crises migratoires précédant la pandémie de COVID19 dans la région. Dans ce contexte, en collaboration avec le Bureau régional de l'UNESCO pour l'éducation en Amérique latine et dans les Caraïbes (OREALC), 39 bourses d'études (dispenses de frais) ont été offertes. Au total, dans cette première édition, 38 professionnels des ministères de l'Éducation (27 femmes et 11 hommes) de 18 pays d'Amérique latine ont été formés.

En réponse à la pandémie et en vue de proposer une offre de formation plus souple et mieux adaptée à l'avenir, en 2020, l'IPE a concentré ses efforts de formation sur l'amélioration des compétences du personnel enseignant dans le nouveau contexte d'apprentissage en ligne. La formation comprenait : (i) l'animation de discussions en ligne ; (ii) la préparation de présentations vidéo percutantes ; (iii) la préparation de présentations pédagogiques efficaces sur PowerPoint.

## Évaluer les résultats de la formation de l'IPE

Le plan de suivi et d'évaluation (S&E) de la 10<sup>e</sup> Stratégie à moyen terme (SMT) donne mandat à l'IPE d'évaluer systématiquement les résultats de ses offres de formation dans les trois bureaux, en utilisant l'échelle de Kirkpatrick à quatre niveaux :

- **Niveau 1** : résultats immédiats : pertinence, satisfaction des stagiaires ;
- **Niveau 2** : apprentissage et acquisition de compétences ;
- **Niveau 3** : changements comportementaux lors du retour au travail ;
- **Niveau 4** : changement organisationnel positif résultant, au moins en partie, de la formation de l'IPE.

### Résultats de la formation sur le changement comportemental et organisationnel (niveaux 3 et 4)

En 2020, l'IPE a procédé à un examen des résultats de son Programme de formation approfondie (PFA) en planification et gestion de l'éducation (PGE), en se concentrant sur les niveaux 3 et 4 de l'échelle de Kirkpatrick. Les données quantitatives ont été recueillies à l'aide d'un questionnaire et les données qualitatives par le biais d'entretiens individuels. L'examen s'est intéressé aux anciens participants du PFA de quatre cohortes (2013/2014 à 2017/2018), ainsi qu'à leurs superviseurs (y compris les responsables de la planification). Au total, 41 anciens stagiaires (12 femmes, 29 hommes) et 12 superviseurs (1 femme, 11 hommes) de 29 pays ont participé au volet quantitatif, et 22 anciens stagiaires (15 femmes, 7 hommes) et 16 superviseurs (4 femmes, 12 hommes) au volet qualitatif.

#### **Niveau 3 : Effets du PFA sur la pratique professionnelle et la pertinence du programme**

Rétrospectivement, 98 % des anciens élèves considèrent le PFA « tout à fait pertinent » dans leur pratique professionnelle actuelle. Parmi les compétences techniques qu'ils ont appliquées, les mieux notées portent sur le diagnostic du secteur de l'éducation, la projection/simulation, l'analyse statistique des données, l'identification des stratégies éducatives, ainsi que la préparation et la mise en œuvre des plans. Lors des entretiens, les anciens stagiaires ont confirmé que, si avant la formation, ils ne possédaient pas les connaissances requises pour prendre des responsabilités en matière de planification, ils sont désormais en charge de ces tâches. Les superviseurs ont souligné que ces compétences techniques sont essentielles pour les tâches de planification de l'éducation.

*« Pour [les anciens plans sectoriels de l'éducation (PSE)], en 2001, 2005, 2006, 2010, lorsque nous avons conçu le PSE, nous avons bénéficié d'une assistance technique [externe]. Mais aujourd'hui, pour le PSE 2019–2023, nous ne dépendons plus autant de l'aide [extérieure]. Nous connaissons le processus, la méthodologie. [...] Pendant l'élaboration du PSE, nous pouvons constater les capacités et les compétences des participants diplômés de l'IPE. Certains [membres du personnel] ont des compétences en analyse sectorielle, d'autres en stratégies, d'autres encore en calcul des coûts ». (Cambodge, superviseur)*

Près de 90 % des anciens élèves ont pris l'initiative de partager et/ou d'utiliser les ressources du PFA ainsi que les connaissances et l'expérience acquises auprès de l'IPE avec des collègues de leur division ou de leur département, ainsi qu'avec des institutions partenaires, dans le cadre d'ateliers, de réunions techniques et d'apprentissage par les pairs. L'évaluation note toutefois que ce partage de connaissances et d'expériences ne peut se faire sans l'aide de leur administration et de leur hiérarchie, notamment en y consacrant du temps.

*« Aujourd’hui, je suis capable d’utiliser des outils [de planification]. Même si je n’en étais pas capable, les formateurs [de l’IPE] nous ont dit que, le cas échéant, nous pourrions continuer à leur demander de l’aide une fois de retour dans nos pays. Je sais aussi que je peux obtenir le soutien d’autres anciens élèves de l’IPE [dans mon ministère] pour résoudre des problèmes – ils sont vraiment ouverts ». (Burkina Faso, Ancienne participante)*

#### **Niveau 4 : Effets sur la carrière individuelle, les performances institutionnelles et sur la culture de la planification**

La quasi-totalité des anciens étudiants et des superviseurs qualifient de « très élevée » ou « élevée » la contribution du PFA à l’amélioration des performances de leur département, en matière de planification et de gestion de l’éducation (PGE), ainsi qu’à la qualité des documents de planification.

Selon certains anciens, le Programme de formation approfondie (PFA) a inspiré une restructuration ou une mise en place de leur département de planification (voire la création d’un nouveau département), ainsi qu’une culture et une vision de la planification renouvelées.

*« Le PFA a influencé deux décisions stratégiques majeures : l’institutionnalisation (1) d’un cadre d’évaluation de la qualité des établissements scolaires, et (2) du programme de gouvernance scolaire. Il existe désormais un programme national de formation continue dans ces domaines ». (Libéria, ancien participant)*

*« Année après année, nous constatons la qualité des rapports, l’innovation, la façon dont [cet ancien participant du PFA] présente les réformes, afin que les différents acteurs puissent mieux les comprendre et apporter leurs contributions. La culture de la planification s’est installée ». (Bénin, ancien participant devenu superviseur)*

Aux dires des superviseurs, le PFA a joué un rôle clé dans la planification des départements en améliorant leurs performances et leur expertise :

- en proposant de nouveaux outils de planification et en concevant de nouveaux systèmes de surveillance ;
- en ouvrant de nouvelles perspectives, tant techniques que politiques, sur la planification stratégique, la recherche, le suivi et l’évaluation ;
- en rehaussant la qualité des plans sectoriels de l’éducation (PSE) ;
- en améliorant l’efficacité du service, grâce à une meilleure répartition de la charge de travail.

Tous les anciens stagiaires ont répondu que le PFA avait eu un impact positif sur leur évolution de carrière, estimant qu’il a développé leur capacité à prendre des responsabilités et à accepter des promotions, et qu’il a renforcé à la fois la crédibilité de leur travail et la confiance de leurs supérieurs hiérarchiques. Du point de vue des superviseurs, la promotion des diplômés de l’IPE constitue une bonne stratégie, en termes de diffusion des connaissances et des capacités au sein des divisions de planification, même au niveau régional. À leurs yeux, les diplômés de l’IPE sont les personnes ressources et les défenseurs des politiques et de la planification nationales, capables même parfois de représenter le Ministre de l’Éducation.

*« [Le PFA] est l’un des principaux programmes que le ministère envisage de mettre en place pour remplir les capacités de planification et d’analyse des politiques. Les avantages sont à la fois individuels et institutionnels. Personnellement, j’ai pu élargir l’étendue de mes connaissances dans le domaine de l’éducation. Mais aussi, au niveau institutionnel car je pense avoir contribué au changement dans mon ministère, mais aussi au niveau des autres ministères ». (Vanuatu, ancien participant)*

« À mon retour, mon portefeuille de responsabilités s'est étoffé, d'autres niveaux m'ont été confiés. Je suis devenu conseiller technique auprès du Ministre ». (Libéria, ancien participant)

« Le ministère de l'Éducation a commencé à me donner plus de responsabilités pour coordonner les équipes et les tâches de planification (...). Je suis sûr que mes responsabilités se sont améliorées grâce à la formation ». (Mozambique, ancien participant devenu superviseur)

## Résultats de la formation sur la pertinence et l'apprentissage (niveaux 1 et 2)

### *Programme régional de formation (PRF) et Programme national de formation pour l'Argentine (PNF) Programme de formation de base de l'IIPE-Buenos Aires*

Pour la troisième année consécutive, le cours mixte de quatre mois du PRF, destiné aux fonctionnaires et aux professionnels de l'éducation des pays hispanophones et lusophones d'Amérique latine et d'Afrique, a enregistré un nombre élevé de postulants. Sur les 33 participants (18 femmes, 15 hommes) en 2020, 14 étaient autofinancés, signe du succès des changements structurels mis en œuvre les années précédentes et d'une demande croissante dans la région. Il y avait au moins un représentant de chacun des 15 ministères de l'Éducation (MdE) d'Amérique latine et un représentant de l'Angola. En raison de la crise de COVID-19, la phase en face-à-face optionnelle, qui devait avoir lieu au Panama (pays hôte), a dû être reportée à 2021. Malgré cela, dans l'ensemble, 95 % des participants ont jugé « bonne » ou « très bonne » la qualité du PRF, 75 % ont déclaré se sentir en confiance pour appliquer le contenu du programme, et 100 % ont affirmé vouloir appliquer ce qu'ils ont appris dans leur travail actuel.

Pour répondre à la forte demande de PRF parmi les responsables argentins de l'éducation, en 2020, l'IIPE-Buenos Aires a lancé une version nationale plus contextualisée du programme, le Programme national de formation (PNF), qui est mieux adapté aux besoins des 24 MdE décentralisés d'Argentine, où le besoin en renforcement des capacités est plus important. Cette première édition a permis de former 33 fonctionnaires.

### *Résultats aux niveaux 1 et 2 du Programme de politiques sectorielles et de gestion des systèmes éducatifs (PSGSE) – la formation de base de Dakar*

L'offre de formation phare du bureau de Dakar, le PSGSE, est dispensée conjointement avec l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar et avec son accréditation. Elle vaut 60 crédits dans le Système européen de transfert et d'accumulation de crédits (ECTS), soit l'équivalent de la première année d'un programme de master complet. Il est dispensé dans le cadre d'une formation mixte, en face-à-face et en ligne, à des cohortes d'une quarantaine de participants chaque année<sup>1</sup>.

Dans leur grande majorité, les participants à la 12<sup>e</sup> cohorte sont très satisfaits du PSGSE. Selon l'enquête<sup>2</sup> menée à la fin du programme de formation :

- 82 % des répondants trouvent intéressants les sujets abordés dans le cadre de leur apprentissage ;
- 91 % affirment que ce qu'ils ont appris est important pour leur pratique professionnelle ;
- 96 % disent avoir appris comment améliorer leur pratique professionnelle ;
- 86 % estiment que ce qu'ils ont appris est conforme à leur pratique professionnelle.

---

<sup>1</sup> Voir le Plan opérationnel pour la version anglaise du PSGSE, *Sector Analysis and Management of Education System (SAMÉS)*, un nouveau programme, Pilotage et gestion de l'enseignement et la formation techniques et professionnels (PGEFTP), et les 13<sup>e</sup> et 14<sup>e</sup> cohortes du PSGSE.

<sup>2</sup> L'enquête visant à saisir les niveaux 1 et 2 a été mise en œuvre en novembre 2019, avant le processus d'harmonisation des outils d'évaluation dans les bureaux de l'IIPE.

Sur 47 participants (12 femmes, 35 hommes), 37 (11 femmes, 26 hommes) ont obtenu les 60 crédits ECTS et réussi le programme, et 4 autres (1 femme, 3 hommes) ont obtenu au moins 30 crédits.

*Résultats aux niveaux 1 et 2 du cours sur la planification du secteur de l'éducation 2019/2020 et du PFA 2018/2019 – Paris*

Le PFA 2019/2020 a débuté avec une cohorte de 21 participants (8 femmes, 13 hommes). La pandémie de COVID-19 a obligé le bureau de Paris à fermer mi-mars 2020, avant la fin de la phase du cours sur la Planification du secteur de l'éducation (PSE), avec pour conséquence l'annulation de la phase du Programme de cours spécialisés (PCS) et de la phase du Projet. Tous les participants ont suivi la procédure à distance (une série de webinaires et un travail de groupe par e-mail) afin de terminer la phase du cours de PSE en juin 2020. En octobre 2020, 19 participants (8 femmes, 11 hommes) sur 21 (8 femmes, 13 hommes) de la cohorte du PFA 2019/2020 ont terminé avec succès la phase du cours de PSE du PFA.

Lors de la session d'évaluation organisée en juin 2020 avec la cohorte du cours de PSE 2019/2020, 100 % des participants ont jugé le cours de PSE « très adapté » ou « adapté » à leur travail actuel ou à venir. Les 73 % de participants ayant déjà appliqué dans leur travail ce qu'ils avaient appris à leur retour dans leur pays ont également confirmé la grande pertinence du cours. Une série de questions sur leur confiance dans leurs connaissances et leurs compétences, avant et après avoir suivi le programme, a montré que 95 % d'entre eux sont désormais convaincus de pouvoir accomplir sans aide toute une série de tâches de planification et de gestion.

La cohorte du PFA 2018/2019 ne faisait pas partie de l'examen des résultats. Cependant, en octobre 2020, 19 participants (7 femmes, 12 hommes) sur les 22 éligibles (7 femmes, 15 hommes) ont terminé avec succès les projets finaux, leur permettant ainsi d'obtenir la certification de niveau master.

*Résultats des formations courtes de l'IPE aux niveaux 1 et 2*

En 2020, les trois bureaux de l'IPE ont réussi à mettre en place une série de cours de courte durée (essentiellement en ligne), élargissant ainsi le champ thématique pour englober diverses cibles de l'ODD 4.

<b>Cibles de l'ODD 4</b>	<b>Titre du cours</b>	<b>Langue</b>	<b>Bureau</b>	<b>Partenaire(s)</b>
4.1	Évaluations pédagogiques	Espagnol et portugais	Buenos Aires	
4.1	Transparence, responsabilité et mesures anti-corruption dans l'éducation	Anglais	Paris	
4.3	Assurance qualité externe (AQE) dans l'enseignement supérieur pour les pays d'Afrique australe	Anglais	Paris	DAAD <sup>3</sup> et SAQAN <sup>4</sup>
4.3	Gestion des centres d'EFTP au Mali	Français	Dakar	
4.3	Politiques d'enseignement et de formation techniques et professionnels	Espagnol	Buenos Aires	

<sup>3</sup> Service allemand d'échanges universitaires.

<sup>4</sup> Réseau d'assurance qualité d'Afrique australe.

Cibles de l'ODD 4	Titre du cours	Langue	Bureau	Partenaire(s)
4.3-4.4	Des apprentissages de qualité au Sénégal	Français	Dakar	CIF-OIT <sup>5</sup>
4.4	Politiques numériques dans l'éducation	Espagnol et portugais	Buenos Aires	
4.5	Université d'hiver pour les planificatrices (français)	Français	Dakar	
4.5	Planification de l'éducation en situations de crise	Espagnol	Buenos Aires	
4.5	Fondements de la planification du secteur de l'éducation pour l'inclusion des personnes en situation de handicap	Anglais	Paris	UNICEF
4.6	Intégrer l'éducation non formelle dans la planification du secteur de l'éducation	Anglais	Paris	UIL <sup>6</sup>
4.c	Politiques relatives aux enseignants	Espagnol	Buenos Aires	
Tous	Fondements de l'évaluation indépendante des plans sectoriels de l'éducation	Anglais et français	Paris	GPE <sup>7</sup>

**Formation à la gestion des centres d'enseignement et de formation techniques et professionnels (EFTP) au Mali.** Cette formation a réuni 65 cadres (8 femmes, 57 hommes) de 16 centres de formation publics. L'évaluation a montré que : (i) 86 % des participants ont atteint leurs objectifs ; (ii) 94 % ont déclaré vouloir appliquer au moins les trois quarts de ce qu'ils ont appris ; (iii) 90 % ont estimé « très forte » ou « forte » la probabilité que leur institution en bénéficie.

**Évaluations pédagogiques, Politiques numériques dans l'éducation et Politiques d'EFTP** (trois cours en ligne de l'IPE-Buenos Aires, en espagnol). En moyenne : (i) 84 % des répondants ont jugé très bonne l'expérience d'apprentissage et (ii) 84 % ont salué la qualité du soutien du personnel enseignant. Concernant les « évaluations pédagogiques » et les « politiques numériques », (iii) 83 % des participants ont trouvé leur contenu très adapté à leur pratique professionnelle actuelle, et (iv) 100 % des participants au cours d'EFTP ont déclaré vouloir appliquer ce qu'ils ont appris dans leurs fonctions actuelles.

**Assurance qualité externe (AQE) dans l'enseignement supérieur.** Six équipes nationales d'Eswatini, du Mozambique, de Namibie, des Seychelles, de Zambie et du Zimbabwe se sont retrouvées en ligne (en raison de la COVID-19). Lors de l'évaluation : (i) 100 % des participants ont déclaré que les connaissances acquises ont contribué à améliorer leur pratique professionnelle ; (ii) 100 % qu'ils voulaient mettre leurs connaissances en application pour améliorer leurs systèmes d'AQE ; (iii) 100 % qu'ils avaient l'intention de mettre en œuvre des changements dans leurs organisations, sur la base des connaissances acquises.

**Fondements de la planification du secteur de l'éducation pour l'inclusion des personnes en situation de handicap** [*Foundations of Disability-Inclusive Education Sector Planning*] (deux cours en ligne, pour

<sup>5</sup> Centre international de formation de l'Organisation internationale du travail.

<sup>6</sup> Institut de l'UNESCO pour l'apprentissage tout au long de la vie.

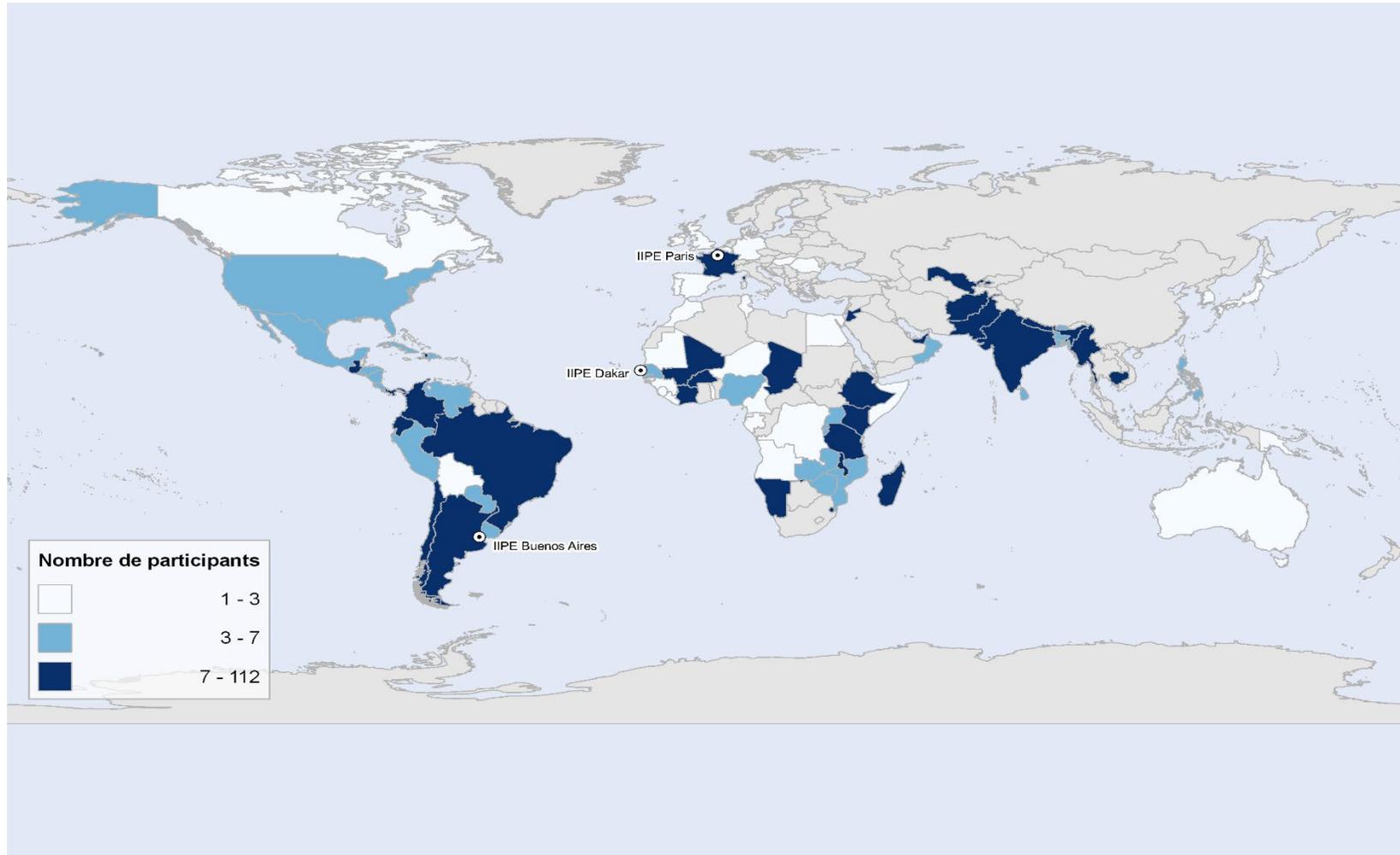
<sup>7</sup> Partenariat mondial pour l'éducation.

l'Afrique australe et l'Asie du Sud). Le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) et l'IIPE ont élaboré conjointement ce cours qui a été dispensé à 72 participants (38 femmes et 34 hommes) des ministères de l'Éducation (MdE) d'Afrique orientale et australe, au printemps 2020. Selon l'évaluation, 100 % des participants ont l'intention d'appliquer ce qu'ils ont appris dans leur travail. Une version révisée est actuellement en cours de déploiement en Asie du Sud, avec une mise en œuvre ultérieure en Asie du Sud-Est et dans le Pacifique, ainsi qu'en Afrique de l'Ouest francophone.

**Fondements de l'évaluation indépendante des plans sectoriels de l'éducation.** Ce cours en ligne, en autonomie et en libre accès a enregistré plus de 500 personnes tout au long de l'année 2020, et le succès de 66 participants (22 femmes, 44 hommes) qui sont ainsi devenus des évaluateurs indépendants du Partenariat mondial pour l'éducation (GPE) (consultants chargés d'évaluer les plans sectoriels de l'éducation, en vue du financement du GPE). Lors d'une évaluation en milieu d'année, 100 % des participants ont jugé le cours « très utile » ou « utile » à leur travail.

### Couverture géographique de la formation de l'IIPE, 2020

1 202 participants de 99 États membres



Afrique : 411 ; États arabes : 41 ; Asie et Pacifique : 198 ; Europe et Amérique du Nord : 26 ; Amérique latine et Caraïbes : 526.  
**Total : 1 202 inscriptions.**

## Poursuivre l'assurance qualité des cours en ligne

Trois nouveaux cours en ligne ont reçu des certificats de qualification Quality Matters (QM) en 2020. QM est un processus d'évaluation par les pairs largement reconnu, conçu pour certifier la qualité des apprentissages à distance. Depuis 2016, 10 cours en ligne de l'IPE ont reçu une certification de qualité, signe de l'engagement de l'Institut à assurer et à améliorer sans cesse la qualité de son offre de formation.

Certifié QM	Mis en œuvre	Titre du cours
2020	2019	Intégrer l'éducation de la petite enfance dans la planification du secteur de l'éducation
2020	2019-2020	Fondements de l'évaluation indépendante des plans sectoriels de l'éducation
2020	2020	Fondements de la planification du secteur de l'éducation pour l'inclusion des personnes en situation de handicap
2019	2019	Intégrer l'éducation des adultes/non formelle dans les plans sectoriels de l'éducation
2019	2019	Assurance qualité externe dans l'enseignement supérieur
2018	2018	Assurance qualité interne pour l'enseignement supérieur
2018	2018	Planification de l'éducation pour la réduction des risques de crise et les déplacements forcés
2017	2017	Méthodes quantitatives pour le suivi et l'évaluation de la mise en œuvre d'une éducation complète à la prévention du VIH et à la sexualité
2017	2016	Suivi et évaluation de l'égalité des sexes dans l'éducation
2016	2016	Transparence, responsabilité et mesures anti-corruption dans l'éducation

## Répondre à la priorité thématique de l'IPE sur l'égalité des sexes

### Intégration de la dimension de genre dans l'offre de formation de l'IPE

À Paris et à Buenos Aires, l'IPE a poursuivi l'intégration de la dimension de genre dans ses outils pédagogiques. À Paris, en 2020, la révision de l'intégration de la dimension de genre a porté sur les supports en français des cours sur la PSE, ainsi que sur quatre cours à distance. Les résultats indiquent que deux cours sur la PSE sur cinq et un cours en ligne sur quatre ont atteint le seuil d'intégration de la dimension de genre de l'IPE<sup>8</sup>. L'IPE-Buenos Aires a continué d'améliorer la couverture de la question du genre dans plusieurs modules du PRF, en incluant de nouveaux matériels et en révisant les matériels existants, afin de faire de la perspective de genre une partie intégrante du programme. L'IPE-Dakar a intégré la dimension de genre dans son questionnaire d'évaluation, avec des questions sur la mesure dans laquelle le cours répondait aux besoins des femmes et des hommes.

### Initiative « Priorité à l'égalité » (GCI)

Après sa création à l'IPE-Dakar, en 2020, l'équipe GCI a entrepris d'élaborer un cours de courte durée sur la planification sensible au genre, qui sera dispensé en mode mixte, avec trois modules d'apprentissage en ligne et un en face-à-face. La première session, en français, a débuté en novembre 2020 et se poursuivra jusqu'en janvier 2021. Elle vise à permettre aux participants de mieux

<sup>8</sup> Depuis 2014, le seuil utilisé est : 75 % des éléments considérés sont complètement ou majoritairement intégrés dans la dimension de genre.

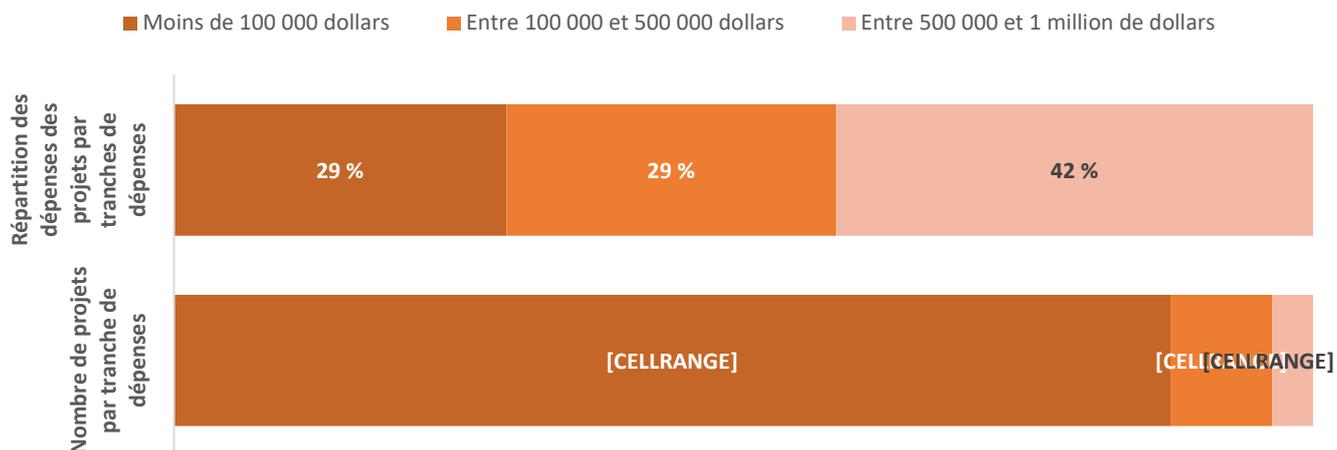
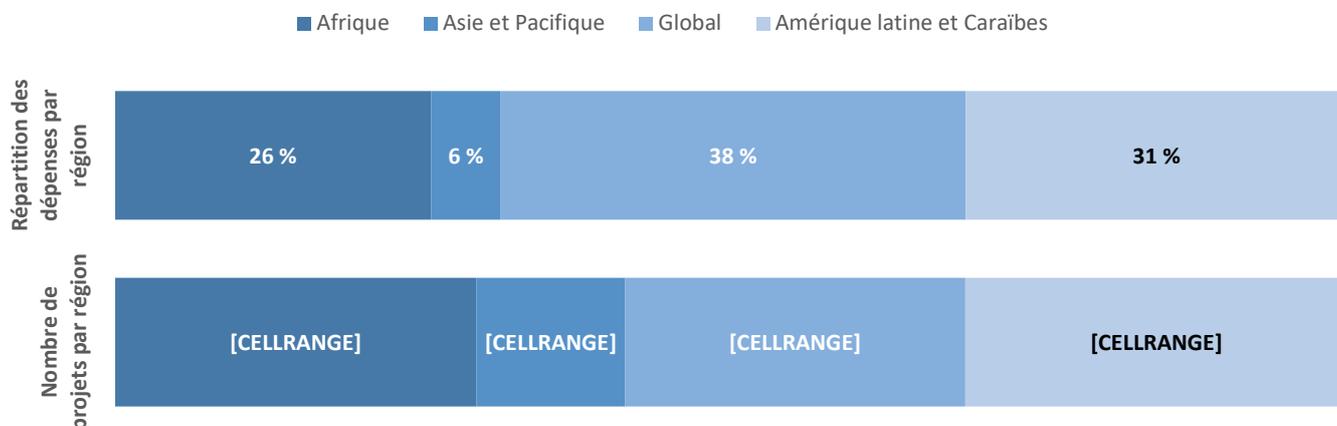
comprendre et analyser les questions d'égalité des sexes dans l'éducation, et de renforcer leurs capacités en matière de planification du secteur de l'éducation, en tenant compte de ces questions. Parmi les plus de 500 candidats, 35 ont été sélectionnés pour participer à la formation. La priorité a été donnée aux candidats des cinq pays francophones de l'Initiative (Burkina Faso, Mali, Mauritanie, Niger et Tchad). Les partenaires de l'Initiative des Nations Unies pour l'éducation des filles (UNGEI) et du GPE, ainsi que le personnel des ministères de l'Éducation des pays concernés, sont impliqués dans la formation.

## Aperçu du portefeuille de formation – 2020

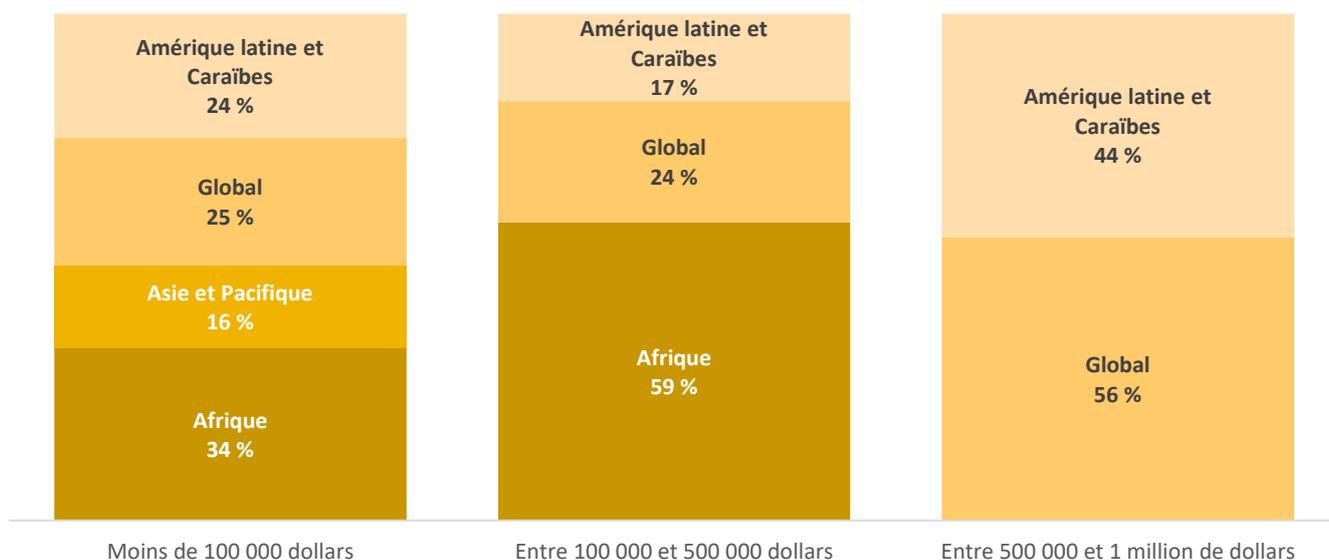
**2,782,342 \$**

Dépenses totales pour 2020, y compris les frais<sup>9</sup> de personnel (Prévisions)

**56 projets<sup>10</sup> 68 pays**



### Répartition des projets par tranche budgétaire et par région



<sup>9</sup> Le chiffre total indiqué ici dans le rapport sur le Programme ne correspond pas exactement au total « Formation » indiqué dans le rapport sur les Finances et le Budget, en raison de différences de méthodologie.

<sup>10</sup> Le calcul comprend les projets sans budget alloué, mais intégrant les dépenses en temps du personnel.

## Résultat à moyen terme 1.2

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

---

#### Afghanistan

En 2020, le travail de l'IPE avec les organismes nationaux de formation (ONF) a surtout consisté à témoigner son soutien à l'Institut national de planification de l'éducation (NIEP). Dans le cadre du projet « De meilleurs systèmes éducatifs pour l'avenir de l'Afghanistan (BESAF) », financé par l'Agence suédoise de coopération pour le développement international (Asdi), l'IPE a procédé à un examen du Programme national de formation à la planification de l'éducation en cours d'emploi, proposé par le NIEP pendant deux ans. L'IPE a également examiné deux cours de courte durée sur la planification scolaire et le suivi et l'évaluation (S&E), proposés dans le cadre du Programme national de formation, mais aussi en tant que cours indépendants.

Ces deux activités ont été menées par des experts de l'IPE en conception pédagogique et en planification de l'éducation, qui ont remis des rapports contenant des recommandations pour l'amélioration de la qualité. Mais la situation sécuritaire du pays et la crise de la COVID-19 ont empêché d'organiser les ateliers « d'examen et de révision » en face-à-face avec les concepteurs de cours et d'autres acteurs concernés, comme prévu. Néanmoins, les conclusions et les recommandations du rapport devraient permettre d'améliorer la qualité des programmes révisés, ainsi que les résultats d'apprentissage et de performance des publics cibles. Les objectifs du projet BESAF comprennent l'exécution du Programme national de formation pour 80 participants (4 cohortes de 20) et des cours de courte durée pour 350 planificateurs afghans de l'éducation dans les trois prochaines années (2020-2021).

#### Madagascar

Dans le cadre d'un programme de quatre ans visant à renforcer les capacités de planification du système éducatif malgache, l'IPE a entamé des travaux qui impliqueront un soutien soit à l'Institut malgache des techniques de planification, soit à l'École normale supérieure. L'objectif est de renforcer les capacités nationales de formation dans le domaine de la planification et de la gestion de l'éducation (PGE). Les activités comprennent l'élaboration d'une stratégie nationale de renforcement des capacités de formation en PGE et la préparation d'un programme de formation visant à constituer une réserve de formateurs nationaux qualifiés en PGE. La mise en œuvre du programme a été retardée, en raison de la crise de la COVID-19, mais il devrait être lancé avant la fin de 2020.

L'IPE a également conçu deux outils méthodologiques destinés à soutenir les organismes nationaux de formation (ONF) :

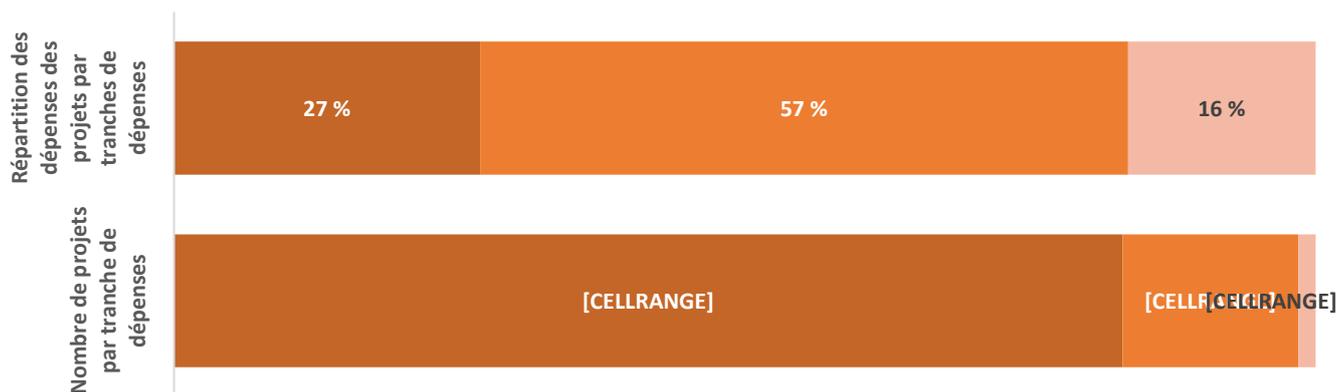
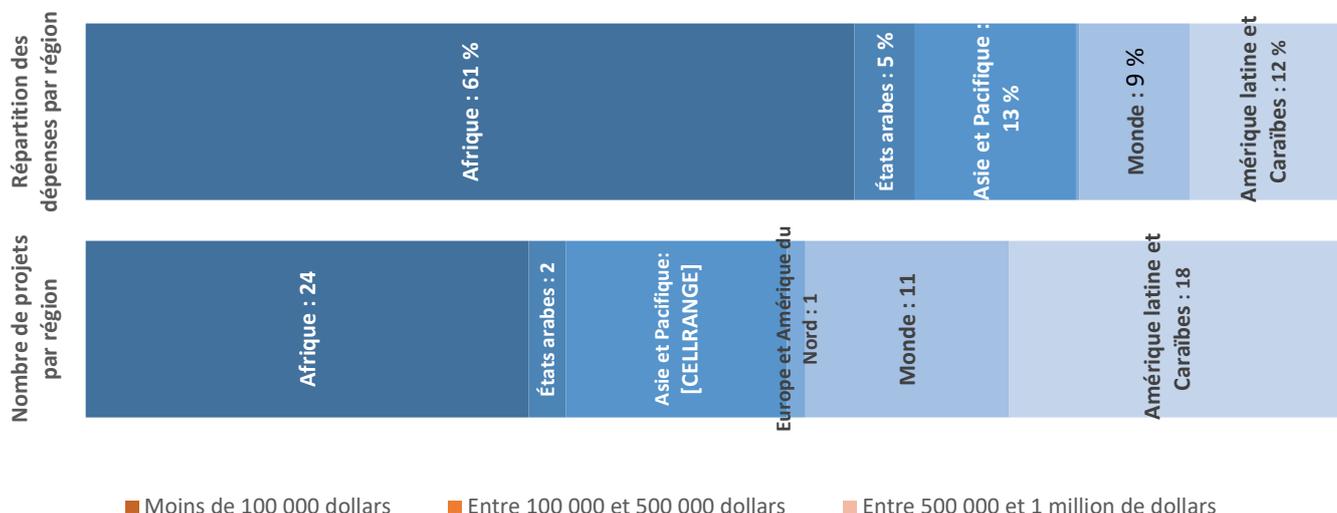
- Une méthodologie visant à évaluer les capacités des ONF, en vue de développer de meilleures stratégies de soutien.
- Un guide pour aider les ONF à concevoir des programmes et des cours de formation qui répondent aux besoins nationaux dans le domaine de la PGE. S'inspirant du « *design thinking* », une approche de l'innovation centrée sur l'humain ou l'utilisateur, le guide leur permet d'élaborer une formation efficace, grâce à des ateliers de « *learning design* » ou modélisation de l'apprentissage, avec divers acteurs impliqués dans le processus de planification.

# Aperçu du portefeuille de projets de coopération technique – 2020

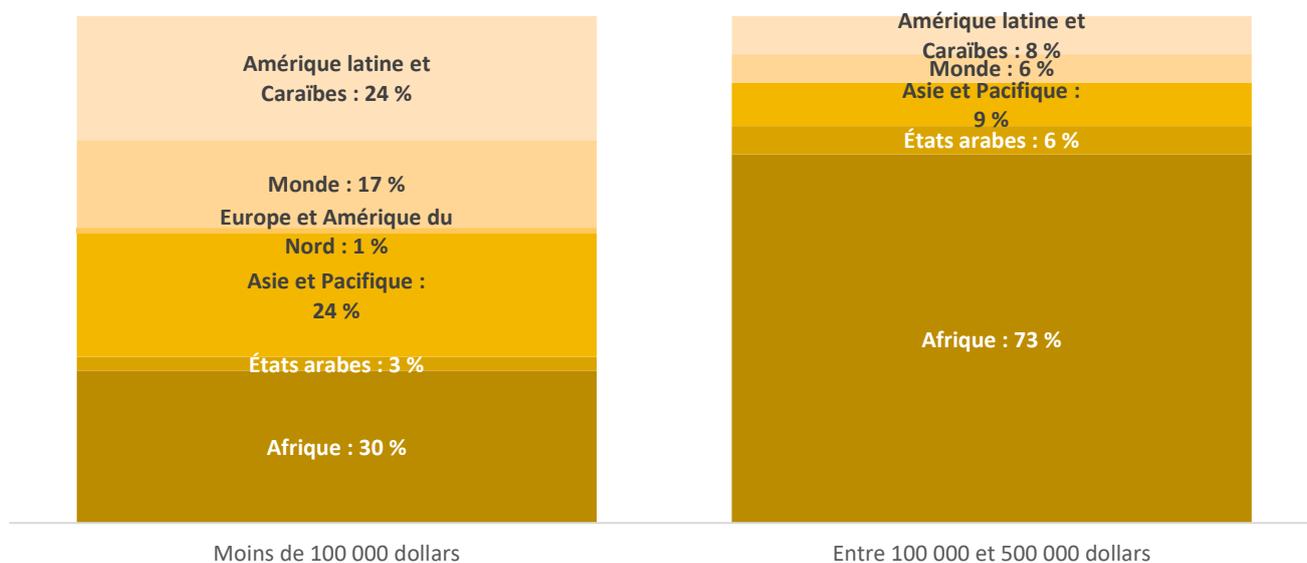
## 4 007 185 \$

Dépenses totales pour 2020, y compris les frais<sup>11</sup> de personnel (Prévisions)

## 65 projets <sup>12</sup>60 pays



### Répartition des projets par tranche budgétaire et par région



<sup>11</sup> Le chiffre total indiqué ici dans le rapport sur le Programme ne correspond pas exactement au total « Coopération technique » indiqué dans le rapport sur les Finances et le Budget, en raison de différences de méthodologie.

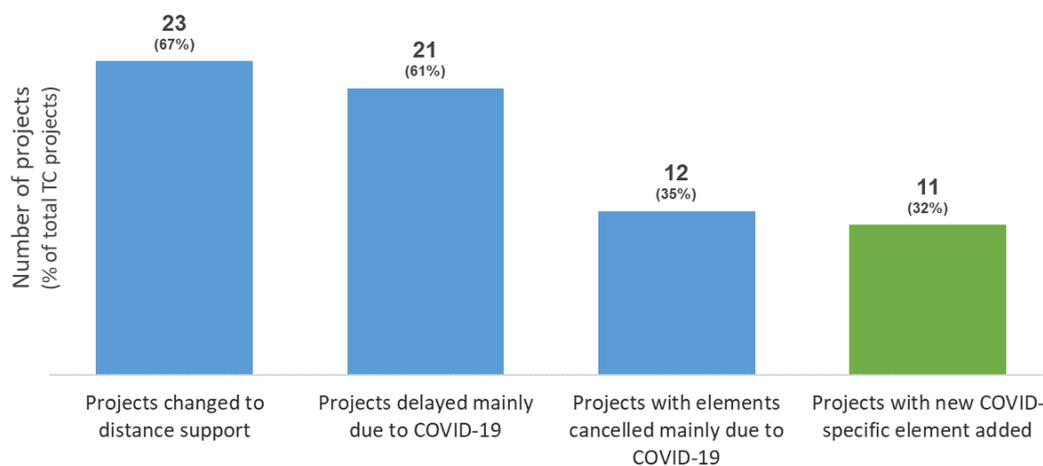
<sup>12</sup> Le calcul comprend les projets sans budget alloué, mais intégrant les dépenses en temps du personnel.

## Résultat à moyen terme 1.3

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

Face à un choc historique pour les systèmes éducatifs du monde entier, la coopération technique de l'IPE avec les États membres s'est largement concentrée cette année sur la manière de réagir et de s'adapter à la pandémie de COVID-19. Avec la plus grande perturbation de l'apprentissage de l'histoire, qui a creusé les inégalités en matière d'éducation au sein des pays et entre eux, la nécessité de la planification pour progresser vers l'ODD 4 n'a jamais été aussi évidente. En 2020, les services de conseil technique de l'IPE ont répondu à 14 demandes liées à la COVID-19, soit en ajustant le contenu des projets existants (11 projets), soit en apportant un nouveau soutien technique répondant directement à la pandémie (3 projets). Dans le même temps, 21 des 34 projets en cours de l'IPE, relevant de la coopération technique, ont subi des retards importants en raison de la crise sanitaire, et dans 12 projets certaines phases ont dû être annulées.

#### Ajustements et réponses à la COVID-19 dans les projets de coopération technique de l'IPE



Note : Le chiffre exclut les trois nouveaux projets lancés en réponse directe à la COVID-19.

Cette section est divisée en trois parties. La première rend compte des réponses de l'IPE en matière de coopération technique face à la pandémie mondiale, ainsi que de son travail plus large de planification sensible aux crises. La deuxième examine les travaux menés sur l'analyse du secteur de l'éducation et sur les plans sectoriels. La troisième porte sur la coopération technique dans le domaine de la gestion sectorielle. Naturellement, de nombreux projets recoupent ces distinctions nécessairement artificielles.

#### Planification sensible aux crises : Les investissements antérieurs ont porté leurs fruits pendant la pandémie

La pandémie mondiale de COVID-19 a mis en évidence l'importance d'une planification sensible aux crises pour assurer la continuité d'une offre éducative de qualité. L'expertise de l'IPE, qui travaille depuis des décennies avec les gouvernements dans la planification et la gestion de l'éducation, lui a permis de fournir aux ministères de l'Éducation (MdE) les outils et le soutien nécessaires pour répondre rapidement à la crise et limiter les interruptions de l'apprentissage.

## Conception de plans d'urgence liés à la COVID-19

En 2020, une part importante du soutien de l'IPE à la planification et à la gestion a concerné les initiatives de réponse à la COVID-19, en particulier les plans d'urgence liés à la pandémie et les stratégies de réouverture des établissements scolaires. L'expérience de l'Institut dans ce domaine lui a permis d'entreprendre ce travail de manière opportune et efficace. Grâce à des consultations et à des séances de travail participatives, l'IPE a soutenu l'élaboration de plans d'intervention liés à la COVID-19 en Jordanie, au Kenya et au Myanmar. Il a également participé à la révision et à la mise à jour de la Stratégie nationale du Burkina Faso pour l'éducation en situations d'urgence, afin d'y inclure les risques sanitaires, tandis qu'au Guyana, il a contribué à la révision des protocoles de retour à l'école. Au-delà de la production de documents stratégiques et des résultats de la formation, le soutien ciblé de l'IPE dans la planification de l'éducation en situations de crise a permis d'obtenir des résultats de plus grande portée, comme indiqué ci-dessous.

## Institutionnalisation de la planification sensible aux crises

L'importance de la planification sensible aux crises étant de plus en plus reconnue, un plus grand nombre d'unités dédiées à ce travail sont intégrées en tant qu'entités permanentes dans les structures des MdE. Cela reflète également le succès du renforcement des capacités et des conseils techniques constants de l'IPE, comme le montrent les exemples suivants :

- **Burkina Faso.** Le Secrétariat technique pour l'éducation en situations d'urgence (ESU) est devenu un élément clé de la coordination de ce secteur au sein du MdE et de la communauté de l'ESU au sens large, ce qui a conduit à la création de la stratégie nationale de l'ESU et à l'amélioration de la collecte de données la concernant. En janvier 2019, l'atelier régional de l'IPE pour l'Afrique occidentale et centrale a contribué à accélérer la création du Secrétariat. Et l'assistance technique et la formation fournies par l'Institut au Burkina Faso en 2019 et 2020 ont renforcé les capacités du Secrétariat, tant au niveau individuel qu'organisationnel.
- **Jordanie.** La création d'une unité centrale de gestion des crises et des risques au MdE a été approuvée en juin 2020. Le rôle de l'IPE consistait notamment à fournir des conseils techniques à la Direction de la planification du ministère sur les rôles et les responsabilités de la nouvelle unité, en dispensant des formations sur l'analyse des risques, ainsi que sur l'élaboration, le suivi et le financement de politiques sensibles aux risques, aux niveaux mondial, central et décentralisé.
- **Kenya.** Le processus d'élaboration du plan d'action COVID-19, soutenu par l'IPE, a réaffirmé l'institutionnalisation de la planification de l'éducation en situations d'urgence (ESU) au sein du ministère, avec une référence spécifique à un groupe de travail permanent sur l'ESU et des plans visant à renforcer le chef d'unité actuel de l'ESU.

## Intégration des réfugiés dans les systèmes nationaux de planification

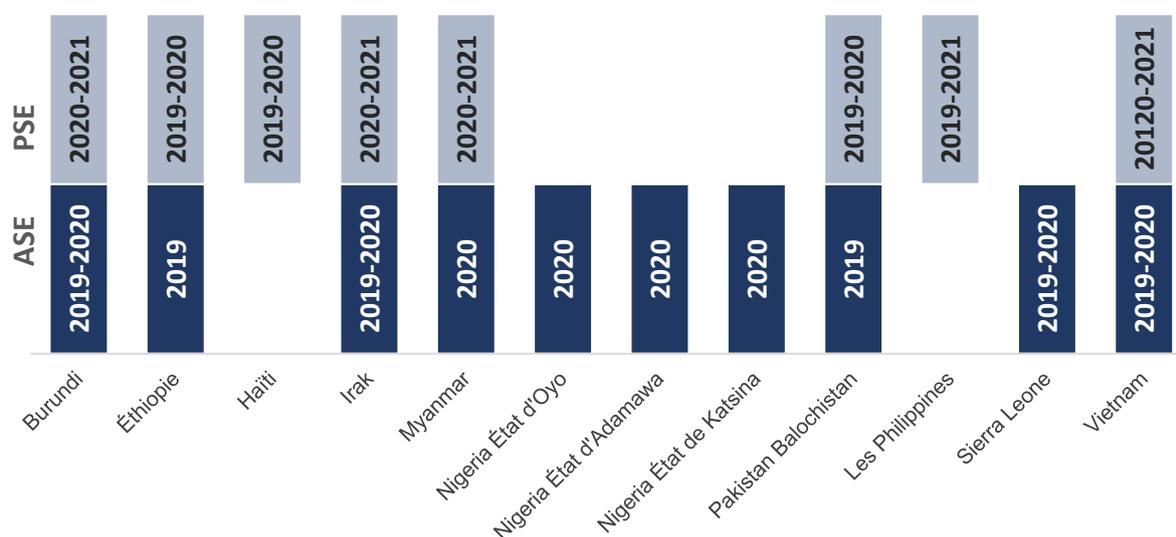
La crise des réfugiés a accru la pression sur des pays déjà fragilisés. Une partie importante des activités sensibles aux crises de l'IPE consiste à aider les MdE à intégrer l'éducation des réfugiés dans leurs systèmes éducatifs nationaux, afin de garantir que chaque enfant puisse accéder à une éducation de qualité. Le MdE du Kenya a affirmé son engagement à inclure les réfugiés et les demandeurs d'asile dans son système éducatif national, par le biais d'un plan d'action quinquennal chiffré en faveur de l'inclusion, qui sera approuvé en 2020/2021. L'IPE a fourni un soutien technique, en facilitant les discussions stratégiques et en contribuant à l'élaboration du plan. Le plan d'action offrira de nouvelles possibilités de financement, permettant ainsi au gouvernement et aux partenaires de rapprocher les multiples sources de financement et d'attirer éventuellement des investissements supplémentaires.

Dans le cadre du programme pluriannuel de l'UNICEF en Éthiopie, les cours de formation de l'IIPE ont renforcé la coordination, la capacité de planification et la gestion de l'offre éducative dans les communautés de réfugiés et d'accueil. Les ateliers en faveur de l'intégration des écoles fréquentées par les réfugiés dans les systèmes nationaux de supervision et d'inspection de l'Éthiopie comptent parmi les activités notables de 2020. Pour la première fois, l'éducation des réfugiés est incluse dans le projet de document national de planification stratégique quinquennale de l'Éthiopie, l'ESDP VI, qui doit être validé d'ici la fin de 2020. Cette intégration est une étape clé dans la reconnaissance des besoins éducatifs des réfugiés au niveau fédéral.

### Poursuite du soutien aux analyses et aux plans sectoriels de l'éducation

Le soutien de l'IIPE à l'analyse et aux plans sectoriels de l'éducation continue de faire partie de son offre de base. En 2020, l'IIPE a soutenu la préparation de huit analyses du secteur de l'éducation/analyses de situation (ASE) et de huit PSE.

#### Pays recevant un soutien pour leurs ASE et leurs PSE en 2020



Les développements récents soulignent le pouvoir des ASE et des PSE de faire une réelle différence, le soutien de l'IIPE contribuant à opérer des changements importants dans la manière dont les MdE planifient et gèrent le secteur de l'éducation. Parmi les résultats notables, on peut citer les suivants.

#### Un leadership affirmé dans la planification sectorielle

À la suite des activités de soutien technique et de renforcement des capacités de l'IIPE, plusieurs pays ont fait preuve d'un leadership national plus fort en matière d'analyse et de planification sectorielles. En voici quelques exemples :

- **Haïti.** Malgré la situation sociopolitique particulièrement difficile du pays, encore aggravée par la crise de COVID-19, un comité technique national a produit un projet final du plan décennal du secteur de l'éducation. Même s'il s'agit véritablement d'une réalisation nationale, l'IIPE y a contribué par sa façon d'interagir avec le comité et de le guider. Dès le départ, l'IIPE a donné des conseils sur la composition du comité, qui comprend des représentants des secteurs public et non public, une démarche en totale contradiction avec les deux processus antérieurs de préparation de plans en Haïti, qui s'appuyaient fortement sur des consultants individuels.
- **Nigeria.** Le soutien de l'IIPE a été l'occasion pour les États de l'OAK (États d'Oyo, d'Adamawa, de Katsina) de travailler ensemble à la réalisation d'objectifs nationaux communs, ce qui se

produit rarement. En s'appuyant sur les résultats de l'ASE, un modèle de simulation a été élaboré pour chacun des États de l'OAK, leurs PSE respectifs accordant une attention toute particulière aux questions de genre. La facilitation du travail par l'IIPE a favorisé une appropriation et un leadership solides de l'équipe des États, une base nécessaire pour une mise en œuvre efficace du plan.

- **Guinée.** Le plan sectoriel de l'éducation 2020–2029 a fait de l'EFTP une nouvelle priorité. Les processus d'analyse sectorielle et de préparation de plans, qui impliquent les trois ministères de l'Éducation (MdE), les discussions au sein de l'équipe technique nationale et les consultations ont permis à l'EFTP d'émerger comme une forte priorité nationale. Selon un haut fonctionnaire ministériel, « *L'originalité dans l'élaboration du PSE c'est que, même si l'équipe nationale était accompagnée par l'IIPE, ses experts n'ont jamais imposé leurs choix à l'équipe. Les choix stratégiques ont été entièrement proposés aux décideurs par l'équipe nationale* ». En juillet 2020, le Premier Ministre guinéen a annoncé pour 2021 une augmentation de 20 % des allocations budgétaires dans le secteur de l'éducation par rapport à 2020, en mentionnant explicitement l'EFTP comme une priorité nationale.

### Des ASE et des PSE robustes contribuent à une meilleure gestion du secteur

Plusieurs expériences nationales récentes montrent comment des analyses et des plans sectoriels de haute qualité ont influencé positivement la manière dont les ministères gèrent le secteur de l'éducation :

- **Examens annuels en Jordanie.** Depuis le lancement du PSE en Jordanie, en mars 2018, le MdE a organisé deux examens annuels de sa mise en œuvre. Ces types d'examen, qui constituent une première, sont menés par le Service de la planification du ministère, en collaboration avec une multitude d'acteurs. Ils se sont avérés utiles pour la compréhension commune des progrès du secteur et pour la cohérence de la planification du travail à venir. L'IIPE a contribué à l'élaboration d'un plan solide et bien structuré, y compris le cadre de suivi et d'évaluation (S&E), avec ses indicateurs de performance clés (IPC), qui ont à leur tour été essentiels pour le cadrage constructif des réunions d'examen annuelles.
- **Coordination sectorielle en Sierra Leone.** En 2018, l'ancien MdE de la Sierra Leone a été scindé en deux, avec un ministère responsable de l'Enseignement supérieur et un autre de l'Éducation de base. Pour la première fois, l'exercice de l'ASE a fourni une plateforme technique permettant aux deux MdE de s'asseoir à la même table et de discuter de questions politiques communes pertinentes pour l'ensemble du secteur de l'éducation. « *Leur résultat vient de notre contribution* », a reconnu un haut fonctionnaire du ministère de l'Enseignement supérieur lors d'un atelier à Dakar, en février 2020. Le travail sur l'ASE en Sierra Leone a également conduit au tout premier recensement des établissements d'enseignement supérieur et d'EFTP tertiaire du pays, avec les précieux conseils du bureau de l'IIPE-Dakar.
- **Clarification des responsabilités en Guinée.** Les travaux sur l'ASE et le PSE en Guinée en 2018 et 2019 ont conduit à l'adoption, en avril 2020, d'un nouveau règlement gouvernemental clarifiant les responsabilités des différentes unités ministérielles impliquées dans la planification et le suivi du secteur de l'éducation. En conséquence, les plans de travail annuels de 2020 ont été préparés de manière plus efficace. C'est grâce au soutien technique de l'IIPE, notamment au chapitre sur l'analyse institutionnelle inclus dans l'ASE, que les confusions sur les responsabilités dans le processus de planification ont été définies, puis résolues.

### **ENCADRÉ : L'initiative « Priorité à l'égalité » – combattre les obstacles à l'égalité des sexes au niveau du système**

Le programme GCI, un important partenariat multipartite lancé lors de la réunion du G7, en juillet 2019, vise à développer des politiques, des stratégies et des plans qui garantissent une approche systématique pour atteindre l'égalité des sexes dans et par l'éducation. En 2020, une réalisation importante a été la mise en place opérationnelle de l'équipe GCI à l'IPE-Dakar, à laquelle se joindront, début 2021, deux membres du personnel de l'Initiative des Nations unies pour l'éducation des filles (UNGEI), afin de renforcer la coordination de l'Initiative aux niveaux mondial et local.

Parmi les autres activités notables de 2020, on peut citer le lancement d'une assistance technique au niveau des pays. L'IPE a fourni une expertise en matière de genre pour l'ASE de la Sierra Leone, un soutien au Nigeria pour une analyse de la dimension de genre, qui a été intégrée dans l'ASE aux niveaux fédéral et des États, et il a rédigé une proposition technique visant à renforcer la capacité du MdE du Mali à planifier et à gérer des politiques éducatives sensibles au genre. L'IPE a également organisé sa première formation sur la planification du secteur de l'éducation sensible au genre. Cette formation de quatre semaines a permis à 35 cadres et gestionnaires nationaux des MdE d'acquérir les compétences nécessaires pour mieux intégrer le genre à toutes les étapes de la planification de l'éducation.

### **La gestion sectorielle en tête de l'ordre du jour**

La crise de COVID-19 a été un rappel important de la manière dont les réponses pouvaient être efficaces, lorsque les plans étaient en phase avec les systèmes de gestion existants. Les États membres demandent de plus en plus l'aide de l'IPE dans une série de processus et d'outils de gestion englobant des champs d'activité très divers. Conscient de l'importance de rester stratégique, l'IPE s'abstient d'apporter un soutien au niveau local, pour se concentrer sur le niveau du système. En 2020, ce travail a impliqué la gestion de deux ressources qui relèvent généralement de la responsabilité du niveau central et qui sont indispensables à tout système – depuis les finances jusqu'au personnel – à savoir le suivi et l'évaluation (S&E). En outre, un projet majeur s'est concentré sur l'EFTP, un sous-secteur essentiel présentant de nombreuses spécificités de gestion et nécessitant donc une attention toute particulière.

#### **Gestion financière**

*Identifier les goulets d'étranglement budgétaires.* Les ministères responsables de l'éducation rencontrent souvent des difficultés dans leurs discussions avec le ministère des Finances concernant la préparation et l'exécution du budget. En 2020, l'IPE s'est penché sur le processus de planification, de budgétisation, d'exécution du budget, et de mesure des performances financières au Sénégal, dans le cadre de la réforme de la loi de finances en cours, mise en œuvre dans l'Union économique et monétaire ouest-africaine (UEMOA). Ce travail a permis de lever les ambiguïtés et les malentendus entre les ministères, ainsi que d'identifier les goulets d'étranglement dans le processus de planification et de budgétisation. Il a notamment été constaté que, malgré son utilité pour la planification à long terme, le cadre macro-économique n'est pas l'outil approprié pour la budgétisation à court terme, qui nécessite un nouveau cycle de négociations et de compromis.

#### **Gestion des ressources humaines (RH)**

*Harmoniser et améliorer l'efficacité des pratiques en matière de RH.* Les complexités et les inefficacités éventuelles de la gestion des ressources humaines peuvent entraîner de nombreux obstacles dans la planification de l'éducation. L'IPE a aidé le MdE du Burkina Faso à résoudre ces problèmes, en élaborant un nouveau manuel sur les RH et un manuel sur les règles de déploiement du personnel. En 2020, le personnel a été formé à ces outils améliorés. Les stagiaires ont si bien maîtrisé le contenu et les techniques de la formation qu'ils l'ont ensuite dispensée, seuls, à quelque 70 participants des bureaux provinciaux et régionaux. En sensibilisant aux outils et aux bonnes pratiques en matière de RH, ces formations contribuent à harmoniser les pratiques de gestion des RH à tous les niveaux de l'administration pédagogique et à accélérer les processus opérationnels dans ce domaine.

### **Suivi et évaluation (S&E)**

*Améliorer les capacités de suivi et d'évaluation des plans nationaux.* Le S&E est un élément essentiel des processus de préparation et de mise en œuvre des plans. L'IPE soutient de plus en plus l'élaboration de cadres de S&E dans les plans nationaux d'éducation des pays, notamment en Mongolie (Plan de développement à moyen terme du secteur de l'éducation 2021–2030), au Cambodge (PSE 2019–2023) et en Irak (Stratégie nationale d'éducation 2021–2030). Ce soutien ciblé a contribué à renforcer et à rendre plus cohérents les plans sectoriels de l'éducation à moyen terme, jetant ainsi les bases de leur mise en œuvre.

En tenant compte des besoins et des contextes spécifiques de l'Amérique latine, le bureau de l'IPE-Buenos Aires a mis au point une boîte à outils de coopération technique sur le S&E, de façon à permettre aux équipes techniques des États membres de toute la région d'examiner, d'ajuster et d'améliorer leurs systèmes de S&E.

### **Gérer l'EFTP en Afrique de l'Ouest**

*Établir des cadres de partenariat dans l'EFTP.* En 2020, le soutien continu de l'IPE-Dakar aux partenariats public-privé dans l'EFTP a donné des résultats considérables en Mauritanie. Conformément aux plans d'action du pays, les principaux outils et mécanismes de partenariat ont été finalisés. Dans ce contexte, le Gouvernement mauritanien a publié un arrêté ministériel formalisant la mise en place d'un mécanisme dédié à la reconnaissance des acquis. À la suite d'une demande spécifique du gouvernement, l'IPE-Dakar a également entrepris de concevoir un cadre de partenariat sectoriel pour le secteur de l'énergie et de l'électricité.

*Harmoniser la coopération régionale et l'EFTP.* L'IPE-Dakar a poursuivi son appui à la plateforme qui partage et mutualise entre les acteurs nationaux les outils et ressources de formation professionnelle dans les huit pays de l'UEMOA et au Tchad. Les échanges réalisés sur la plateforme ont permis d'harmoniser les cadres de qualifications aux niveaux national et régional, un domaine d'importance stratégique pour l'avenir du sous-secteur de l'EFTP dans la région.

### Formats alternatifs pour la coopération technique en Amérique latine

Pour changer du format classique de la coopération technique bilatérale, le bureau de l'IPE-Buenos Aires a développé d'autres méthodes de travail, notamment les échanges entre pairs, la coopération Sud-Sud, le partage des connaissances et la coopération multipartite. Voici deux de ces initiatives :

Le Réseau de spécialistes de la politique éducative d'Amérique latine (RED), une communauté de pratique en ligne très appréciée qui favorise l'échange d'expériences et de pratiques entre gouvernements, par le biais de dialogues techniques régionaux de haut niveau. En 2020, le RED a organisé trois dialogues techniques régionaux sur l'éducation de la petite enfance (EPE), l'EFTP et les politiques de financement de l'éducation en Amérique latine, avec des responsables gouvernementaux du Costa Rica, du Chili, du Pérou et de l'Uruguay.

Le Réseau latino-américain pour l'enseignement secondaire et moyen rural et ethnique/interculturel, où l'IPE, en partenariat avec la Fondation Porticus, offre un espace permettant aux ministères, aux secrétariats, aux universités et aux organisations de la société civile de partager des conseils en matière de politique, de planification et de gestion pour l'éducation interculturelle rurale dans toute la région.

## Résultat à moyen terme 1.4

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

Les programmes de renforcement des capacités sur mesure continuent de représenter une part importante des activités de coopération technique de l'IPE. En 2020, ces programmes ont concerné soit un thème et un pays spécifiques (Argentine, Cambodge, Guatemala, Haïti, Panama), soit une région tout entière (États des Caraïbes orientales, Amérique latine). Dans l'ensemble, la pandémie de COVID-19 a eu un impact moins grave sur la mise en œuvre de ces programmes que sur les autres activités de coopération technique. Dans les faits, il a été beaucoup plus facile de former des individus que de développer des capacités organisationnelles à distance. Si certaines sessions de formation en face-à-face prévues ont dû être remplacées par des sessions à distance, voire annulées, dans la plupart des cas, il a été possible de dispenser une formation de haute qualité par des moyens virtuels.

#### Guatemala et Panama. Renforcer le SIGE pour élaborer des politiques fondées sur des données probantes

À l'IPE-Buenos Aires, à la demande des MdE du Guatemala et du Panama, l'accent a été mis sur le renforcement des systèmes d'information pour la gestion de l'éducation (SIGE), avec deux cours en 2020. Au Guatemala, le cours sur les indicateurs du système a duré 10 semaines et réuni 33 participants ; au Panama, le cours sur les SIGE et les statistiques a impliqué 32 fonctionnaires pendant 18 semaines. Ces programmes ont renforcé les capacités des fonctionnaires à traiter et interpréter les données statistiques, essentielles dans la prise de décisions politiques éclairées.

## Cambodge. Améliorer les capacités du personnel à élaborer des plans et des budgets d'éducation

Après une récente transformation du personnel de la Direction générale de la politique et de la planification du Cambodge, le ministère de l'Éducation, de la Jeunesse et des Sports a demandé l'aide de l'IPE pour renforcer les capacités du personnel en matière de planification et de gestion de l'éducation (PGE). Un programme de formation mixte, proposé à 17 participants tout au long de l'année, a permis au personnel de la Direction de la planification d'acquérir les compétences et les aptitudes nécessaires pour exercer ses tâches plus efficacement. Le programme correspond au cours sur la planification de l'éducation (PSE) résidentiel de l'IPE et permettra à au moins deux participants de terminer le PFA de l'année prochaine. Grâce à la vaste expérience de l'IPE et à sa connaissance du cycle cambodgien de planification de l'éducation, un noyau de personnel a amélioré ses capacités individuelles à produire des plans et des budgets de qualité, et à effectuer des exercices de suivi significatifs.

## Haïti. Quelques progrès dans le renforcement des capacités décentralisées de planification de l'éducation

Depuis 2017, l'IPE travaille en étroite collaboration avec l'administration pédagogique en Haïti, dans le cadre d'un important programme financé par l'Union européenne (UE). L'objectif est de renforcer les capacités de planification et de gestion des dix bureaux départementaux du pays. Selon une approche d'apprentissage par la pratique, les sessions de formation sont liées à un coaching sur le lieu de travail portant sur des tâches et des outils de planification spécifiques. En 2020, un modèle harmonisé pour les plans opérationnels annuels des départements a été conçu, qui servira à élaborer tous les plans de 2021. En reconnaissance de l'environnement de travail difficile en Haïti, l'IPE a révisé ses modalités de travail, en accordant une priorité encore plus grande aux types de soutien susceptibles d'être apportés à distance. Il a notamment conçu et dispensé un cours à distance de huit semaines, entièrement nouveau et innovant, à 150 fonctionnaires du ministère.

## États de la Caraïbe orientale. Renforcement des capacités de planification

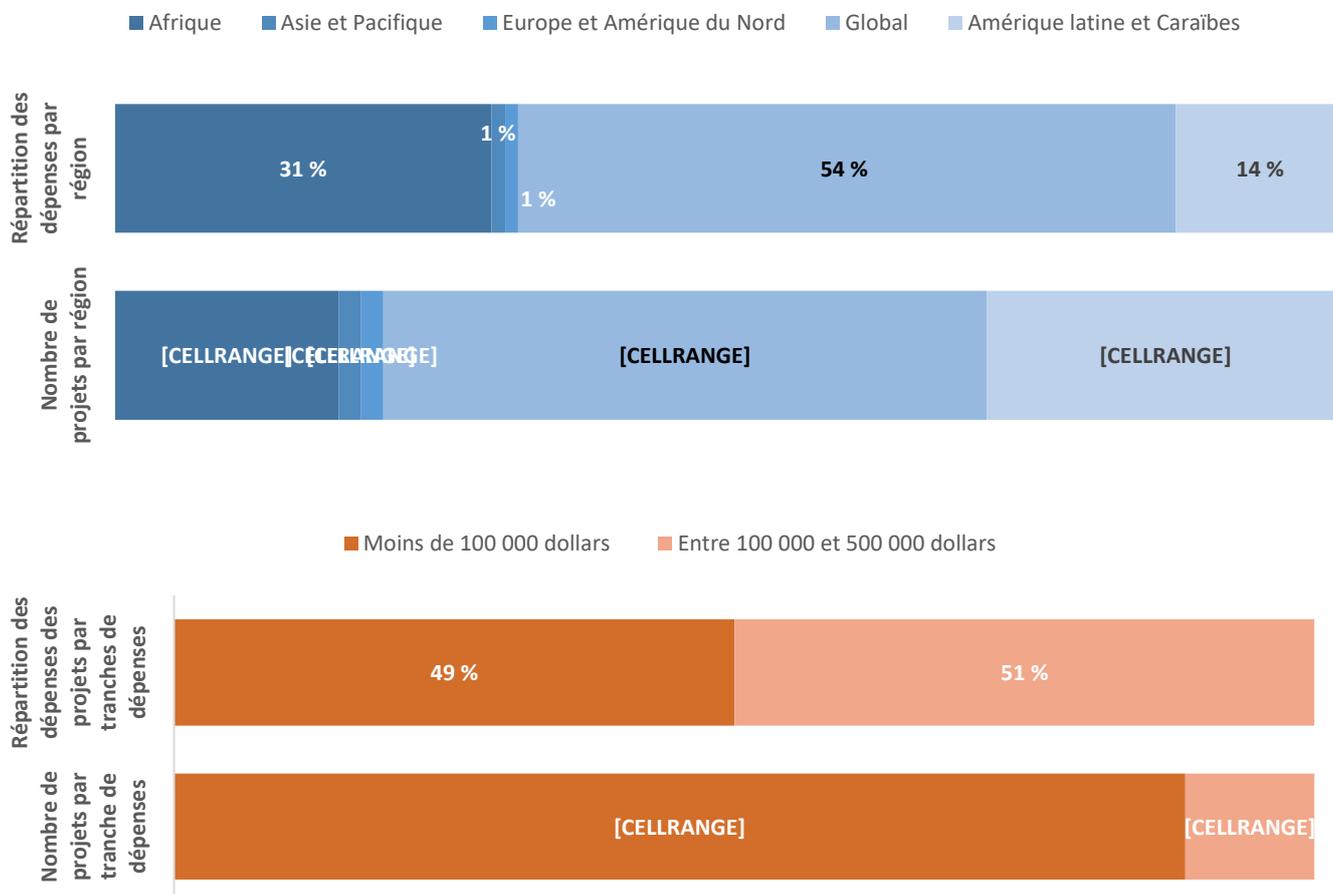
Au départ, l'IPE avait l'intention d'offrir un atelier de formation en présentiel sur les principes de la planification du secteur de l'éducation à une quinzaine de planificateurs de l'éducation des 9 territoires de l'Organisation des États de la Caraïbe orientale (OECO). En raison des perturbations liées à la COVID-19, l'atelier a dû être proposé à distance. Cependant, l'occasion a été saisie de toucher ainsi une équipe plus large de quelque 45 fonctionnaires, dont des cadres supérieurs de l'éducation, des responsables des programmes et des superviseurs. En renforçant les capacités des planificateurs et autres responsables pédagogiques, le programme vise à créer une culture de la planification et de la mise en œuvre de haute qualité au sein des systèmes éducatifs de l'OECO, en vue non seulement de stimuler la réalisation de performances chez les apprenants, mais aussi d'améliorer les efforts de coordination et d'intégration au niveau national et entre les États membres.

## Aperçu du portefeuille de recherche et développement – 2020

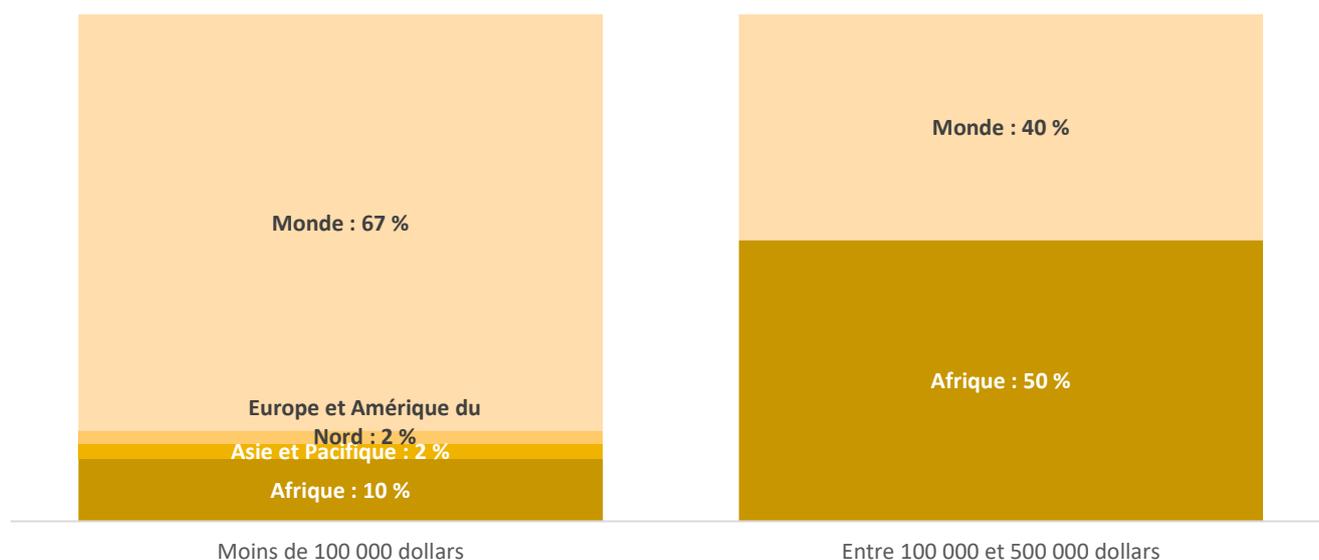
# 2 315 824 \$

Budget total prévu pour 2020, y compris les frais de personnel<sup>13</sup> (Prévisions)

## 53 projets<sup>14</sup>, 66 pays



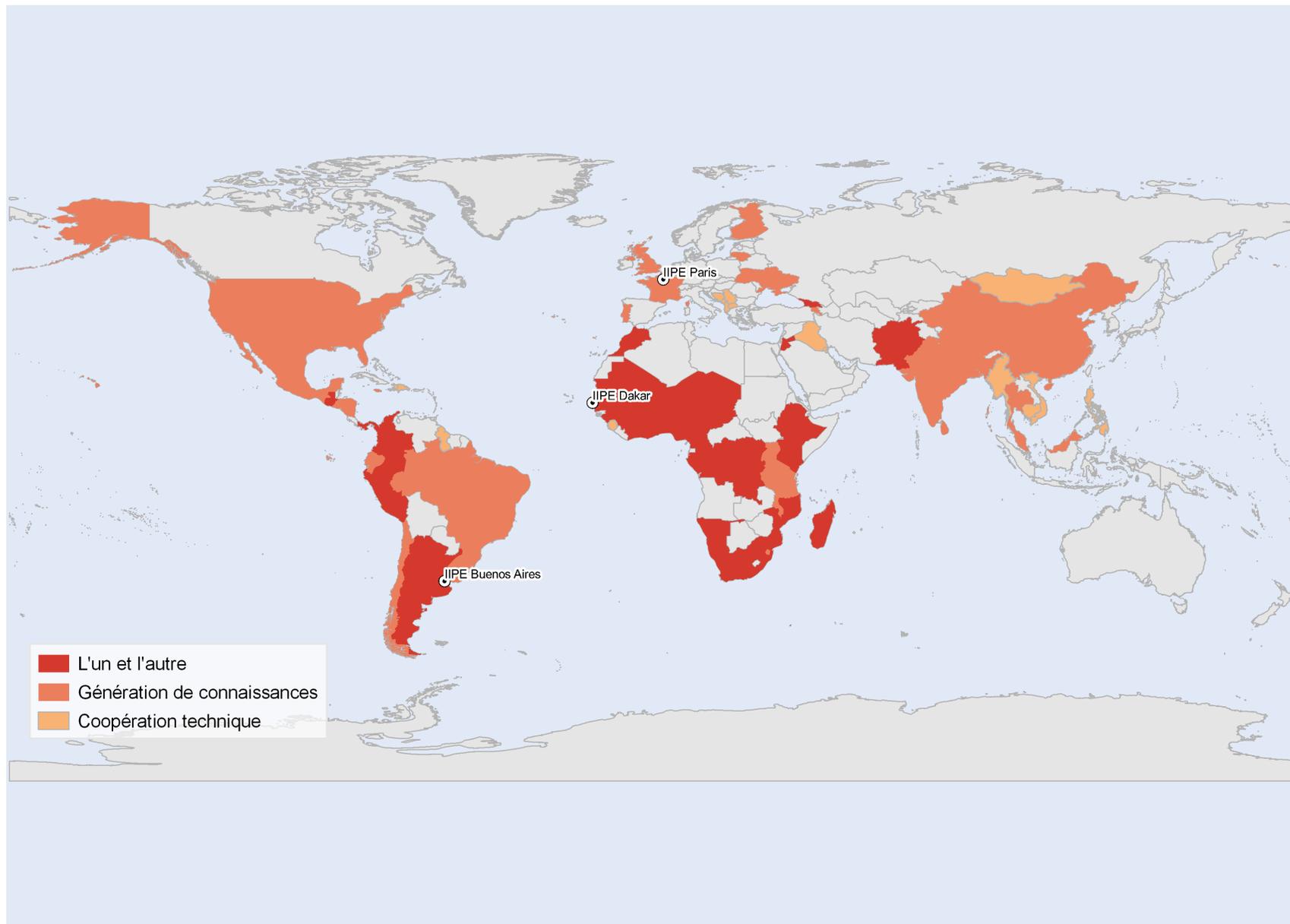
### Répartition des projets, par tranche budgétaire et par région



<sup>13</sup> Le chiffre total indiqué ici dans le rapport sur le Programme ne correspond pas exactement au total « Recherche et développement » indiqué dans le rapport sur les Finances et le Budget, en raison de différences de méthodologie.

<sup>14</sup> Le calcul comprend les projets sans budget alloué, mais intégrant les dépenses en temps du personnel.

### Répartition géographique des projets de coopération technique et de recherche et développement, 2020



Calculs effectués sur la base des données de Planview (base de données du projet de l'IIPE) extraites le 24 novembre 2020.

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

### Résultat à moyen terme 2.1

#### Produire une recherche de pointe

---

L'IPE croit au pouvoir de la recherche pour éclairer l'élaboration et la mise en œuvre des politiques. Ses conclusions sont fondées sur une solide analyse comparative de divers contextes et pays, y compris ceux touchés par des crises, et aident les décideurs à identifier les contraintes, les goulets d'étranglement et les bonnes pratiques.

Ce chapitre identifie les principaux produits et résultats contribuant directement à la perception et au rayonnement de la recherche de l'IPE. Il illustre la manière dont cette recherche influence(i) la génération de connaissances pour des publics très variés, (ii) le renforcement des capacités des acteurs concernés et, en fin de compte, (iii) l'orientation des décisions politiques.

#### L'impact de la COVID-19 sur les travaux de recherche et de développement

En raison de la pandémie de COVID-19, l'IPE a dû faire face à plusieurs défis pratiques dans la mise en œuvre de ses travaux de recherche et développement (R&D). Des études ont été retardées par la difficulté de faire du travail de terrain et des événements ont dû être annulés. Pourtant, la pandémie a offert l'occasion d'explorer de nouvelles méthodes de travail et d'adapter les projets à cette nouvelle réalité. En conséquence, de nouvelles activités ont été lancées pour répondre aux nouveaux besoins, les études repensées à l'aide d'outils en ligne, et réorientées pour tenir compte du contexte de COVID-19. L'adaptation des travaux de R&D de l'Institut aux conditions d'une pandémie mondiale sans précédent prouve à la fois sa résilience et sa polyvalence.

Afin de fournir des informations régulières aux ministères de l'Éducation (Mde), l'IPE a conservé une grande quantité de documents, de guides et de rapports sur la COVID-19, au fur et à mesure de leur publication. Le portail SITEAL (Système d'information sur les tendances de l'éducation en Amérique latine) du bureau de Buenos Aires a trié et compilé les stratégies nationales de réponse à la COVID-19 dans la région en un seul document en ligne, constamment mis à jour. S'appuyant sur ce travail, le Haut Conseil de l'éducation du Costa Rica (CSE) a demandé à l'IPE-Buenos Aires de faire une présentation analysant les tendances des réponses des systèmes éducatifs d'Amérique latine et définissant des scénarios post-pandémiques pour l'éducation.

Plusieurs projets de recherche ont été adaptés à un format virtuel :

- Pour le projet « ODD 4 : Planification de parcours d'apprentissage flexibles dans l'enseignement supérieur », les stratégies de diffusion ont été réinventées pour permettre un meilleur partage des résultats avec les publics locaux.
- Lors de la [Journée mondiale des enseignants](#), les résultats du projet « Organisation et gestion de la carrière des enseignants » ont été discutés, ainsi que les commentaires tirés du forum en ligne de l'Institut sur « Les effets de la COVID-19 sur le personnel de l'éducation », sur Radio France International. L'[audience](#) de cette émission dépasse les 3 millions d'auditeurs dans les pays francophones, dont 80 % sur le continent africain. Les chercheurs de l'IPE ont été invités à participer à l'émission en [septembre](#) pour discuter de la réouverture des établissements

scolaires en Afrique, aux côtés de deux ministres de l'Éducation actuels (République démocratique du Congo et Niger) et de l'ancien ministre de l'Éducation d'Haïti.

- La deuxième conférence « Learning at the Bottom of the Pyramid » (Les apprentissages à la base de la pyramide), organisée en collaboration avec l'Université de Pennsylvanie et le ministère britannique des Affaires étrangères, du Commonwealth et du Développement, a été remaniée en une série de webinaires, en novembre et décembre 2020. Le retard par rapport à la conférence initiale de mai a permis aux auteurs des études de cas nationales d'inclure des éléments de preuve sur la façon dont la pandémie est liée à l'apprentissage des plus marginalisés.

## Utiliser la recherche pour les décisions politiques

Les processus et les produits de la recherche de l'IPE visent à éclairer la définition, le choix, la formulation et la mise en œuvre des politiques. Par exemple, en 2019, en Namibie, le travail de terrain : « Utilisation des données d'évaluation des apprentissages » a poussé le MdE à réfléchir cette année à la manière d'élaborer une nouvelle politique nationale d'évaluation, en s'appuyant sur les recherches de l'IPE. Ces interactions entre décideurs et chercheurs de l'IPE, qui sont monnaie courante, ont également été stimulées par les projets sur les enseignants des réfugiés en Éthiopie et sur les villes en France. Vous trouverez ci-dessous quelques exemples de la manière dont les recherches de l'IPE servent concrètement les pays partenaires, en exerçant leur influence sur les pratiques au niveau du système.

### Des parcours d'apprentissage flexibles : un rapport de recherche national alimente le débat sur la politique de l'enseignement supérieur en Finlande

Le rapport sur la Finlande a servi de base à la rédaction du Rapport du Gouvernement sur la politique éducative au Parlement et d'un Plan national pour l'accessibilité de l'enseignement supérieur (2020). Il a également été publié par le Centre finlandais d'évaluation de l'éducation et mis à la disposition du public sur son site web.

### Planification de l'intégrité : soutien de l'IPE au Monténégro pour aider le pays à adopter une charte éthique

À la suite d'une visite d'étude, en 2018, sur « L'intégrité dans l'enseignement supérieur », organisée par l'IPE, en partenariat avec le Conseil de l'Europe (CdE), le Gouvernement du Monténégro a adopté une loi sur l'intégrité académique et a créé un comité national d'éthique. En 2020, le CdE a demandé à l'IPE d'aider ce nouveau comité à rédiger, adopter et appliquer une charte éthique destinée à tous les établissements d'enseignement supérieur du pays.

### Les recommandations politiques de l'IPE influencent les stratégies éducatives aux niveaux national et décentralisé

Les recherches de l'IPE sur la planification de l'intégrité ont directement alimenté le dialogue politique sur la « lutte contre la corruption dans l'enseignement supérieur » en Ouzbékistan, lors de deux événements : (i) une conférence nationale réunissant plus de 100 participants, organisée par le bureau de l'UNESCO à Tachkent, en collaboration avec le ministère de l'Enseignement supérieur et secondaire spécialisé, l'Académie du Parquet de l'Ouzbékistan et l'Union des jeunes d'Ouzbékistan, et (ii) un séminaire de formation pour les représentants des établissements d'enseignement supérieur de Tachkent et de la région de Ferghana. Cela a conduit à l'élaboration d'une feuille de route pour lutter contre la corruption dans l'enseignement supérieur, avec des objectifs stratégiques, des activités, des calendriers et des partenaires de mise en œuvre.

Le projet de recherche de l'IPE « Défis locaux, impératifs mondiaux : les villes au premier plan pour réaliser l'Agenda Éducation 2030 » contribue directement à l'amélioration des stratégies éducatives dans les quatre villes françaises étudiées (Saint-Quentin, Grigny, Orvault et Ivry-sur-Seine). La valeur ajoutée de cette recherche réside dans le fait qu'elle permet aux autorités éducatives des villes d'analyser de manière critique leurs propres politiques et processus. Les autorités municipales se servent des recommandations stratégiques issues de la recherche comme d'une feuille de route pour affiner la mise en œuvre de leurs stratégies éducatives :

*« L'étude de l'IPE nous permettra d'affiner la conception, les conditions de mise en œuvre et la gestion de la Cité éducative. En particulier, la ville [les autorités éducatives] prendra en compte les suggestions énoncées à la fin de l'étude pour élaborer sa stratégie éducative ». (Maire de Grigny)*

*« Nous avons à notre disposition un outil précieux pour mener notre politique éducative. [...] Le maire et ses adjoints [...] m'ont dit combien cette analyse leur servira de base d'action pour les six prochaines années, considérant cet outil comme une extraordinaire opportunité de mettre en lumière des pistes d'amélioration ». (Directeur général adjoint pour l'éducation, Orvault)*

Les résultats de la recherche se sont avérés précieux au-delà de ces quatre villes, nourrissant les discussions techniques dans les réseaux de villes français, en particulier l'Association nationale des directeurs de l'éducation des villes (ANDEV). Ils ont également été intégrés dans le [Guide Ville amie des enfants 2020–2026](#) de l'UNICEF.

### Les recherches de l'IPE sont reprises par les praticiens dans les pays

L'étude de cas récemment achevée en Éthiopie sur les enseignants de réfugiés montre comment une approche collaborative de la recherche peut faciliter l'élaboration de recommandations politiques adaptées au contexte qui seront suivies par les praticiens du pays (tels que le Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés [HCR] en Éthiopie). La recherche et les orientations politiques éclaireront également les stratégies visant à répondre aux besoins des enseignants dans les milieux de réfugiés, en tant que partie intégrante du Programme de développement du secteur de l'éducation (ESDP VI) du pays.

### Tirer les leçons du processus de recherche

Les produits de la recherche de l'IPE visent également à aider les praticiens à acquérir de nouvelles connaissances et compétences, même si celles-ci ne sont pas immédiatement appliquées dans l'élaboration des politiques. De nombreuses méthodologies, directives et outils sont utilisés directement dans les activités de formation et de renforcement des capacités de l'IPE. Le processus de recherche lui-même peut également contribuer à renforcer les capacités des partenaires de recherche, à permettre l'échange de connaissances par-delà les frontières et à promouvoir le dialogue national. Les cas de réussite sont présentés ci-dessous.

### Échange de connaissances sur les parcours d'apprentissage flexibles dans l'enseignement supérieur

En 2020, des webinaires d'évaluation par les pairs ont été organisés pour discuter des conclusions des huit rapports nationaux détaillés (Afrique du Sud, Chili, Finlande, Inde, Jamaïque, Malaisie, Maroc et Royaume-Uni). Ce processus a permis d'améliorer chaque rapport auprès des équipes de recherche nationales, ainsi qu'un échange de connaissances sur les options politiques et leur mise en œuvre.

### Renforcer les capacités de recherche des équipes nationales

Une enquête auprès du personnel du MdE impliqué dans le volet « recherche » du projet de soutien à la gestion de la qualité de l'éducation en Afrique subsaharienne a montré comment le projet a conduit au renforcement des capacités, en modifiant la pratique professionnelle des participants. Ils ont déclaré avoir fait un meilleur usage des données existantes, être plus attentifs aux sources des chiffres qui leur sont présentés, et aussi avoir changé leur façon d'aborder les défis et de mener les entretiens et les visites dans les écoles :

*« Je ne conclus plus mes études et mes visites de classe ou mes rapports d'inspection par des recommandations, mais plutôt par des solutions envisageables, élaborées avec les acteurs. Mes rapports mettent désormais en évidence les moyens d'améliorer ce qui existe déjà et non les lacunes ». (Membre d'une équipe de recherche nationale)*

### Améliorer la conceptualisation du gouvernement ouvert dans le secteur de l'éducation

Les différentes activités de recherche pour le projet de l'IPE sur « Gouvernement ouvert dans l'éducation : apprendre de l'expérience » ont permis à l'Institut d'en améliorer la conceptualisation dans le domaine de l'éducation, en introduisant des distinctions entre données ouvertes, budget ouvert, contrat ouvert, audit social et crowdsourcing. Ce projet comprend sept études de cas (sur la Colombie, l'Inde, Madagascar, le Pérou, le Portugal, l'Ukraine et les États-Unis) et deux documents thématiques sur l'implication des parents dans la gestion des écoles, en Inde et en Afrique. L'IPE a également commencé à comparer les perspectives des MdE, des syndicats d'enseignants, des associations de parents d'élèves, des agents de liaison des gouvernements ouverts et des partenaires du développement sur ce sujet, grâce à l'enquête mondiale qu'il a menée dans 38 pays.

### Projets de génération de connaissances en cours

En 2020, l'IPE a publié dix ouvrages majeurs : trois cahiers de recherche et sept rapports techniques (études de cas, guides méthodologiques, document de travail, etc.). Les projets de recherche qui sont actuellement au stade de l'analyse des données et de la rédaction sont présentés ci-dessous.

#### Adapter les méthodes aux contextes locaux

L'IPE-Dakar a révisé l'approche fondée sur les compétences dans l'EFTP, en vue de mieux l'adapter aux contextes des pays africains. L'étude vise à aider les pays et leurs centres de formation à développer et à ajuster les compétences des apprenants pour répondre aux attentes d'un monde en mutation, où souvent les compétences techniques ne suffisent plus.

#### Constituer des preuves pour des systèmes d'enseignement secondaire plus équitables

En 2020, deux études ont été entreprises pour aider les pays d'Amérique latine à créer des systèmes d'enseignement secondaire plus équitables. La première, en collaboration avec la Commission économique des Nations Unies pour l'Amérique latine et les Caraïbes (CEPALC), enquête sur les attentes des jeunes et des adolescents à l'égard de l'enseignement secondaire. La seconde, menée en coopération avec l'UNICEF, au Brésil, en Colombie, en Équateur et au Pérou, examine les règles, procédures et politiques existantes en matière d'accès des étudiants dans les situations de déplacement, en insistant notamment sur les réfugiés et les migrants.

#### Agents de changement : nouvelles preuves sur le leadership pédagogique au niveau intermédiaire

Les responsables de l'enseignement au niveau intermédiaire des systèmes éducatifs – mentors pédagogiques, entraîneurs et responsables du système – occupent une position clé, entre élaboration des politiques et interaction et soutien directs aux enseignants et aux chefs d'établissement. L'IPE

étudie actuellement comment ces praticiens peuvent devenir des agents de changement positifs en Inde, en Jordanie, au Kenya, au Rwanda, à Shanghai et au Pays de Galles.

### Rendre les connaissances accessibles aux décideurs politiques et au-delà

Afin de générer des connaissances parmi ses différents publics – en particulier les planificateurs, les décideurs, les organisations internationales partenaires, les étudiants et les universitaires – et de susciter l'intérêt pour ses recherches et ses activités, l'IPE attache la plus grande importance à la diffusion des résultats de ses recherches. En témoignent la présentation des résultats de son projet sur les villes, à plus de 500 participants, au cours d'un webinaire conjoint avec l'Institut de l'UNESCO pour l'apprentissage tout au long de la vie (UIL) et l'Observatoire PASCAL, et la prépublication du document de travail « *Agents de changement, l'émergence de responsables de la formation professionnelle au niveau intermédiaire des systèmes éducatifs* », au cours d'un webinaire conjoint de l'IPE et de *Education Development Trust*, préparé dans le cadre de la Journée mondiale des enseignants, avec plus de 100 participants du monde entier.

### Augmenter la base de données des documents de recherche pour informer les politiques éducatives en Amérique latine

La recherche empirique sur les politiques éducatives des années passées constitue une ressource essentielle pour les planificateurs de l'éducation, lorsqu'il s'agit de concevoir des réformes et de définir de nouvelles politiques éducatives. Pour aider les planificateurs à trouver ces recherches antérieures, le SITEAL de l'IPE-Buenos Aires produit une base de données de documents de recherche sur les politiques éducatives provenant de centres universitaires, de gouvernements et d'organisations internationales. En 2020, la base de données est passée de 183 à 986 entrées.

### Repenser et actualiser les cartes de la politique éducative régionale

Afin de fournir aux décideurs politiques un aperçu actualisé de l'état de la politique éducative dans la région, et d'encourager l'apprentissage mutuel entre États membres, en 2020, l'IPE-Buenos Aires a mis à jour et remanié ses 19 profils nationaux du système éducatif et ses 19 profils nationaux de la petite enfance, en vue de mettre davantage l'accent sur l'équité, l'inclusion et le droit à l'éducation. Les 38 profils nationaux ont également tous été traduits en portugais, afin de les rendre accessibles aux décideurs politiques du Brésil, le plus grand système éducatif d'Amérique latine. En outre, la gamme de cartographies thématiques proposées aux décideurs politiques sur SITEAL a été élargie pour inclure une cartographie régionale des politiques de financement de l'éducation, portant à neuf le nombre de thèmes.

### Alimenter les consultations nationales sur la carrière des enseignants

À la suite des publications de l'IPE sur la gestion des carrières des enseignants, le ministère indonésien de l'Éducation cherche actuellement à obtenir le soutien technique de l'Institut sur ce sujet. En France, l'IPE a été invité à partager ses conclusions sur les carrières des enseignants, lors du Grenelle de l'éducation, une vaste consultation lancée par le ministre français de l'Éducation, de la Jeunesse et des Sports, dans le but d'introduire un changement profond dans le système éducatif et dans les professions du personnel de l'Éducation nationale. L'un des principaux objectifs est de réfléchir aux options permettant de mieux valoriser les enseignants.

### Dialogue sur l'utilisation des données d'évaluation de l'apprentissage dans la prise de décision politique

Les études de cas issues de la recherche de l'IPE sur l'« Utilisation des données d'évaluation des apprentissages dans la prise de décision politique » ont contribué à promouvoir le dialogue au niveau national sur les évaluations de l'apprentissage – une première étape positive, bien qu'intermédiaire, concernant les types de résultats que l'IPE recherche au niveau du système. En Guinée, l'agence d'évaluation a tenu une importante réunion pour discuter des résultats de l'étude de cas. De même, en Gambie, les résultats ont été diffusés lors d'une grande manifestation nationale réunissant 200 fonctionnaires du ministère. Les études de cas et les recommandations politiques en Amérique latine visent également à informer les décideurs tout au long du cycle politique.

## Résultat à moyen terme 2.2

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

---

Si l'IPE produit du savoir (RMT 2.1), son rôle est également de développer et de diffuser des outils, des conseils et des méthodologies en matière de planification et de gestion de l'éducation (PGE), en tant que biens publics. La plupart des outils élaborés en 2020 sont conçus pour être adaptés au contexte national. Ils visent à informer le cycle de planification, ainsi qu'à améliorer l'utilisation des données probantes dans la définition des priorités et la formulation des politiques.

#### Des outils pour soutenir les décideurs dans les domaines clés de la planification

Les planificateurs et les gestionnaires des systèmes éducatifs connaissent généralement bien les enjeux et les opportunités spécifiques à leurs domaines d'expertise. L'IPE conçoit des méthodologies et des outils pour les aider à identifier les principaux leviers de transformation et à faire des choix politiques éclairés.

#### La boîte à outils décisionnels en ligne

La boîte à outils décisionnels est un bien public en ligne, un catalogue consultable comprenant plus de 500 options organisées selon 49 questions politiques liées à l'accès et à l'achèvement, à l'apprentissage, ainsi qu'à l'équité et à l'inclusion. Élaboré conformément au mandat de l'IPE de rendre les connaissances appliquées sur la PGE accessibles aux décideurs politiques et aux parties prenantes, ce catalogue vise à fournir aux utilisateurs un aperçu rapide et informatif des options politiques disponibles, tout en les encourageant à explorer d'autres sources à leur sujet, de façon à identifier celles qui répondent le mieux aux enjeux et aux besoins éducatifs spécifiques à leur contexte. Après avoir mené des enquêtes pilotes et des enquêtes sur l'expérience des utilisateurs, la boîte à outils décisionnels a été rendue publique en ligne, en septembre 2020.

Les premières données recueillies auprès des utilisateurs ont été enthousiastes : 89 % d'entre eux ont déclaré vouloir probablement utiliser la boîte outils dans leur pratique professionnelle. Un retour d'information instructif et de qualité a également été fourni pendant la phase pilote, avec notamment les remarques suivantes de la part d'un participant :

*« La boîte à outils est bien conçue et recense des indicateurs importants liés aux politiques éducatives qui aideront les décideurs politiques et le personnel technique travaillant dans le secteur de l'éducation à les utiliser et à rendre leur prise de décision politique plus rationnelle et éclairée ». (Siddiq Majidi, chef de l'Unité politique, MdE, Afghanistan – et bêta-testeur)*

#### Planifier pour réaliser le droit à l'éducation

L'IPE a élaboré des directives pour s'assurer que les PSE respectent les engagements internationaux et nationaux envers le droit à l'éducation (à venir). S'inspirant d'une grille qui sélectionne les points

clés des Principes d'Abidjan, ces conseils aident les planificateurs de l'éducation à intégrer tous les éléments clés dans leur plan. Un deuxième outil visant le même objectif, le « Manuel d'analyse du secteur de l'éducation pour contrôler le respect du droit à l'éducation en Amérique latine », élaboré conjointement avec l'UNICEF, a été lancé cette année par l'IPE-Buenos Aires.

### Renforcer les capacités pour la planification de l'intégrité

En 2020, l'IPE a mené des activités de formation et de renforcement des capacités, ancrées dans son programme de recherche de longue date sur la planification de l'intégrité, en utilisant les outils, les méthodologies et les politiques élaborés sur des questions connexes au fil des ans. Ces activités comprenaient notamment deux rapports d'évaluation de l'intégrité et un nouveau cours en ligne sur « La transparence, la responsabilité et les mesures anti-corruption dans l'éducation », qui a réuni quelque 80 participants de 13 pays.

### Méthodologies de genre

L'Initiative « Priorité à l'égalité » de Dakar (GCI) a élaboré trois projets de méthodologies : (i) une pour intégrer le genre dans les ASE, (ii) un guide méthodologique sur la dimension de genre dans l'analyse institutionnelle, et (iii) des lignes directrices pour aider les décideurs à s'assurer que les plans d'intervention liés à la COVID-19 intègrent la notion d'égalité des sexes.

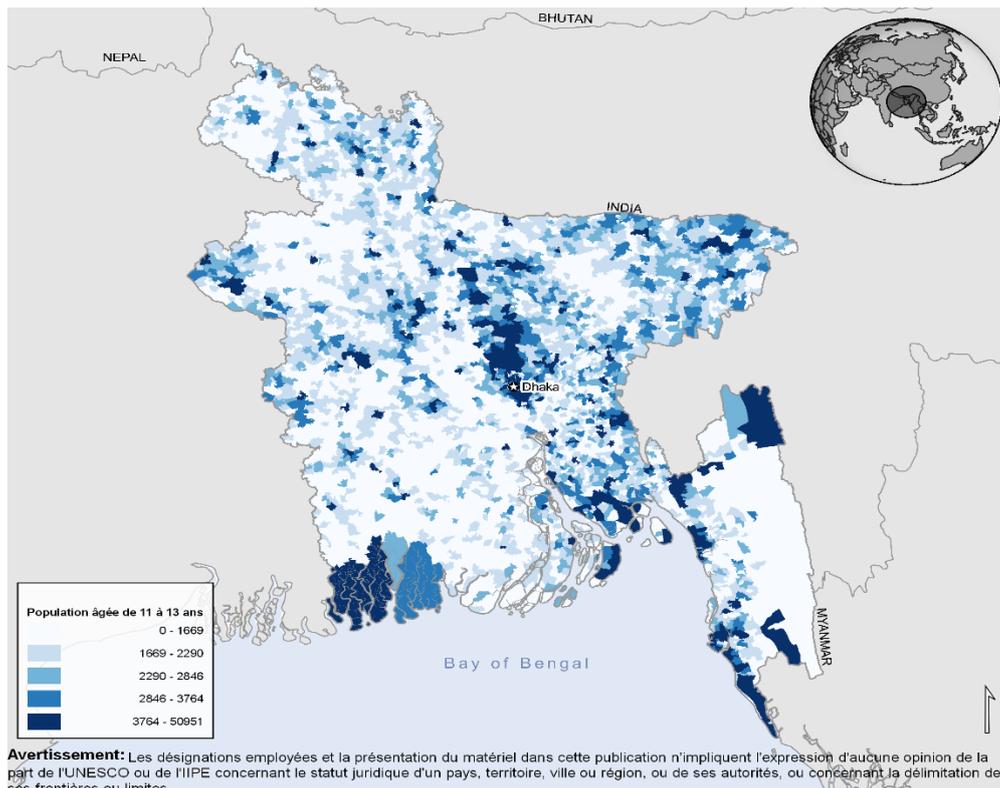
### Améliorer l'utilisation des données probantes pour la formulation des politiques

La quantité toujours croissante de données disponibles et de technologies capables de traiter de grandes quantités d'informations représentent à la fois une opportunité et un nouveau défi pour les planificateurs et les gestionnaires des systèmes éducatifs. Les données pertinentes pour la planification de l'éducation sont plus disponibles que jamais auparavant, sur la démographie, la géographie, les infrastructures, les finances, les statistiques éducatives, les résultats de l'apprentissage, les ressources humaines, etc. Les données sont également de plus en plus disponibles aux niveaux national et local. Pour aider les planificateurs et les gestionnaires à exploiter ces possibilités et à utiliser ces sources de données, l'IPE étudie le potentiel des technologies récentes, telles que les données géospatiales et l'apprentissage automatique.

### Les données géospatiales dans la planification de l'éducation

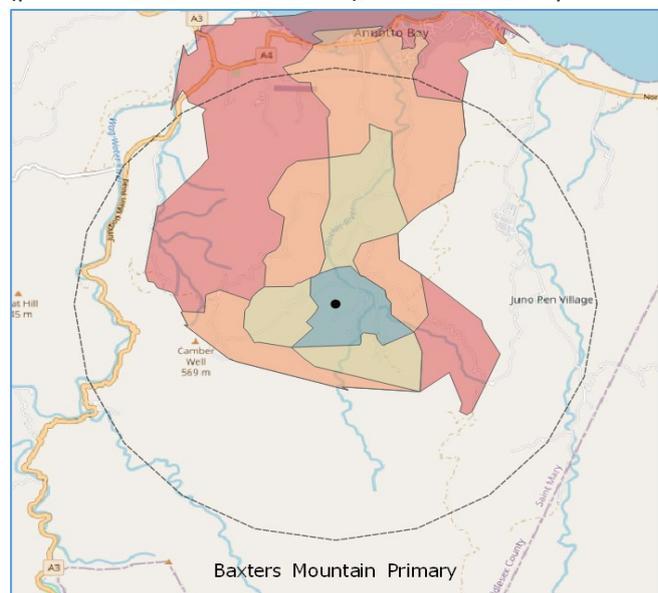
En 2020, l'IPE a commencé à mettre pleinement en œuvre son programme sur le recours aux données géospatiales pour améliorer la planification de l'éducation, en identifiant les principaux domaines d'utilisation de ces données et de ces techniques innovantes. En outre, en collaboration avec divers partenaires institutionnels, l'IPE a conçu cinq outils visant à améliorer la microplanification, qui sont en phase finale de développement :

1. **Les populations d'âge scolaire au niveau local.** Les services de la planification n'ont souvent pas accès aux estimations de la population d'âge scolaire au niveau du district, ce qui empêche le calcul des principales statistiques sur l'éducation. Pour résoudre ce problème, l'IPE a développé une méthodologie à l'aide des données de WorldPop, à l'Université de Southampton (Royaume-Uni), la référence mondiale pour les estimations de population au niveau local.



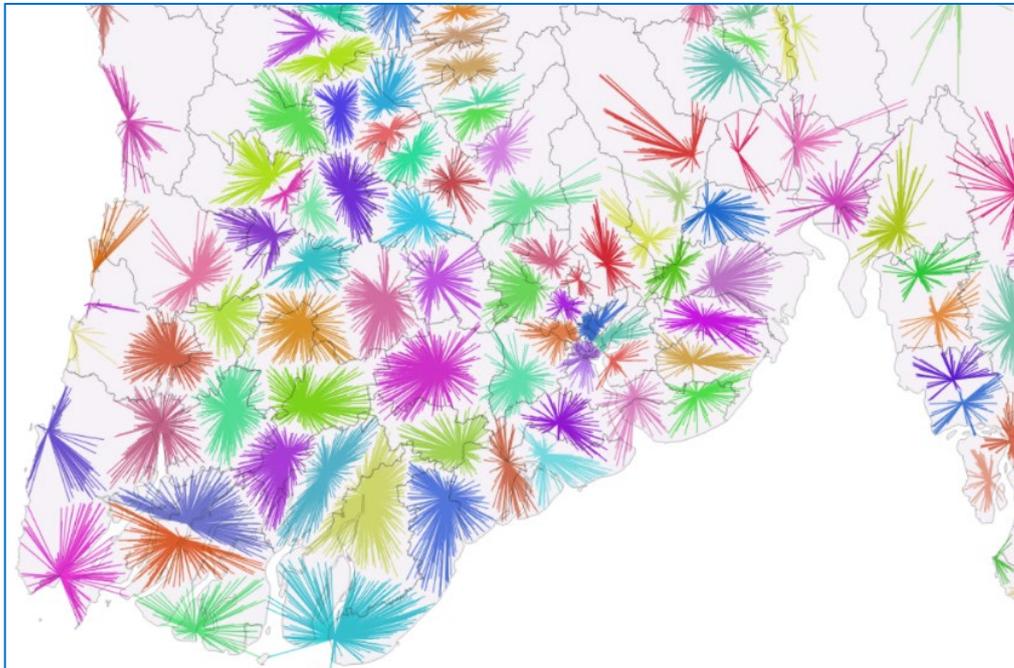
Densité des élèves du secondaire au Bangladesh : Estimations reconstruites pour la population âgée de 11 à 13 ans, par Union, 2019.

2. **Zones de captage à base d'isochrones.** L'IIEPE a conçu une méthodologie permettant de saisir le temps de trajet à pied jusqu'à l'école (par tranches de 30 minutes), en tenant compte de l'état des routes au lieu des zones de captage traditionnelles habituellement visualisées comme des zones tampons autour des écoles, et en utilisant une distance fixe à vol d'oiseau. Cette nouvelle méthodologie, élaborée en collaboration avec Gispo Ltd (Finlande), permet aux planificateurs d'examiner la façon dont les opportunités d'apprentissage sont réellement fournies sur un territoire, et attire l'attention sur les questions d'équité pour les apprenants qui ont de plus longs trajets à faire chaque jour pour se rendre à l'école.



Aller à l'école à pied en Jamaïque : Isochrones par tranches de 30 minutes pour l'école primaire de Baxters Mountain.

3. **Itinéraire d'inspection optimisé.** La rareté des ressources est une cause fréquente de visites d'inspection ou de supervision limitées, peu fréquentes ou inexistantes dans les écoles. Afin d'optimiser le temps de déplacement et les coûts associés, l'IPE a développé (en collaboration avec Gispo Ltd) un modèle visant à déterminer la répartition optimale des écoles entre les équipes d'inspecteurs, et d'optimiser les itinéraires permettant de maximiser le nombre d'écoles visitées.



Regroupement des écoles au Myanmar : la carte indique la distance entre les bâtiments scolaires et la ville principale de la région. Elle permet d'étudier les modèles de collaboration entre districts pour repenser et optimiser le circuit d'inspection.

4. **Adéquation du lieu aux infrastructures.** Les nouvelles infrastructures doivent être construites à l'endroit le plus approprié pour résister aux catastrophes naturelles. En collaboration avec le Programme d'applications satellitaires opérationnelles de l'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche (UNOSAT de l'UNITAR), l'IPE a mis au point un outil qui utilise l'analyse décisionnelle multicritères, pour trouver des zones adaptées aux nouvelles infrastructures et pour identifier les zones à risque.
5. **Analyses pondérées géographiquement.** L'IPE a conçu une méthodologie qui utilise des régressions pondérées géographiquement pour obtenir des cartes permettant aux décideurs politiques de repérer les zones où les interventions ont plus d'impact et celles où les résultats sont limités.

Pour aider les planificateurs et les gestionnaires à utiliser les données géospatiales afin d'améliorer la planification de l'éducation, l'IPE a élaboré un manuel d'auto-apprentissage en ligne, proposant des conseils simples et clairs sur les techniques de cartographie de base, à l'aide du logiciel de cartographie et d'analyse géospatiale gratuit et en libre accès, QGIS. En outre, 30 collègues de l'IPE ont été formés à l'utilisation de ce logiciel.

#### Faciliter l'analyse des données pour la conception des ASE

Compte tenu du temps considérable normalement nécessaire aux équipes nationales et aux experts de l'IPE pour nettoyer, traiter et représenter graphiquement les informations du SIGE national dans la

conception d'une ASE, un classeur Excel semi-automatisé est en cours d'élaboration pour accélérer le calcul des graphiques et tableaux pertinents du chapitre 2 du *Guide méthodologique pour l'analyse sectorielle de l'éducation. Volume I*, « Analyse des scolarisations, de l'efficacité interne et des enfants hors du système scolaire ». L'IPE mettra cet outil pratique à disposition sur son site web.

## Évaluer la capacité des prestataires de formation en matière de planification et de gestion de l'éducation

En 2020, l'IPE a finalisé sa série de guides pour l'évaluation des capacités des organismes nationaux de formation (ONF) à concevoir, développer et dispenser des formations en matière de planification et de gestion de l'éducation (PGE). Cette méthodologie, conçue pour améliorer le soutien apporté aux ONF, aidera l'IPE à vérifier l'existence des éléments indispensables à un organisme national de formation solide. Les guides serviront à établir le cadre de l'engagement de l'IPE dans des projets, à renforcer les capacités des ONF et à développer des stratégies de soutien solides, adaptées à leurs besoins spécifiques.

## Résultat à moyen terme 2.3

### Soutenir les communautés de pratique, en leur offrant des ressources et des opportunités

Dans les premiers jours et semaines suivant la fermeture des écoles à travers le monde, l'IPE a développé des outils et des ressources liés à la COVID-19 pour aider les États membres de l'UNESCO à traverser cette période difficile. Grâce aux efforts coordonnés de tous ses bureaux et unités, et en étroite coordination avec l'UNESCO, des sections dédiées, y compris des boîtes à outils, ont été créées sur le [site web mondial de l'IPE](#) et sur le [site web de l'IPE-Buenos Aires](#).

Ces efforts visant à renforcer la présence numérique de l'IPE à la lumière de la pandémie répondent aux besoins de ses publics et se sont traduits par une augmentation significative des visites sur ses plateformes web, entre mars et septembre 2020, par rapport à la même période l'année précédente. Cela a été particulièrement vrai pour le site web mondial de l'IPE, les portails numériques de Buenos Aires et la base de données Planipolis, qui a été citée parmi les « [huit outils de suivi des données sur la COVID-19 pour l'éducation](#) » par le GPE.

Le contenu du site web sur la réouverture des écoles ([article](#) et [note d'information](#)), en particulier, s'est avéré très intéressant pour le public de l'IPE, les deux pages web connexes ayant atteint ensemble un record de plus de 75 000 visites. La présence de l'Institut sur les médias sociaux s'est également accrue : le contenu lié à la COVID-19 a généré plus d'impressions et d'engagement que les autres « posts » de l'IPE, les interactions (j'aime, partages et commentaires) ayant augmenté jusqu'à 118 % pendant cette période.



## Positionner l'IIPE comme un centre d'excellence

Les activités de promotion et de diffusion ont amplifié la voix de l'IIPE et enrichi le débat public sur des questions d'importance pratique pour ses parties prenantes. L'Institut a organisé 27 événements et a contribué à de nombreux autres, la plupart en ligne : son expertise en matière de planification et de gestion de l'éducation a été sollicitée, notamment dans le cadre de la pandémie de COVID-19.

**Analyse de l'audience et évaluation des besoins.** Afin de mieux se positionner en tant que centre d'excellence, l'IIPE s'est également efforcé de mieux évaluer les besoins de ses principaux publics et d'y répondre. L'Institut a entrepris une analyse d'audience en mars 2020. En septembre, une évaluation des besoins a été lancée, axée sur les attentes du public latino-américain, en termes de renforcement des capacités (formation et coopération technique) et de partage des connaissances (recherche et promotion).

Plus de 3 200 réponses ont été reçues aux questionnaires en ligne. En outre, 25 entretiens individuels approfondis ont été menés avec les principaux acteurs (représentants des MdE, donateurs, anciens élèves, enseignants, centres de recherche et organisations partenaires) du monde entier, couvrant les cinq principaux publics de l'IIPE :

1. Les autorités (décideurs) des ministères ou d'autres services publics chargés de l'éducation, au niveau national ou infranational ;
2. Le personnel technique des ministères ou d'autres services publics chargés de l'éducation, au niveau national ou infranational ;
3. Les personnages influents du secteur de l'éducation, tels que les membres d'organisations internationales, les centres de recherche, les ONG, les groupes de réflexion, les médias spécialisés, les syndicats d'enseignants, les organisations d'écoles privées et les donateurs ;
4. Les professionnels du secteur de l'éducation (par exemple, enseignants, directeurs d'école, superviseurs, etc.) ;
5. Les membres du public et les médias intéressés par l'éducation.

L'évaluation des besoins montre généralement une grande appréciation des matériels de diffusion et de promotion, des produits de recherche et des outils de communication de l'IIPE, notamment son site web mondial, sa lettre d'information électronique et ses publications. Les préférences des répondants varient selon leur localisation géographique. L'analyse initiale des réponses indique une demande croissante de contenu en ligne, ainsi que de contenu plus ciblé, plus court et plus synthétique. La demande d'outils prêts à l'emploi est également très élevée.

Tous les résultats de l'analyse d'audience seront présentés dans un rapport complet et permettront à l'IIPE de mieux adapter ses ressources aux besoins et aux préférences de ses principaux publics cibles.

**Réponse à la COVID-19.** L'Institut a dirigé la rédaction de la Note d'orientation du Secrétaire général des Nations Unies sur [L'éducation pendant la COVID-19 et au-delà \(en anglais\)](#), qui a rassemblé 15 organisations<sup>15</sup>. Servir de porte-parole au nom de l'UNESCO a été une occasion unique pour l'IIPE d'augmenter la visibilité de son expertise technique et de sa capacité à diriger en collaboration. La note d'orientation a fait l'objet d'une vaste couverture médiatique en ligne et dans les médias sociaux, les

---

<sup>15</sup> Outre l'UNESCO, il s'agit de l'UNICEF, de la Banque mondiale, de l'OIT, du HCR, du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD), de l'ONU-Femmes, du Fonds des Nations Unies pour la population, du Bureau du Haut-Commissaire aux droits de l'homme, du Programme alimentaire mondial, de la Commission économique des Nations Unies pour l'Amérique latine et les Caraïbes, du Département des communications des Nations Unies, de « L'éducation ne peut attendre », du GPE et de la Commission de l'éducation.

principaux médias du monde entier (*New York Times*, *Al Jazeera*, *The Guardian*, *Xinhua*, etc.) l'ont relayée et le Service de radiodiffusion d'Afrique du Sud a accordé une interview télévisée à la Directrice. La note d'orientation a été saluée comme l'une des plus réussies de la série.

L'ampleur des sujets abordés par les guides, les [Notes thématiques](#) et les blogs de l'IPE reflète les ramifications complexes de la pandémie sur les systèmes éducatifs. En collaboration avec le Siège de l'UNESCO et les organisations partenaires, l'IPE a également contribué à la rédaction d'un large éventail de notes d'information, de mémoires et de directives sur les conséquences de la COVID-19. Ces ressources abordent donc divers sujets, comme le montre le tableau suivant.

<p><b>Notes d'orientation</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Note de politique générale du Secrétaire général des Nations Unies : <a href="#">L'éducation pendant la COVID-19 et au-delà</a></li> <li>• <a href="#">Note d'information du T20 sur la planification des systèmes de relance et de résilience</a> (Publiée à l'occasion du Sommet du G20, en novembre 2020)</li> </ul>
<p><b>Nouvelles brèves publiées avec Education Above All (EAA)</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• COVID-19 : Un examen plus approfondi de la <a href="#">réponse des ministères de l'Éducation</a></li> <li>• <a href="#">L'équité et l'inclusion pendant la COVID-19</a></li> <li>• Les effets du confinement dû à la COVID-19 sur les <a href="#">moyens de subsistance des enseignants</a></li> <li>• Reviendrons-nous un jour « à la normale » concernant les <a href="#">évaluations des étudiants</a> ?</li> <li>• <a href="#">Renforcement des compétences pendant la pandémie de COVID-19</a> : l'expérience du Service national brésilien de l'apprentissage industriel</li> <li>• <a href="#">Des approches coordonnées dans l'enseignement supérieur</a> au cœur des meilleures réponses à la crise de COVID-19</li> <li>• (À venir) Une deuxième série d'articles « Nouvelles brèves », publiés avec l'EAA</li> </ul>
<p><b>Articles, blogs, documents</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">Cinq étapes clés</a> pour soutenir l'éducation pour tous en temps de COVID-19 (référencées sur les sites web de l'UNESCO et du <a href="#">Réseau inter-agences pour l'éducation en situations d'urgence</a>)</li> <li>• La <a href="#">dimension de genre</a> dans les fermetures d'écoles (également disponible sur le <a href="#">site web de l'UNESCO</a>)</li> <li>• Les <a href="#">coûts attendus</a> de la COVID-19 sur les systèmes éducatifs</li> <li>• Réouverture des établissements scolaires : <a href="#">Comment remettre l'éducation sur les rails</a> après la COVID-19</li> <li>• <i>Three ways to <a href="#">plan for equity</a> during the coronavirus school closures</i> [Trois façons de planifier l'équité pendant les fermetures d'écoles pour cause de coronavirus] (co-écrit par la Directrice générale adjointe du Secteur de l'éducation de l'UNESCO (ADG/ED) et la Directrice de l'IIPE, publié par le World Education Blog [Blog sur l'éducation mondiale] du Rapport GEM)</li> <li>• <a href="#">Comment 34 pays d'Afrique ont géré l'enseignement à distance</a>, dans le cadre de la COVID-19 (sur le site du Partenariat mondial pour l'éducation)</li> <li>• (À venir) Entrer en résilience pour reconstruire : Comment les systèmes éducatifs peuvent prévenir les urgences sanitaires et les pandémies, s'y préparer et y répondre (produit avec la Section Santé et éducation de l'UNESCO et le Groupe consultatif technique sur l'éducation de l'Organisation mondiale de la santé)</li> </ul>
<p><b>Notes thématiques publiées avec le Siège de l'UNESCO</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="#">Soutenir les enseignants et le personnel éducatif</a> en temps de crise</li> <li>• Conseils aux ministères sur la manière de gérer la <a href="#">réouverture des établissements scolaires</a></li> <li>• <a href="#">Impact</a> prévu de la <a href="#">COVID-19 sur les dépenses publiques en matière d'éducation</a> et incidences sur les activités de l'UNESCO</li> <li>• <a href="#">La planification de l'éducation sensible aux crises</a>, en réponse à la COVID-19</li> <li>• <a href="#">Populations touchées par les conflits, déplacées et vulnérables</a></li> </ul>

Quatre webinaires, organisés pour le public latino-américain, ont attiré un nombre record de participants. Le webinaire intitulé « *¿Cómo planificar la vuelta a las aulas? Aprendizajes sobre la relación escuela-familias en tiempos de COVID-19* » (« Comment planifier le retour en classe ? Apprentissage de la relation école-famille en temps de COVID-19 ») a été consulté plus de 47 000 fois. Diffusé en espagnol et en portugais, il a été suivi par des experts en éducation de 19 pays d'Amérique latine, ainsi que du Cap-Vert et de l'Angola. Il a également été relayé par 33 médias numériques.

**Webinaires et débats stratégiques.** En association avec le réseau Enseignement et Apprentissage : Réseau des éducateurs pour la transformation (TALENT), le Portail de l'apprentissage de l'IPE a accueilli une série pédagogique en trois parties sur « L'enseignement et l'apprentissage des compétences du XXI<sup>e</sup> siècle ». Elle portait principalement sur les programmes d'études, l'évaluation et l'alignement des politiques sur les compétences du XXI<sup>e</sup> siècle. Cette série, qui s'est déroulée sur une période de six semaines, combinait un forum de discussion en ligne avec des sessions de webinaires en direct avec des experts nationaux et internationaux. Les participants ont également pu interagir grâce à des sessions de questions-réponses et des quizz en direct. Quelque 1 370 personnes ont assisté aux sessions en direct. Trois [débats stratégiques](#) comptent parmi les autres événements en ligne organisés cette année : « Faire de l'école un lieu sûr – comment prévenir la violence et le harcèlement ? », « Éducation pendant la COVID-19 : la planification d'urgence est-elle la voie à suivre ? », et « Résilience dans l'enseignement supérieur – quelles leçons tirer de la crise ? ».

**Apprendre à la base de la pyramide.** À l'issue de la première conférence internationale, qui s'est tenue à l'Université de Pennsylvanie, en mars 2017, l'IPE et l'Université ont co-publié *Learning at the Bottom of the Pyramid: Science, measurement, and policy in low-income countries* [Les apprentissages à la base de la pyramide : sciences, évaluation et politiques dans les pays à faible revenu]. Dans le prolongement de cet effort initial visant à illustrer les besoins d'apprentissage des plus marginalisés, l'IPE et l'Université ont organisé conjointement une deuxième conférence en ligne entre le 30 novembre et le 8 décembre 2020, au cours de laquelle quelque 80 experts, chercheurs de renom, décideurs politiques et praticiens de terrain, ainsi que d'autres protagonistes ont pu débattre de nouvelles perspectives et de conclusions, en mettant davantage l'accent sur les approches fondées sur des données probantes pour améliorer la conception des stratégies en faveur des populations défavorisées. Des partenaires de Côte d'Ivoire, d'Inde, du Kenya et du Mexique ont présenté des études de cas sur la façon de comprendre et de traiter les « apprentissages à la base de la pyramide » à l'heure actuelle. Cette approche par pays sera développée dans la troisième phase du projet, qui sera lancée en 2021.

**Couverture médiatique.** Les experts de l'IPE ont été invités à participer à plusieurs émissions de radio (notamment « 7 milliards de voisins » sur Radio France International), où les auditeurs ont pu les entendre discuter de sujets tels que les moyens d'assurer la continuité de l'apprentissage et la situation critique des enseignants pendant la crise sanitaire. Des articles et des blogs ont été publiés dans le *Winnipeg Free Press* (Canada), sur le site de l'Équipe spéciale sur les enseignants de l'UNESCO, sur le [Blog sur l'éducation mondiale](#), sur le site du [Réseau inter-agences pour l'éducation en situations d'urgence](#) et sur le site du Partenariat mondial pour l'éducation, avec des blogs sur l'éducation pour [l'inclusion des handicapés](#), [l'éducation de la petite enfance](#) et le [Programme régional de soutien à la gestion de la qualité](#) de l'IPE-Dakar.

## Partager les connaissances et les outils

En 2020, l'IPE s'est efforcé de partager plus régulièrement et de manière plus ciblée ses connaissances et ses ressources avec ses principaux publics. De nouveaux formats (par exemple, vidéos, infographies, podcasts) ont été conçus pour élargir le rayonnement de l'Institut et mieux l'adapter aux besoins et aux contraintes de ses divers publics, notamment en termes de connectivité internet. Par exemple,

l'IPE-Dakar a produit une version illustrée de l'[Analyse du secteur de l'éducation du Togo](#). L'utilisation de WhatsApp a également été initiée, notamment pour atteindre les publics d'Amérique latine.

**Nouvelle identité visuelle.** Des mises à jour ont été effectuées et les normes d'accessibilité renforcées sur la plupart des plateformes numériques et sur le matériel vidéo produit par l'IPE, afin de permettre une meilleure expérience utilisateur, en particulier pour les publics malvoyants. Les plateformes numériques de l'IPE, notamment le Portail d'apprentissage, ETICO, le Centre de ressources sur la santé et l'éducation, et l'Éducation à la résilience ont également été réorganisées en 2020, conformément à la nouvelle identité visuelle de l'Institut, pour une plus grande harmonisation et un renforcement de son image de marque. Le site web de l'IPE-Dakar est également en cours de révision.

#### Focus sur l'enseignement supérieur

La demande d'enseignement supérieur n'a jamais été aussi forte et la population mondiale qui s'y inscrit n'a jamais été aussi diversifiée. Un document de travail de l'IPE-UNESCO sur les politiques de flexibilité des parcours d'apprentissage dans l'enseignement supérieur, *Taking stock of good practices internationally* [Recenser les bonnes pratiques au niveau international], a été publié en février 2020. L'enseignement supérieur a fait l'objet de quatre notes d'orientation sur l'assurance qualité interne, qui ont également été traduites en français.

Dans le cadre du projet de recherche mondial de l'IPE intitulé *SDG4 : Planning for flexible learning pathways in higher education* [ODD 4 : Planifier des parcours d'apprentissage flexibles dans l'enseignement supérieur], une série de webinaires nationaux a été organisée avec des représentants des gouvernements d'Afrique du Sud, de Finlande, d'Inde, de Jamaïque et de Malaisie, afin de partager les connaissances et les recommandations. En novembre 2020, un débat stratégique a été organisé sur le sujet d'actualité, « Résilience dans l'enseignement supérieur : quelles leçons tirer de la crise de COVID-19 ? »

**Partenariats.** En 2020, les partenariats ont été renforcés dans le domaine des publications et des autres activités de sensibilisation impliquant des organisations régionales et internationales (par exemple, l'AFD [Agence française de développement], *Education Development Trust*, l'Institut de la Francophonie pour l'éducation et la formation, l'UNICEF), ainsi que des États membres de l'UNESCO (par exemple, le Niger, la Sierra Leone). Le bureau de Buenos Aires a établi un partenariat avec le *Serviço Social do Comércio* (SESC), qui regroupe les 27 ministères de l'Éducation (Mde) infranationaux du Brésil, facilitant ainsi une campagne de sensibilisation visant les principaux publics brésiliens.

**Lettre d'information électronique mensuelle.** En 2020, l'IPE a augmenté la fréquence de sa communication publique. Une lettre d'information électronique mensuelle a été lancée au début de l'année, mettant en lumière les activités importantes menées par les programmes de formation, de coopération technique et de recherche et développement de chacun de ses bureaux. Des bulletins d'information ciblés ont également été envoyés, sur des sujets tels que la résilience des systèmes éducatifs et la boîte à outils décisionnels de l'IPE. Le lancement, en octobre 2020, du système de gestion de ses relations avec ses clients (CRM) vise à cibler davantage la diffusion des connaissances et des ressources de l'Institut à l'avenir.

#### Rassembler les communautés de pratique

Tout au long de l'année 2020, les efforts renouvelés de communication de l'IPE en quatre langues (anglais, français, espagnol, portugais) ont permis d'augmenter le nombre de ses *followers*, qui atteint aujourd'hui plus de 25 000 sur Twitter, 13 000 sur LinkedIn, 13 000 sur Facebook et près de 5 000 sur

YouTube. Par rapport à 2019, entre mars et septembre 2020, le nombre de nouveaux utilisateurs du site web mondial de l'IPE a plus que doublé (+ 126 %). Les trois bureaux ont mené des initiatives dans plusieurs domaines, mais les circonstances particulières de la crise de COVID-19 ont largement influencé le type de soutien que l'Institut a apporté aux MdE du monde entier.

**Plateforme mondiale sur la COVID-19 pour les planificateurs de l'éducation.** L'un des éléments clés de la réponse de l'IPE à la crise sanitaire a été la mise en place rapide d'une plateforme mondiale de collaboration en ligne dédiée à la COVID-19. Près de 2 000 participants, issus de ministères de l'Éducation (MdE), du vaste réseau d'anciens élèves de l'IPE, d'organisations d'aide humanitaire et de donateurs, ont eu accès à la plateforme, tandis qu'une masse critique d'environ 350 participants de 86 pays a pris une part active aux forums avec les 30 membres du personnel de l'IPE mobilisés dans les trois bureaux. Ainsi, face à des circonstances vraiment exceptionnelles, les professionnels de l'éducation ont pu disposer d'un espace pour partager les expériences, les approches et les stratégies de réponse à la crise de leurs pays et organisations respectifs. Les discussions, en français et en anglais, se sont articulées autour de huit thèmes : (i) Planification d'urgence ; (ii) Équité et inclusion ; (iii) Personnel académique ; (iv) Examens et évaluations des apprentissages ; (v) EFTP ; (vi) Participation des acteurs privés à l'éducation de base formelle ; (vii) Assurer un enseignement supérieur de qualité dans le cadre de la COVID-19 ; (viii) L'avenir des systèmes éducatifs après la COVID19.

**EFTP.** L'IPE-Dakar a ouvert un nouvel espace en ligne dédié aux experts de la formation professionnelle en Afrique, afin de partager régulièrement des informations et des expériences. Lancée en novembre 2020, [cette plateforme](#) se concentre sur les principaux sujets (partenariat public-privé, relation entre formation et besoins économiques, gestion autonome des centres d'EFTP) et activités dans ce domaine.

**Amérique latine : la RED a un an.** Au cours de sa première année d'existence, la communauté de pratique en ligne de l'IPE-Buenos Aires, le Réseau de spécialistes de la [politique éducative](#) en Amérique latine ([RED de Especialistas en Política Educativa en América Latina](#)) a organisé 13 réunions virtuelles et 18 forums. Cette plateforme en ligne, conçue pour favoriser l'échange entre pairs par le biais de webinaires, d'ateliers et de forums de discussion de haut niveau, compte aujourd'hui 860 membres, avec des participants de 19 pays d'Amérique latine, dont des représentants de 11 MdE nationaux. Trois dialogues régionaux sur l'éducation de la petite enfance, l'EFTP et le financement de l'éducation ont été organisés, avec la participation de représentants des gouvernements du Chili, du Costa Rica, du Pérou et de l'Uruguay. Des synergies ont également été développées avec la zone d'intégration du centre-ouest de l'Amérique du Sud ([ZICOSUR](#)).

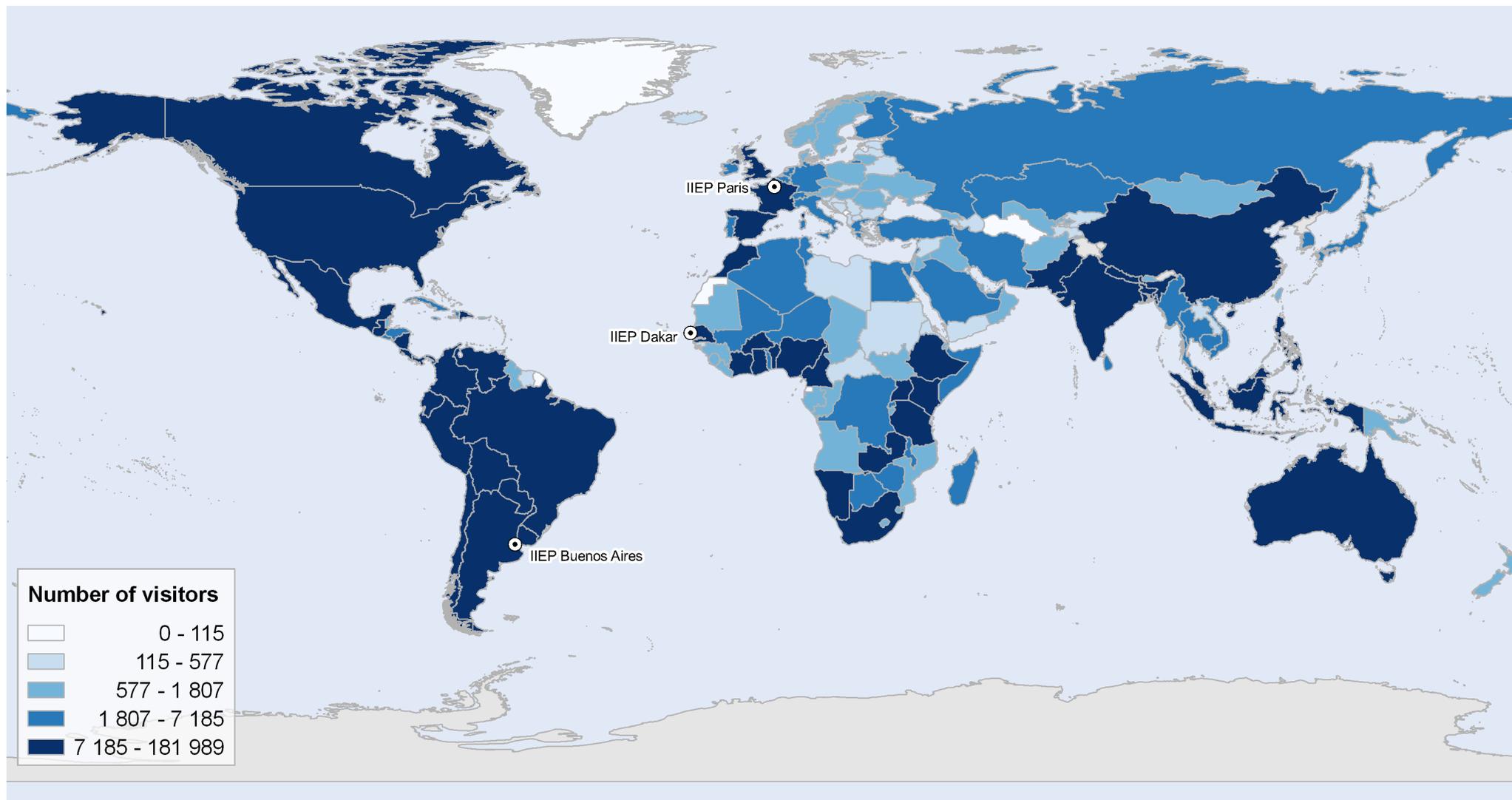
**Anciens élèves et stagiaires.** L'interaction et les échanges avec les anciens élèves et les stagiaires de l'IPE se sont poursuivis virtuellement, après la suspension des cours de formation en face-à-face, en raison de la COVID-19. En juin, et pour la première fois de son histoire, la cérémonie de clôture du PFA s'est déroulée en ligne : quelque 300 anciens élèves ont rejoint l'ADG/ED, les délégations permanentes de l'UNESCO, les représentants des Commissions nationales et le personnel de l'IPE lors de [cet événement](#) destiné à honorer la cohorte de 2020. Les anciens élèves ont également été au cœur de l'analyse des audiences de l'IPE, afin d'évaluer leurs besoins et d'y répondre au mieux. Leurs réponses témoignent de leur désir de faire partie d'un réseau actif qui leur permette de rester en contact avec leurs « camarades de classe », et de partager leurs expériences et leurs possibilités d'apprentissage.

### **Forum régional des politiques éducatives en Amérique latine « Inclusion dans l'éducation en période post-pandémique »**

La quatrième édition du Forum régional des politiques éducatives a été entièrement mise en ligne pour s'adapter aux restrictions de la COVID-19. S'appuyant sur le Rapport mondial de suivi sur l'éducation (Rapport GEM) 2020 et son [édition régionale sur l'Amérique latine et les Caraïbes](#), le forum a examiné les obstacles persistants à la garantie d'une éducation de qualité inclusive et équitable, et des possibilités d'apprentissage tout au long de la vie pour tous dans la région. Il visait à identifier les mesures concrètes que les responsables des politiques éducatives peuvent prendre pour accélérer les progrès vers la réalisation de l'ODD 4.

Du 9 au 12 novembre, des fonctionnaires et des représentants de 24 MdE d'Amérique latine et des Caraïbes, rejoints par des experts d'agences internationales et des universitaires, ont débattu et réfléchi sur l'inclusion et l'éducation en période post-pandémique.

## Moyenne du nombre de visiteurs mensuels pour l'ensemble des sites internet de l'IIPE, 2020



## Résultat à moyen terme 2.4

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

---

Pour mener à bien sa Stratégie à moyen terme (SMT), l'IPE poursuit ses collaborations pour une multitude de raisons : (i) renforcer ses connaissances ; (ii) partager son expertise ; (iii) renforcer et étendre son impact ; (iv) rehausser son profil international ; (v) étendre son réseau et sa sphère d'influence. Ces partenariats contribuent à positionner l'IPE comme un acteur clé de la planification et de la gestion de l'éducation (PGE) et lui permettent de mieux servir les États membres de l'UNESCO.

Les partenaires de l'IPE peuvent être classés en trois grandes catégories : (i) les partenaires financiers, (ii) les partenaires « intellectuels » et (iii) les partenaires de mise en œuvre, étant entendu que ces catégories ne s'excluent pas mutuellement. En fournissant un soutien financier de base ou affecté, les partenaires financiers jouent un rôle essentiel, car ils permettent à l'IPE de remplir son mandat. Les partenaires intellectuels de l'Institut sont très divers, comprenant notamment des universités, des groupes de réflexion, des organisations non gouvernementales et des fondations qui collaborent avec l'IPE pour favoriser la pollinisation croisée des connaissances dans les domaines thématiques et les modalités de travail liés à sa SMT. Il convient de noter que l'IPC 2.2 examine le partenariat pour l'élaboration de méthodologies, de normes et d'outils. La collaboration opérationnelle des partenaires de mise en œuvre permet à l'IPE d'élargir la gamme des services qu'il fournit aux États membres. Ces partenaires sont notamment des établissements d'enseignement, des organisations non gouvernementales (ONG) et d'autres organisations des Nations Unies, comme le Haut Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR).

#### Travail conjoint avec l'UNESCO

Il convient de noter que l'IPE travaille régulièrement avec d'autres unités de l'UNESCO, notamment le Siège, d'autres instituts, des bureaux régionaux et nationaux.

En 2020, la collaboration de l'IPE avec le Secteur de l'éducation de l'UNESCO a été particulièrement forte, en réponse à la crise de COVID-19. En tant que porte-parole officiel de l'UNESCO, l'IPE a rédigé la note d'orientation du Secrétaire général des Nations Unies sur [L'éducation pendant la COVID-19 et au-delà](#). L'IPE a également pris toute sa part dans la réponse globale de l'UNESCO à la crise, à la fois en tant que membre de l'équipe de coordination de haut niveau et par ses contributions à de nombreux blogs, articles, webinaires et événements, comme indiqué dans le résultat à moyen terme (RMT 2.3).

Si les bureaux de l'UNESCO concernés sont toujours informés et consultés sur les activités de coopération technique de l'IPE, en de nombreuses occasions, l'Institut a mis en œuvre des programmes avec un bureau de l'UNESCO, en particulier lorsque c'est lui qui introduit la demande de soutien du gouvernement. L'Irak (où l'IPE et le bureau de l'UNESCO travaillent ensemble à l'élaboration de la stratégie éducative), le Myanmar (où la collaboration porte sur l'élaboration d'une stratégie de réponse à la COVID-19 et sur le prochain plan sectoriel de l'éducation [PSE]) et l'Afghanistan (où l'IPE met en œuvre une composante majeure du programme financé par l'Asdi dans le cadre d'une vaste équipe de l'UNESCO qui implique le bureau national, le Siège et d'autres instituts) sont trois exemples de cette coopération. L'IPE a également conçu et mis en œuvre un programme de formation pour le personnel pédagogique du bureau de l'UNESCO à Islamabad, qui permettra à ce bureau de jouer un rôle plus proactif dans le groupe local des partenaires de l'éducation (GLPE).

En 2020, la collaboration entre l'IPE-Buenos Aires, le Bureau régional d'éducation pour l'Amérique latine et les Caraïbes (OREALC) et le Rapport mondial de suivi sur l'éducation de l'UNESCO s'est poursuivie par la conception et la tenue du Forum régional des politiques éducatives en Amérique latine et dans les Caraïbes sur « L'inclusion dans l'éducation en période post-pandémique ». L'IPE-Buenos Aires a également établi un partenariat majeur avec les 27 MdE infranationaux du Brésil, pour améliorer la collaboration avec le plus grand secteur de l'éducation d'Amérique latine. À la demande du Secrétariat de l'éducation de la ville de Bogota, l'IPE-Buenos Aires travaille avec le bureau de l'UNESCO à Quito et le bureau du Programme des Nations Unies pour le développement (PNUD) en Colombie, pour élaborer un programme d'assistance au secteur de l'éducation, dans le cadre du processus de formulation du Plan de développement 2020–2024 de la ville.

## Partenaires intellectuels et de mise en œuvre

### Coopération technique

L'IPE tire d'importants avantages de la mise en œuvre de ses programmes de coopération technique (CT), en collaboration avec divers acteurs. L'Institut renforce plus systématiquement ses partenariats avec les GLPE et les agents partenaires ou de coordination du GPE, ainsi qu'avec les partenaires de l'aide humanitaire et du développement. Cette coopération est essentielle, en particulier pour les projets de formulation des ASE et des PSE. Parmi les plus fortes collaborations entre les partenaires de l'aide humanitaire et du développement au niveau national, on peut citer celles avec le HCR, l'UNICEF, l'Agence suédoise de coopération internationale au développement (Asdi), l'Agence française de développement (AFD), l'Union européenne (UE), la Banque mondiale et le GPE. L'IPE-Dakar fait aussi régulièrement appel au personnel académique des universités nationales lors de la réalisation des ASE, afin d'exploiter leur connaissance des systèmes éducatifs et leurs compétences analytiques.

En 2020, l'IPE a aidé le GPE à façonner sa nouvelle stratégie, grâce à des propositions détaillées incluses dans la réponse de l'UNESCO, en veillant à conserver certains des éléments précieux des processus existants, tout en modérant certains des processus moins efficaces.

Dans le cadre de ses activités de planification sensible aux crises, l'IPE travaille depuis longtemps avec le Réseau inter-agences pour l'éducation en situations d'urgence (INEE), l'Alliance mondiale pour la prévention des risques de catastrophe et pour la résilience dans le secteur de l'éducation (GADRRRES), et le Cluster Éducation mondiale, de manière à façonner l'agenda international autour du lien entre aide humanitaire et développement.

En 2020, l'Initiative « Priorité à l'égalité » (GCI) est devenue une puissante plateforme de partenariats, avec une multitude d'acteurs, comme l'Initiative des Nations Unies pour l'éducation des filles (UNGEI) et l'UNICEF, mais aussi des acteurs de la société civile, comme le Forum des éducatrices africaines (FAWE), le Réseau africain de campagne pour l'éducation pour tous (ANCEFA) et Plan International, ainsi que des donateurs, comme le ministère britannique des Affaires étrangères, du Commonwealth et du Développement (FCDO, anciennement DFID), l'UE et le GIZ (*Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit*).

### Formation

Dans le cadre de ses activités de formation, l'IPE compte plusieurs partenaires intellectuels et de mise en œuvre majeurs, dont le soutien est essentiel. Ces partenaires apportent un supplément d'expertise et renforcent l'impact de l'IPE en élargissant ses publics traditionnels. Le partenariat de formation entre l'IPE-Dakar et l'Université Cheikh Anta Diop à Dakar existe depuis très longtemps. Ils proposent

conjointement le programme de Politiques sectorielles et gestion des systèmes éducatifs (PSGSE). L'IIPE-Dakar recherche un nouveau partenaire universitaire pour offrir le même cours en anglais.

En 2020, le cours de l'IIPE sur l'assurance qualité externe a été proposé en partenariat avec le Service allemand d'échanges universitaires (DAAD) et le Réseau d'assurance qualité d'Afrique australe (SAQAN). Le partenariat de formation de l'IIPE avec le secrétariat du GPE est resté actif en 2020. L'IIPE a continué à offrir avec le GPE un cours à distance en autonomie pour les évaluateurs indépendants de plans de PSE. En outre, la nouvelle Université d'hiver de l'IIPE-Dakar pour les planificatrices de l'éducation est proposée en partenariat avec le GPE et l'UNGEI, et se poursuivra jusqu'en 2021.

Le partenariat avec l'UNICEF a été fructueux. En 2020, le nouveau cours en ligne sur les « Fondements de la planification du secteur de l'éducation pour l'inclusion des personnes en situation de handicap » a été proposé à deux reprises, en Afrique orientale et australe et en Asie du Sud.

### Recherche et développement

La collaboration avec des partenaires nationaux et internationaux permet à l'Institut de maximiser à la fois sa visibilité et l'impact de ses recherches. L'IIPE collabore avec un éventail de partenaires, notamment des institutions bilatérales et multilatérales, des organisations et des réseaux internationaux, des organismes nationaux et des universitaires locaux. Ces partenaires apportent une contribution essentielle à différents stades du processus de recherche – conceptualisation, conception, collecte de données, élaboration des résultats de la recherche et diffusion. En 2020, ces précieux partenariats ont été établis avec *Education Development Trust*, l'Association internationale des universités (AIU), l'Université de Pennsylvanie, l'Université de Coimbra, l'Institut national indien de planification et d'administration de l'éducation (NIEPA) et le *Centre for Policy Research*, le Réseau mondial des villes apprenantes (GNLC), l'UNICEF, l'*Academy for Educational Leadership Wales*, le contrôleur général de la République du Pérou, le Conseil de l'Europe, l'Institut des Nations Unies pour la formation et la recherche (UNITAR), la Commission économique des Nations Unies pour l'Amérique latine et les Caraïbes (CEPALC), le Programme de recherche en éducation du ministère britannique des Affaires étrangères, du Commonwealth et du Développement (FCDO), WorldPop, les Fondations Open Society (OSF), ainsi que des réseaux de donateurs, tels que *Building Evidence in Education* (connu sous le nom de BE<sup>2</sup>).

L'IIPE-Buenos Aires s'est associé avec des organisations de la société civile, telles que la Campagne latino-américaine pour le droit à l'éducation (CLADE), et avec des organisations à but non lucratif, comme la Fondation Zamora Terán (au Nicaragua), la Fondation ARCOR (en Argentine) et la Fondation SM (en Espagne), pour des projets de production de connaissances et de diffusion.

### Journée des donateurs de l'IIPE, 2020

En février 2020, l'IIPE a organisé une Journée des donateurs dans ses locaux parisiens, en invitant les partenaires financiers actuels et les donateurs potentiels à discuter des objectifs communs, en vue de la réalisation de l'ODD 4. Cet événement clé a ouvert un dialogue stratégique entre l'IIPE et ses donateurs actuels et potentiels, au moment de concevoir sa 11<sup>e</sup> Stratégie à moyen terme pour la période 2022–2025. Plusieurs grands donateurs, dont la France, la Suède et la Suisse, ont pris la parole pour expliquer comment le financement du programme de l'IIPE les aide à mettre en œuvre leurs calendriers pédagogiques. Les partenaires intellectuels et financiers potentiels ont également apporté une contribution importante aux discussions, notamment le Canada, la Fondation Bill et Melinda Gates, le Royaume-Uni, l'Espagne et la Fondation SM.

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

### **Résultat à moyen terme 1.1**

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

---

L'approche intégrée du développement des capacités de l'IPE a l'avantage d'avoir un impact maximal sur la formation. Cependant, elle exige une collaboration systématique des unités de formation de ses trois bureaux avec les unités de coopération technique, pour mettre en œuvre des cours visant spécifiquement le niveau organisationnel des ministères que l'Institut dessert.

En 2020, en raison de la perturbation de la COVID-19, tous les bureaux de l'IPE ont dû reprogrammer ou réviser partiellement leurs programmes respectifs de formation de base et leurs cours de formation de courte durée. Cet ajustement a des implications importantes pour le Plan opérationnel de 2021.

#### **Analyse des besoins de formation**

Afin de mieux adapter son offre aux besoins et aux intérêts actuels des États membres, les trois bureaux de l'IPE effectueront des analyses des besoins de formation à la fin de 2020 et tout au long de 2021.

Les bureaux de Dakar et de Buenos Aires ont tous deux lancé des enquêtes sur les besoins de formation en Afrique et en Amérique latine. Sur la base des besoins exprimés par les ministères de l'Éducation (MdE) et les partenaires, l'IPE-Dakar élaborera un catalogue des formations courtes au cours du premier semestre de 2021. L'IPE-Buenos Aires procédera de même, en 2021, pour faire une sélection des cours en espagnol et en portugais.

Si l'IPE-Paris n'a pas mené d'enquête, il bénéficie des opinions recueillies auprès de ses anciens élèves et de leurs superviseurs, dans le cadre de l'examen des résultats du Programme de formation approfondie (PFA) en planification et gestion de l'éducation 2020. Lors de cette évaluation, à la requête de nombreux anciens élèves, le Réseau des anciens du PFA sera réactivé. Ce forum a un grand potentiel pour maintenir l'impact de la formation reçue pendant le PFA.

#### **Suivi et évaluation**

S'appuyant également sur l'examen des résultats du PFA 2020, l'IPE mènera des enquêtes de suivi pour évaluer les résultats de ses formations aux niveaux 3 et 4 sur l'échelle de Kirkpatrick, c'est-à-dire les changements comportementaux et organisationnels recherchés. Les bureaux de Dakar et de Buenos Aires envisagent tous deux de procéder à des évaluations des résultats de leurs programmes de formation de base en 2021 : (i) les 12<sup>e</sup> et 13<sup>e</sup> cohortes du Programme de formation de base sur les Politiques sectorielles et gestion des systèmes éducatifs (PSGSE) ; (ii) les 20<sup>e</sup> et 21<sup>e</sup> cohortes du Programme régional de formation (PRF).

Sur la base du cadre d'évaluation des cours en ligne, élaboré en 2020, l'IPE examinera deux cours : (i) « Fondements de la planification du secteur de l'éducation pour l'inclusion des personnes en situation de handicap », et (ii) « Assurance qualité interne et externe dans l'enseignement supérieur ». En améliorant sa manière d'évaluer les résultats de ses cours à distance, tant au niveau

individuel/comportemental qu'organisationnel, l'Institut améliore en permanence la qualité et la pertinence de son offre.

### Assurance qualité

L'IPE continuera à assurer la qualité de son offre de formation, en augmentant le nombre de ses cours en ligne certifiés. Comme tous les cours en ligne autonomes actuels de l'IPE-Paris ont obtenu une certification de qualité, en 2021, l'Institut mettra l'accent sur la qualité des composantes en ligne du PFA, y compris la version numérique du Programme de cours spécialisés (PCS). Le bureau de Buenos Aires achèvera à la révision du cours en ligne sur les « Politiques des enseignants » début 2021. Ce cours, qui est maintenant dispensé depuis deux années consécutives, est en train d'être repensé pour assurer la mise à jour et la qualité de son contenu et y inclure de nouveaux sujets pertinents pour les MdE d'Amérique latine.

### Perfectionnement professionnel

Conscient de l'importance des compétences pédagogiques des instructeurs dans la qualité de la formation, l'IPE continuera à soutenir son personnel enseignant, car de plus en plus de cours seront dispensés en ligne, en 2021. Par exemple, l'équipe de Paris va faire revivre le Salon des enseignants, un espace au sein de la Plateforme réservée au personnel enseignant des trois bureaux. Les nouvelles ressources comprendront un ensemble de matériel pédagogique à utiliser en autonomie, afin de doter le personnel enseignant des connaissances et des compétences nécessaires pour dispenser un enseignement de haute qualité. Le matériel s'appuiera sur les cadres de perfectionnement professionnel existants pour l'enseignement en ligne, élaborés par des organismes de formation reconnus.

### Plans pour le Programme de formation de base

#### Programme de formation approfondie, Cours sur la Planification du secteur de l'éducation et Programme de cours de courte durée

La campagne de recrutement 2020 pour le PFA 2020/2021 peut être considérée comme un succès, puisque plus de 400 candidatures ont été reçues, 65 candidats ont été admis, 20 ont obtenu un financement. Toutefois, en raison de la persistance de crise de COVID-19, le plan suivant a été adopté pour le PFA 2020/2021 :

- annuler le cours sur la Planification du secteur de l'éducation (PSE) 2020/2021 (y compris les modules de la phase en ligne) et se concentrer sur le travail visant à le dispenser selon une méthode alternative plus stable (en ligne ou autre) qui sera proposée en 2021/2022 ;
- proposer des versions en ligne du Programme de cours de courte durée aux stagiaires ayant déjà suivi le cours sur la PSE et aux nouveaux participants visiteurs<sup>16</sup> ;
- proposer la version en ligne du Cours sur la méthodologie des projets de l'IPE (EPP401), et fournir un soutien en ligne aux stagiaires, lors de la rédaction de leurs deux projets tutorés.

La révision du cours sur la PSE impliquera une réflexion et une révision du contenu, de la structure et des modalités de livraison, sur la base de consultations avec le personnel enseignant, les anciens élèves

---

<sup>16</sup> Y compris les participants déjà admis au Programme de cours de courte durée 2020, annulé en raison de la crise de COVID-19. Ils ont été reportés à 2021.

et les partenaires, ainsi que de l'analyse des besoins d'apprentissage découlant de l'examen des résultats du PFA et de l'évaluation du programme sur la PSE.

Les nouveaux cours en ligne de courte durée suivants seront développés pour 2021/2022 :

- EPA304 : Utilisation des données d'évaluation de l'apprentissage pour suivre les progrès de l'ODD 4 (cours bilingue)
- EPA305 : Utilisation des données pour la planification sensible aux crises (en anglais)
- EPM314 : Conception de projets dans le secteur de l'éducation (en anglais)
- EPM312 : Gestion des enseignants (cours bilingue)

### Politiques sectorielles et gestion des systèmes éducatifs (PSGSE), *Sectoral Analysis and Management of the Education System (SAMES)* et Pilotage et gestion de l'enseignement et la formation techniques et professionnels (PGEFTP)

La 14<sup>e</sup> cohorte du PSGSE a débuté en octobre 2020 et se poursuivra jusqu'en novembre 2021. L'appel à candidatures pour la 15<sup>e</sup> cohorte a été lancé en décembre. Cinquante participants au maximum seront admis. Si les circonstances le permettent, les participants des pays africains francophones concernés devraient se rendre à Dakar en octobre 2021 pour la première session en face-à-face du cours.

Les discussions avec l'Université Kenyatta (KU), au Kenya, en vue d'héberger et de co-diffuser la formation SAMES<sup>17</sup> en Afrique anglophone sont prometteuses. Les échanges avec la KU portent également sur la contribution de l'IPE-Dakar à une révision des programmes de l'université liés à la planification de l'éducation. La traduction des modules de formation du PSGSE en anglais se poursuivra en 2021.

En 2020, l'IPE-Dakar a finalisé le développement de sa formation sur le « Pilotage et gestion de l'enseignement et de la formation techniques et professionnels (EFTP) », et a lancé la formation de sa première cohorte composée de 37 participants de 7 pays (Bénin, Burundi, Madagascar, Mali, Mauritanie, Sénégal et Togo). En raison de la crise de COVID-19, le cours est dispensé entièrement en ligne au cours du premier semestre de 2021. Le travail d'adaptation du matériel de formation se poursuivra, afin d'anticiper les prolongations des restrictions de voyage.

La formation de la deuxième cohorte devrait commencer en avril 2021 et, si les conditions sanitaires le permettent, la première réunion en face-à-face aura lieu à Dakar, en mai.

### Programme régional de formation (PRF)

Pour la première fois, en 2020, l'IPE-Buenos Aires a fourni une version contextualisée du PRF aux 24 ministères de l'Éducation (MdE) décentralisés d'Argentine, en plus du PRF ordinaire, qui s'adresse principalement au personnel de haut niveau des services éducatifs nationaux d'Amérique latine. Les excellents résultats de ce projet pilote ont motivé la décision de proposer, en 2021, des programmes de formation nationaux sur mesure, à la demande des MdE d'autres pays de la région.

---

<sup>17</sup> De 2009 à 2018, le programme SAMES a été mis en œuvre avec l'Université de Gambie, en tant qu'équivalent anglais du PSGSE.

## Plans de cours de courte durée, y compris les cours en ligne

En 2021, l'offre de formation de courte durée de l'IIPE comprendra les cours suivants :

Titre du cours	Cibles des ODD	Langue	Bureau
« Renforcer l'éducation alternative et non formelle des jeunes et des adultes dans les plans sectoriels de l'éducation » (en partenariat avec l'Institut de l'UNESCO pour l'apprentissage tout au long de la vie)	ODD 4.4	Anglais	Paris
« Fondements de la planification du secteur de l'éducation pour l'inclusion des personnes en situation de handicap » (en partenariat avec l'UNICEF)	ODD 4.5	Anglais et français, séparément	Paris
« L'assurance qualité interne dans l'enseignement supérieur »	ODD 4.3	Anglais	Paris
Formation à l'EFTP pour la Guinée-Bissau (en partenariat avec ENABEL)	ODD 4.3 & 4.4	Portugais	Dakar
Formation aux enquêtes à indicateurs multiples – <i>Multiple Indicator Cluster Surveys</i> [MICS] (en partenariat avec l'UNICEF)	Toutes les cibles des ODD	Anglais et français	Dakar
Cours de courte durée sur la planification sensible au genre	ODD 4.5	Anglais	Dakar
« Planification sensible aux crises »	ODD 4.5	Portugais	Buenos Aires
« Politiques d'EFTP »	ODD 4.3 & 4.4	Portugais	Buenos Aires

### Résultat à moyen terme 1.2

#### Renforcer les organismes de formation à la planification et à la gestion de l'éducation par la coopération institutionnelle

**Afghanistan.** L'IIPE continuera à renforcer les capacités nationales de formation en planification et gestion de l'éducation (PGE). En plus du soutien apporté à l'Institut national de planification de l'éducation (NIPE), l'IIPE travaillera main dans la main avec les autorités du MdE afghan pour aider l'Université de l'éducation à développer un master en planification de l'éducation. Ce diplôme permettra aux planificateurs de l'éducation ayant déjà suivi une formation professionnelle initiale en PGE d'acquérir des compétences analytiques plus poussées dans ce domaine. En outre, l'IIPE élaborera un programme de formation mixte, spécialement conçu pour les planificatrices de l'éducation, afin de développer leurs compétences en matière de PGE.

**Madagascar.** À la suite de l'élaboration d'une stratégie nationale visant à renforcer les capacités de formation en matière de PGE, l'IIPE travaillera avec un organisme national de formation (ONF) pour concevoir un programme mixte destiné à améliorer les compétences des fonctionnaires travaillant au niveau décentralisé dans ce domaine. Afin de développer un pool national de formateurs qualifiés en PGE, un groupe de personnes-ressources au sein de l'institution choisie participera activement au développement du programme ; ces personnes seront formées pour devenir progressivement des instructeurs. Le type de soutien (ateliers en face-à-face ou soutien en ligne) au développement de ce programme dépendra de la situation sanitaire en 2021.

**Namibie.** En plus des projets en Afghanistan et à Madagascar, le bureau de l'UNESCO à Windhoek a demandé à l'IPE de travailler en coopération avec un ONF pour concevoir une formation en PGE pour les planificateurs de l'éducation namibiens aux niveaux national et décentralisé. La mise en œuvre de ce projet sera subordonnée à la disponibilité des fonds.

### Résultat à moyen terme 1.3

#### Offrir aux États membres des conseils de politique, de planification et de gestion adaptés au contexte

---

*et*

### Résultat à moyen terme 1.4

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

---

La programmation de ces deux examens à mi-parcours est toujours aléatoire, car l'Institut répond aux demandes des États membres de l'UNESCO, qui arrivent à des moments différents. Si une imprévisibilité plus grande est inévitable en cas de pandémie, la situation n'est pas tout à fait la même, pour deux raisons : plusieurs programmes en cours se poursuivent jusqu'en 2021, et l'Institut a pu obtenir un financement important pour quelques nouveaux projets à long terme. Si cet état de fait garantit une certaine stabilité bienvenue, il limite la possibilité de répondre positivement à de nombreuses nouvelles demandes.

Le calendrier de 2021 comprend un large éventail de programmes et de projets portant sur différentes thématiques. Cette diversité reflète la variété des contextes des États membres de l'UNESCO et le fait que la planification et la gestion de l'éducation (PGE) couvre une multitude de fonctions et de thèmes. Ces programmes peuvent être organisés en quatre groupes.

#### Soutien à la conception de l'analyse sectorielle de l'éducation (ASE) et du plan sectoriel de l'éducation (PSE)

La réputation de l'IPE dans ce domaine essentiel, fondée sur son expertise, son expérience et son succès, explique la demande continue de soutien.

Des travaux sont en cours en Irak, au Myanmar et au Vietnam, où l'IPE a terminé l'analyse et appuiera l'élaboration d'un plan stratégique. Dans plusieurs autres pays (Burundi, Nigeria et Sierra Leone, notamment), l'Institut s'attend à une demande visant à poursuivre la collaboration, afin de développer des PSE, après avoir finalisé les ASE. L'IPE est sur le point de conclure un accord avec la Somalie pour soutenir à la fois son ASE et son PSE, un exercice particulièrement difficile, non seulement en raison du contexte tendu, mais aussi à cause de la structure fédérale du pays, qui exige que le plan serve deux intérêts potentiellement conflictuels : la reconnaissance de la nécessité pour chaque État de définir ses propres priorités et le désir des instances fédérales de concevoir un système national. Par ailleurs, des discussions sont en cours avec la Guinée, pour l'aider à élaborer une stratégie d'EFTP dans le prolongement de la collaboration relative au plan décennal (voir RMT 2.3, 2020), en s'appuyant sur l'expertise du bureau de Dakar dans le cadre du projet de Plateforme d'expertise en formation professionnelle (PEFOP).

L'IPE peut également recevoir des demandes officielles de la Côte d'Ivoire, du Gabon, du Liberia et de la Mauritanie, car ils ont tous contacté l'Institut de manière informelle, soit directement, soit par l'intermédiaire d'un bureau de l'UNESCO.

En termes géographiques, le projet le plus innovant consistera à réaliser des analyses sectorielles dans les Balkans occidentaux (Albanie, Bosnie-Herzégovine, Kosovo, Macédoine du Nord, Monténégro et Serbie), un projet financé par la Direction générale de l'Union européenne (UE) pour la politique européenne de voisinage et les négociations d'élargissement (DG NEAR). Le processus se déroulera en deux phases, avec trois analyses en 2021 et trois autres en 2022. Chaque analyse sera sectorielle et portera sur plusieurs thèmes, mais l'objectif principal pourra varier en fonction du contexte spécifique à chaque pays et des études existantes.

Le niveau élevé de la demande pour ce type de soutien démontre l'importance que les pays accordent en permanence à l'analyse et à la planification sectorielles. Dans les Balkans occidentaux, par exemple, les gouvernements nationaux ont besoin de ces analyses pour alimenter un dialogue politique fondé sur des données probantes concernant les réformes et les stratégies éducatives. L'UE en a également besoin pour orienter son soutien aux systèmes éducatifs. Cette « popularité » persistante contraste quelque peu avec un discours international de plus en plus critique quant à l'utilité des plans sectoriels, en partie en raison de leur absence présumée de mise en œuvre. Cette attitude se reflète dans la moindre importance accordée aux ASE et aux PSE dans le nouveau modèle opérationnel proposé par le Partenariat mondial pour l'éducation (GPE). Si la nécessité d'examiner en profondeur l'utilité des analyses et des plans ne fait aucun doute, il est tout aussi évident que de nombreux pays préfèrent une analyse ou un plan imparfait à un plan inexistant.

### **Priorité renforcée à la planification sensible aux crises**

Sans surprise, plusieurs demandes de pays ou de partenaires internationaux ont été formulées dans le cadre d'un appui à la planification sensible aux crises, un terme générique désignant une série d'interventions dans les domaines de la recherche, de la formation et de la coopération technique, visant toutes à garantir que la planification de l'éducation contribue à prévenir les crises – catastrophes naturelles, conflits civils, pandémies, etc. – et à s'y préparer, ainsi qu'à mettre en place des systèmes éducatifs résistants.

La réputation de l'IPE dans ce domaine, ainsi que la crise de COVID-19, se traduisent par une forte demande de son soutien. En plus de finaliser le programme financé par l'UE qui a soutenu le Burkina Faso, la Jordanie et le Kenya, et les nouvelles requêtes prévues en 2021, l'Institut mettra en œuvre deux programmes complets, comprenant un ensemble de projets divers, en collaboration avec d'autres entités de l'UNESCO.

### **Données pour l'éducation en situations d'urgence**

Un premier programme de deux ans, financé par *Education Cannot Wait* (L'éducation ne peut attendre) et devant être mis en œuvre en Éthiopie, en Palestine et au Tchad, permettra de combler les besoins en données complètes, désagrégées et fiables sur l'éducation en situations d'urgence (ESU). Il répondra également à la nécessité de mieux coordonner les données sur l'ESU – aux niveaux mondial, national et infranational – tout en soutenant la conception et le suivi de stratégies, de plans et de politiques sectoriels fondés sur des données probantes dans ce domaine. Les activités du projet dans les différents pays seront mises en œuvre conjointement par l'IPE et l'Institut de statistique de l'UNESCO (ISU), tandis que le Siège assurera la coordination et la gestion globales. Ce programme utilisera et alimentera le cours de formation sur le même sujet, qui sera proposé pour la première fois en 2021.

## Mobilité des personnes touchées par la crise

Le second projet fait partie d'un programme plus vaste, intitulé « Mobilité des personnes touchées par la crise », qui est financé par l'Agence suédoise de développement et coopération internationale (Asdi), dans le cadre de l'Accord de coopération programmatique (APC) de l'UNESCO, et coordonné par son Siège. Il est actuellement mis en œuvre conjointement par l'IPE (composante 1), le Siège (composante 2), l'ISU (composante 3) et l'Institut de l'UNESCO pour l'apprentissage tout au long de la vie (UIL) (composante 4).

Le projet s'inscrit dans le cadre de l'engagement pris par l'UNESCO au Forum mondial sur les réfugiés, en décembre 2019, de mettre en œuvre le Pacte mondial pour les réfugiés. À cette fin, les activités de l'IPE visent à renforcer les capacités des ministères de l'Éducation (MdE) et de leurs partenaires, afin de garantir aux populations déplacées l'accès à une éducation équitable et de qualité. Le personnel des MdE et les partenaires majeurs de plus de 25 pays sur trois continents bénéficieront des activités soutenues par l'IPE, notamment par la formation, la participation à des communautés de pratique et une assistance technique aux principaux processus de planification. Plusieurs études sur les enjeux et les options stratégiques visant à faire face aux crises et aux déplacements qui en résultent serviront de biens publics mondiaux, de façon à initier le dialogue et l'action pour construire des systèmes éducatifs résilients, protéger les plus vulnérables et traiter les inégalités dans et par l'éducation. Le projet comprend également un travail exploratoire sur la convergence entre éducation, adaptation au climat et atténuation de ses effets, et déplacements.

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

L'IPE se concentre de plus en plus sur le soutien à la mise en œuvre des plans plutôt qu'à leur conception, en insistant sur les fonctions exercées par l'administration centrale pour soutenir la mise en œuvre des politiques et des plans, comme la gestion des ressources humaines, la gestion des données et le suivi et l'évaluation (S&E).

## Gestion des ressources humaines et des enseignants

L'IPE poursuivra son projet au Burkina Faso et travaille avec le MdE pour améliorer la gestion des ressources humaines et les systèmes d'information pour la gestion de l'éducation (SIGE), en combinant la création d'outils destinés à améliorer la gestion et la supervision du personnel administratif, des établissements scolaires et des enseignants, et la formation du personnel concerné. Deux projets se concentrent sur la gestion des enseignants. En Namibie, l'IPE collabore avec le MdE sur la conception et l'utilisation d'un outil de gestion et de déploiement des enseignants. L'Institut contribuera à un projet de gestion des enseignants du bureau de l'UNESCO à Dakar, financé par l'UE, dans les pays du G5 au Sahel (Burkina Faso, Mauritanie, Mali, Niger et Tchad), notamment sur le diagnostic initial et l'élaboration de termes de référence pour les futurs systèmes de gestion et de déploiement des enseignants dans chaque pays.

## Examens sectoriels conjoints

Au Cambodge et en Jordanie, l'IPE soutiendra la fonction de S&E, en collaborant avec le MdE pour rédiger l'examen à mi-parcours. Au Cambodge, en fonction de ses conclusions, il participera à la révision du plan sectoriel. L'Institut discute également avec le Kenya d'une éventuelle collaboration pour l'organisation de son examen sectoriel conjoint, et s'attend à recevoir d'autres demandes de ce type en cours d'année.

## Lever les obstacles à la mise en œuvre

Deux autres projets en cours examinent deux obstacles importants à la mise en œuvre – un fonctionnement imparfait de l'administration pédagogique, qui peut être vérifié par une analyse institutionnelle en Guyane, et un lien incomplet entre plans et budgets, qui a fait l'objet d'une étude sur le Sénégal et qui le fera pour un deuxième pays, en 2021.

Dans le cadre de ce thème plus large, deux grands projets en cours, gérés par le bureau de Dakar peuvent être mentionnés. Après établissement du diagnostic dans le premier groupe de quatre pays et en fonction de celui-ci, le programme « Gestion de la qualité » entrera dans une phase de mise en œuvre des feuilles de route élaborées localement. Cette prochaine phase vise à orienter les réformes dans la politique et les pratiques de tous les acteurs, à tous les niveaux, en contribuant au suivi et à l'amélioration de la qualité. En 2021, le projet lancera parallèlement le diagnostic dans quatre nouveaux pays. La plateforme d'expertise en formation professionnelle (PEFOP), le programme d'EFTP soutenu par l'Agence française de développement (AFD), prendra fin en 2021. Les activités comprendront des projets novateurs au Burkina Faso, en Mauritanie et au Sénégal, des conseils sur les stratégies (en Guinée) et la gouvernance (avec le CERFER<sup>18</sup>, un centre de formation régional basé au Togo) du sous-secteur de l'EFTP, et la mise en place de cadres de partenariat régionaux (infranationaux).

## Soutien aux niveaux décentralisés, principalement par la formation

Le succès du développement de l'éducation dépend de la capacité nationale de développer une vision et de la traduire en politiques, plans et stratégies, avec le soutien de bureaux locaux compétents et opérationnels. L'IIPE met rarement en œuvre des projets qui s'adressent directement aux acteurs locaux, préférant renforcer les organismes nationaux de formation (ONF). Pourtant, il le fait parfois, lorsque ce soutien s'accompagne de conseils du niveau central et d'une collaboration avec les organismes de formation, dans le cadre d'un programme plus large de renforcement des capacités, dans des pays où le niveau central a un rayonnement faible et où une collaboration existe de longue date.

Un tel programme a été mis en œuvre en Haïti et se poursuivra au moins jusqu'au début de l'année 2022. Les partenaires nationaux et internationaux apprécient particulièrement la priorité accordée aux Directions départementales de l'éducation. Des discussions sont en cours entre le gouvernement, le bureau de l'UNESCO et la Banque mondiale, en vue d'élargir et de prolonger le soutien de l'IIPE, en tant que partenaire d'exécution pour la subvention à la mise en œuvre du PSE.

À Madagascar, l'Institut prévoit de commencer à mettre en œuvre un programme triennal similaire, comprenant une formation des agents nationaux et sous-nationaux, la conception et l'application d'outils de planification et un cadre normatif pour les fonctions de planification et de gestion, ainsi que le renforcement d'un organisme de formation. En Jordanie, où l'IIPE a collaboré ces dernières années à l'élaboration et au suivi d'un plan sectoriel centré sur les réfugiés, le gouvernement demande maintenant que ce travail soit étendu aux unités de planification décentralisées.

## Trois commentaires « méthodologiques »

La persistance d'une forte demande est à la fois un défi et une opportunité : un défi parce qu'il sera impossible de répondre positivement à toutes les sollicitations ; une opportunité de diversifier davantage les modalités de soutien de l'IIPE aux pays. Dans certains pays, la solution peut consister à

---

<sup>18</sup> Centre régional de formation en entretien routier.

recevoir des directives et des outils élaborés grâce à l'expérience acquise dans le cadre de nombreux projets de coopération technique. Par exemple, le bureau de Buenos Aires mettra à la disposition des équipes techniques des ministères de l'Éducation (MdE) des États de la région la Boîte à outils de coopération technique sur le suivi et l'évaluation (S&E) pour l'Amérique latine, conçue en 2020, afin de répondre au besoin de repenser, d'ajuster et d'améliorer les systèmes de S&E. Le bureau envisage de sélectionner et d'adapter d'autres méthodologies existantes pour respecter les spécificités de la planification de l'éducation en Amérique latine.

De plus en plus de projets sont mis en œuvre grâce à la collaboration entre les trois bureaux. L'option privilégiée pour tous les travaux sur les ASE et les PSE en Afrique est que les bureaux de Paris et de Dakar répondent ensemble et répartissent le travail en fonction de l'expertise disponible. L'équipe de l'Initiative « Priorité à l'égalité » (GCI) comprend des collègues de Dakar et de Paris. Le bureau de Buenos Aires co-exécutera le programme financé par l'Asdi sur la planification sensible aux crises, dans le cadre d'une stratégie plus large visant à renforcer l'expertise de ce bureau dans ce domaine.

Enfin, l'IIPE approfondit sa promotion de la collaboration sud-sud. Outre les initiatives multi-pays, telles que la PEFOP, le projet de gestion de la qualité et les analyses des Balkans occidentaux, le Réseau de spécialistes de la politique éducative en Amérique latine (RED) continuera à se développer, afin d'encourager davantage l'échange d'expériences et de bonnes pratiques entre gouvernements et praticiens.

#### **Initiative « Priorité à l'égalité » (Gender @ the Centre Initiative, GCI)**

En 2021, le programme GCI atteindra sa vitesse de croisière, en termes d'appui technique aux États membres. Il s'agira notamment de continuer à soutenir l'intégration de la dimension de genre dans la planification de l'éducation en Sierra Leone, par le biais d'une aide à la conception du PSE. Un soutien similaire à l'inclusion de la dimension de genre dans l'élaboration de l'ASE et du PSE est prévu en Mauritanie et au Tchad, sous réserve de la confirmation des demandes prévues.

Au Mali, l'IIPE va lancer un programme de formation et de renforcement des capacités, qui commencera par un diagnostic participatif et comprendra un soutien technique pour l'intégration du genre dans la planification opérationnelle et dans les outils et procédures de S&E. Une phase ultérieure soutiendra l'amélioration de l'intégration du genre dans la planification à moyen et à long termes. L'objectif est de renforcer la capacité du MdE à intégrer la dimension de genre avant la révision du PSE en 2022, et de contribuer à sa mise en œuvre, en soutenant la préparation du plan d'action 2022–2024.

Au Burkina Faso, en plus du dialogue politique entamé en 2020, l'IIPE vise à travailler à un niveau plus décentralisé, en renforçant le genre dans le programme de gestion de la qualité. Cela se fera par l'élaboration de la feuille de route, ainsi que par sa mise en œuvre, en créant des outils pédagogiques et des formations sensibles au genre.

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

### **Résultat à moyen terme 2.1**

#### **Produire une recherche de pointe**

---

Alors que la quatrième et dernière année de la 10<sup>e</sup> Stratégie à moyen terme (SMT) de l'IPE touche à sa fin, son programme de recherche concevra divers produits de recherche, dont une publication synthétique, des conseils stratégiques, des méthodologies et des outils. Des stratégies de diffusion spécifiques à chaque projet permettront d'en maximiser l'impact. Trois remarques peuvent être faites concernant les activités et les produits prévus pour 2021 :

- (1) En association avec la consultation des parties prenantes par l'IPE, deux sources d'information importantes, disponibles en 2021, alimenteront sa 11<sup>e</sup> SMT (2022–2025) : (i) les résultats de l'évaluation externe du 9<sup>e</sup> programme de recherche de la SMT, qui arrivera au premier trimestre, et (ii) les premiers résultats des projets de recherche de la 10<sup>e</sup> SMT en cours, qui arriveront tout au long de l'année.
- (2) Pour s'adapter aux contraintes dues à la crise de COVID-19, l'IPE continuera d'innover dans la façon dont il mène et partage ses recherches avec les acteurs concernés. Il sera indispensable de renforcer sa propre polyvalence et sa résilience face aux crises futures. Compte tenu de ses répercussions sans précédent sur les systèmes éducatifs du monde entier, il est fort probable que la pandémie aura également une influence directe sur le programme de recherche de l'Institut.
- (3) L'IPE continuera à tirer parti de ses avantages comparatifs pour collecter des fonds au titre de son programme de recherche. Pour ce faire, il identifiera plus tôt et de manière plus systématique les donateurs potentiels (notamment en maintenant une « veille » permanente sur le paysage du financement) et adaptera la communication sur les résultats de la recherche et les produits de développement pour qu'elle corresponde plus étroitement aux visions et aux objectifs des partenaires potentiels.

### **Temps forts des activités de recherche en 2021**

#### **Évaluer les initiatives prometteuses de la société civile**

Étant donné que la société civile est un acteur clé de la mise en œuvre de l'Agenda 2030 et qu'elle peut jouer un rôle central dans la réalisation de l'ODD 4, en 2021, l'IPE continuera à évaluer les initiatives prometteuses des organisations régionales de la société civile et les partenariats avec celles-ci. À titre d'exemple, le travail de l'IPE-Buenos Aires avec la Fondation à but non lucratif Zamora Terán (Nicaragua) se poursuivra par une analyse des forces et des faiblesses de ses projets de technologies de l'information et de la communication (TIC) dans les écoles primaires du Nicaragua, du Honduras et du Panama. L'objectif est d'évaluer la reproductibilité du programme à l'échelle, et son potentiel en tant que modèle novateur pour améliorer les systèmes éducatifs d'Amérique latine.

## Défis locaux, impératifs mondiaux : les villes au premier plan pour réaliser l'Agenda Éducation 2030

Après une phase pilote réussie en France, en 2021, ce projet sera élargi aux villes des régions du monde entier. Des villes telles que Medellin (Colombie), ainsi que plusieurs autres au Bangladesh, au Rwanda et aux Philippines, ont exprimé leur grand intérêt à rejoindre le projet, qui sera mis en œuvre grâce à des partenariats avec des universités et des réseaux de recherche. Le projet permettra d'accroître les connaissances mondiales sur la manière dont les villes planifient l'éducation, les défis auxquels elles sont confrontées et les stratégies prometteuses. Ses recherches fondées sur des faits concrets aideront les villes à améliorer leurs politiques locales et permettront un dialogue approfondi en leur sein et entre elles, sur la manière de concevoir des plans solides en vue de concrétiser l'ODD 4.

### Élargir la base de données sur la gestion efficace des enseignants en milieu de réfugiés

Après une première étude sur l'Éthiopie en 2020, l'IPE finalisera sa recherche sur la Jordanie par une deuxième série de collectes de données et de consultations avec le MdE, l'UNRWA<sup>19</sup> et d'autres intervenants. Au Kenya, les résultats préliminaires seront partagés avec le MdE et ses partenaires, avant d'entamer la deuxième collecte de données et de finaliser l'étude. En Ouganda, la collecte de données débutera en 2021. En plus des études, des notes d'orientation seront élaborées pour chaque pays, afin de fournir aux gouvernements et aux partenaires des conseils stratégiques fondés sur la recherche. Enfin, l'IPE commencera la production d'un film conçu par les utilisateurs, qui donnera la parole aux enseignants dans les milieux de réfugiés en Éthiopie, au Kenya et en Ouganda.

### Gouvernement ouvert dans l'éducation : tirer les leçons de l'expérience

En 2021, l'IPE préparera un rapport de synthèse résumant les principaux résultats de cette recherche, et un forum des politiques éducatives sera organisé pour en discuter avec les chercheurs, le personnel du ministère, les organisations de la société civile et les membres du [Partenariat pour un gouvernement ouvert](#).

### Diffusion des résultats sur les parcours d'apprentissage flexibles

Afin d'attirer l'attention sur les parcours d'apprentissage flexibles comme option politique, l'IPE et ses partenaires malaisiens (l'Université Sains Malaysia, le ministère de l'Enseignement supérieur et l'Agence malaisienne des qualifications) organiseront une conférence internationale de diffusion en 2021. L'IPE publiera aussi un rapport de synthèse, une série de notes d'information et un document sur les micro-certifications. L'Institut utilisera également d'autres canaux de diffusion, tels que des conférences, des articles et des blogs. Par exemple, l'IPE peut envisager de contribuer à la Conférence mondiale de l'UNESCO sur l'enseignement supérieur, en organisant un panel de discussion sur le sujet.

### Étude conjointe sur le travail des enfants et l'éducation

Dans le cadre de la prochaine Année internationale de l'élimination du travail des enfants, l'IPE-Dakar, l'Organisation des Nations Unies pour l'alimentation et l'agriculture (FAO) et le Fonds des Nations Unies pour l'enfance (UNICEF) collaboreront à une étude visant à approfondir la base des connaissances et à jeter un nouvel éclairage sur l'étendue et les principales caractéristiques du travail des enfants en Afrique. En insistant particulièrement sur les zones rurales, l'étude examinera l'ampleur du rôle du travail des enfants dans la non-scolarisation et étudiera les politiques et stratégies les plus

---

<sup>19</sup> L'Office de secours et de travaux des Nations Unies pour les réfugiés de Palestine dans le Proche-Orient.

efficaces pour lutter contre le travail des enfants, notamment en réduisant les coûts d'opportunité de l'éducation, afin de stimuler la demande.

## Résultat à moyen terme 2.2

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

---

Selon les tendances actuelles, au cours de la prochaine décennie, de nombreux pays vont moderniser leurs systèmes de données, et les informations et données collectées (notamment sur les étudiants, le personnel enseignant et non enseignant) seront affectées à des identifiants uniques (numéros d'identification). Pour tirer pleinement parti des progrès technologiques, de la nouvelle richesse et de la granularité des données, les planificateurs et gestionnaires de l'éducation devront revoir leurs approches. Dans cette optique, en 2021, l'IPE créera de nouveaux outils, mettra à jour les outils existants et en convertira certains en applications automatisées prêtes à l'emploi.

### Améliorer l'utilisation des données probantes dans la formulation des politiques

#### Fixer les priorités à la jonction de la conception de l'analyse (ASE) et du plan (PSE) du secteur de l'éducation : Arbre des politiques et boîte à outils décisionnels

En fonction des commentaires des bêta-testeurs sur la version actuelle de la boîte à outils décisionnels, ainsi que des nouvelles tendances, l'IPE continuera à examiner, améliorer et mettre à jour ces outils au cours de 2021. Outre la création de nouveaux contenus, l'Institut cherchera à obtenir de nouveaux financements pour traduire et adapter la boîte à outils aux utilisateurs francophones.

#### L'intégration de la dimension de genre dans l'éducation

L'équipe GCI de l'IPE-Dakar produira une liste de contrôle de l'ASE sur le genre et des directives sur l'analyse institutionnelle du genre, qui constituent les premières étapes du guide méthodologique de l'IPE sur l'intégration du genre dans l'éducation (qui sera publié d'ici la fin de l'Initiative, en 2023).

#### Une boîte à outils méthodologique pour anticiper les besoins en compétences, afin de répondre à la demande future du marché du travail

Les études empiriques sur l'inadéquation des compétences sont rares en Afrique, principalement en raison du manque de données pertinentes. Pourtant, des données récentes montrent que l'Afrique subsaharienne est touchée de manière disproportionnée par une inadéquation des qualifications, essentiellement imputable à une forte prévalence de la sous-qualification. En s'appuyant sur les connaissances actuelles et sur les bonnes pratiques, ce projet vise à élaborer, en 2021, une boîte à outils méthodologique globale contenant des cadres conceptuels et analytiques complets pour l'évaluation et l'anticipation des besoins en compétences. À terme, la boîte à outils méthodologique pourrait jeter les bases d'une série d'examen par pays sur l'anticipation des besoins en compétences pour faire face aux pénuries et aux lacunes dans ce domaine. Ces examens sont d'une importance capitale en Afrique, où il y a un manque criant de preuves pour concevoir des stratégies de développement des compétences efficaces axées sur la demande.

### Améliorer l'utilisation des données probantes dans la formulation des politiques

#### Exploiter les données géospatiales au service de la planification de l'éducation

L'IPE continuera à affiner son approche des données géospatiales, en testant la façon dont la carte scolaire et l'économétrie spatiale pourraient permettre d'améliorer les modèles de simulation et les

projections actuels. Les travaux sur la microplanification intégreront de nouveaux ensembles de données provenant de domaines autres que le secteur de l'éducation, tels que l'évaluation des risques, les vulnérabilités et d'autres informations géoréférencées susceptibles d'affecter les performances du système éducatif. En outre, une étude de cas sur l'utilisation des données géospatiales dans la planification de l'éducation permettra de documenter la manière dont un pays (à définir) intègre ces données dans ses processus de planification et de gestion de l'éducation (PGE). Enfin, l'IPE organisera un hackathon #HackingPlanning<sup>20</sup> pour tester des idées innovantes pouvant avoir un impact significatif sur la façon dont les ministères de l'Éducation (MdE) exploitent la puissance des données pour redéfinir les pratiques de la planification de l'éducation, afin de concrétiser des objectifs nationaux et internationaux.

### Traitement du langage naturel et autres applications liées à l'apprentissage automatique

En 2021, l'IPE continuera à explorer dans quelle mesure les techniques reposant sur l'apprentissage automatique et l'intelligence artificielle peuvent servir la PGE. Les premières expériences de modélisation de sujets et de traitement du langage naturel – qui permet l'analyse automatisée de grands corps de texte – donnent des résultats encourageants.

### Examiner l'équilibre entre transparence et confidentialité des données dans l'éducation

En raison de la prolifération des données et de l'augmentation du nombre de gouvernements disposant d'abondantes sources de données d'identification au niveau individuel, la question du maintien d'un équilibre entre transparence et confidentialité des données est plus que jamais d'actualité. En 2021, l'IPE produira un document analysant les différents enjeux liés à cette évolution, et les politiques que les gouvernements peuvent adopter pour maintenir cet équilibre.

### Outils en ligne sur l'éducation de la petite enfance (EPE)

L'IPE produira une série d'outils pratiques sur le web, inspirés des méthodologies utilisées pour étudier le rapport coût-efficacité, la qualité et le financement de l'éducation de la petite enfance (EPE) en Gambie. Ces outils aideront les pays à mener des analyses indispensables sur les modèles de calcul des coûts de l'éducation pré-primaire, l'efficacité des modèles d'EPE et leur rapport coût-efficacité, les questions de qualité des pratiques en classe et des résultats de l'apprentissage précoce, ainsi que la cartographie des flux de financement de l'EPE pour l'équité et la viabilité. Ces outils visent à mieux équiper les MdE et les principaux intervenants de l'EPE pour mener un dialogue politique solide sur la qualité des programmes d'EPE et sur une planification financière adéquate pour le sous-secteur.

### Outils de planification de l'intégrité

Trois nouveaux outils de planification de l'intégrité seront mis en place en 2021 : (i) un manuel sur la corruption dans l'éducation, conçu comme un manuel d'autoformation pour les intervenants dans l'ensemble du paysage éducatif, (ii) des directives pour l'évaluation de l'intégrité détaillant les étapes méthodologiques impliquées dans l'identification des risques de corruption dans les différents domaines de la gestion de l'éducation, et (iii) des directives pour un gouvernement ouvert formulant des recommandations politiques à l'intention des décideurs, des planificateurs et des gestionnaires de l'éducation, fondées sur les nouveaux résultats de la recherche. Ces outils devraient générer de

---

<sup>20</sup> Un hackathon est un événement en direct, au cours duquel des ingénieurs en logiciel, des spécialistes des données, des concepteurs, des chefs de projet et d'autres professionnels collaborent intensivement pour fournir des solutions innovantes à des problèmes préalablement identifiés.

nouvelles demandes de formation et d'assistance technique de la part des États membres de l'UNESCO.

### Boîte à outils pour des parcours d'apprentissage flexibles dans l'enseignement supérieur

En 2021, des guides seront élaborés sur les éléments favorisant la flexibilité des systèmes d'enseignement supérieur, tels que les articulations sectorielles, les facteurs de gouvernance à l'appui des parcours d'apprentissage flexibles, les possibilités d'admission et de prestation flexibles, et les politiques et pratiques institutionnelles dans l'ensemble du système d'enseignement supérieur. Ces guides offriront un cadre d'évaluation des flexibilités disponibles dans un système d'enseignement supérieur et des solutions pour les améliorer ; ils seront adressés aux planificateurs travaillant dans les organismes de coordination, de réglementation, d'assurance qualité et de financement de l'enseignement supérieur, ainsi qu'au personnel des établissements d'enseignement supérieur.

### Manuel sur l'utilisation des données d'évaluation de l'apprentissage

En s'appuyant sur son expérience dans l'élaboration du *Manuel d'analyse sectorielle de l'éducation*, qui met l'accent sur l'équité, l'inclusion et le droit à l'éducation, et sur l'étude sur « L'utilisation des données d'évaluation de l'apprentissage en Amérique latine », l'IPE-Buenos Aires élaborera un manuel sur l'utilisation des données d'évaluation de l'apprentissage dans le cycle de planification.

## Résultat à moyen terme 2.3

### Soutenir les communautés de pratique

---

#### S'engager avec les États membres et les partenaires

En 2021, l'IPE s'appuiera sur les conclusions de deux sources d'information clés pour renforcer et adapter les activités de sensibilisation et de promotion de ses trois bureaux : l'analyse de l'audience mondiale en 2020 (voir RMT 2.3, 2020) et l'évaluation des besoins en Amérique latine, réalisée par le bureau de Buenos Aires, avec plus de 300 répondants dans les MdE et des intervenants dans les 19 pays de la région, aux niveaux central et décentralisé des systèmes éducatifs.

Cette enquête, qui vise à mieux adapter l'offre de l'IPE aux besoins et aux intérêts exprimés par les États membres, a commencé à fournir de précieuses informations sur les modalités de coopération technique et les thèmes de production de connaissances préférés des MdE d'Amérique latine. Elle guidera les activités régionales du bureau et devrait inspirer les bureaux de Paris et de Dakar dans leurs relations avec les mandants de l'IPE.

L'Institut s'efforcera également de relever le niveau de l'engagement communautaire. Le bureau de Buenos Aires soutiendra la consolidation et la réactivation des réseaux régionaux existants de planificateurs et de gestionnaires de l'éducation, en fournissant des espaces en ligne au sein de sa communauté de pratique RED. Au niveau mondial, l'équipe des services d'information travaillera en étroite collaboration avec les équipes de la formation, afin de mieux répondre aux besoins des anciens élèves de l'IPE et de s'appuyer sur ce riche réseau pour accroître sa visibilité et son impact. La mise en œuvre du nouveau logiciel de gestion de la relation client (CRM) sera un atout à cet égard.

Les services d'information des trois bureaux chercheront à établir des partenariats, afin de faire connaître le travail et d'étendre la réputation de l'IPE à des parties mal desservies de ses principaux publics, d'améliorer la visibilité de ses programmes phares et de travailler sur de nouvelles stratégies de diffusion de ses publications. Ils contribueront également aux efforts de collecte de fonds de l'IPE, en préparant la Journée des donateurs 2021, en février, et en élaborant une stratégie de diffusion et de promotion ciblant les donateurs existants et potentiels.

#### Améliorer la visibilité et l'accessibilité

De nouveaux formats, tels que les contenus visuels et numériques, et de nouveaux canaux de communication, comme les listes de distribution WhatsApp, seront développés pour mieux répondre aux demandes du public de l'IPE qui souhaite des outils plus sobres, plus courts et plus pratiques. Les efforts se concentreront sur la création d'un centre interactif d'outils et de ressources. L'IPE se tournera également vers les publications électroniques, en appui de l'ensemble de ses initiatives en faveur de l'écologie. Il continuera à renforcer l'accessibilité, par exemple en sous-titrant toutes ses vidéos.

La nouvelle identité visuelle de l'IPE sera progressivement mise en œuvre sur toutes ses plateformes numériques, régionales et thématiques, afin de d'améliorer la cohérence entre elles. En 2021, il s'agira donc de repenser le site web de l'IPE-Dakar et le site web mondial de l'IPE.

L'IPE continuera à diffuser son bulletin électronique mensuel, qui a été salué par ses lecteurs. Une nouvelle lettre annuelle de l'IPE (en ligne et en version imprimée) sera lancée au premier trimestre de 2021. Elle contribuera au débat sur les défis mondiaux de l'éducation qui peuvent être relevés grâce à une planification et à une gestion améliorées des systèmes éducatifs. La lettre de l'IPE présentera les points de vue des experts de ses trois bureaux et de ses organisations partenaires.

## 20<sup>e</sup> anniversaire de l’IIPE-Dakar

En 2021, l’IIPE-Dakar fêtera ses 20 ans. Tout au long de l’année, le bureau de l’IIPE, basé en Afrique, mettra en avant son rôle dans le soutien aux États africains pour concevoir l’avenir de l’éducation et atteindre les objectifs de l’Agenda 2030. Les activités visant à renforcer la visibilité de l’Institut sur le continent comprendront une publication sur les « 5 défis de l’éducation en Afrique ».

## Communication interne

Afin d’améliorer la coordination et les synergies entre les trois bureaux, la communication interne sera renforcée. Un comité numérique sera créé pour relever les défis communs, identifier les bonnes pratiques et travailler à une intégration plus étroite de tous les sites et portails de l’IIPE. La création d’un bulletin d’information interne sera étudiée plus avant, soit pour l’ensemble de l’Institut, soit pour chaque bureau. La mise en commun des ressources pour les communications et les publications sera également renforcée.

## Résultat à moyen terme 2.4

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

---

Comme stipulé dans la 10<sup>e</sup> Stratégie à moyen terme (SMT) de l’IIPE, il est indispensable de s’appuyer sur les atouts des partenaires et des parties prenantes pour faire progresser l’Agenda Éducation 2030. En 2021 et au-delà, en tant que partie intégrante de l’UNESCO, l’Institut continuera à exploiter les partenariats stratégiques dans tous ses domaines et modalités de travail, afin de renforcer sa connectivité, son efficacité et sa pertinence auprès des États membres.

### Travail commun au sein de l’UNESCO

L’IIPE continuera à collaborer avec les bureaux locaux et régionaux de l’UNESCO, les équipes du Secteur de l’éducation au Siège, d’autres instituts de Catégorie 1 et quelques instituts de Catégorie 2. Ces activités, qui englobent formation, coopération technique (CT), recherche et diffusion d’outils, serviront à renforcer le soutien global de l’UNESCO à l’éducation dans les États membres.

L’IIPE poursuivra sa contribution à l’initiative de l’UNESCO « [L’avenir de l’éducation](#) », qui vise à réinventer la manière dont le savoir et l’apprentissage peuvent façonner l’avenir de l’humanité et de la planète. En 2020, l’IIPE a dirigé la préparation d’un cahier de recherche sur les tendances et les enjeux de l’enseignement supérieur, de la recherche et de l’innovation.

En 2021, l’IIPE-Paris dispensera conjointement avec l’UIL un cours sur le « Renforcement de l’éducation alternative et non formelle pour les jeunes et les adultes dans les plans sectoriels de l’éducation », à l’appui de l’ODD 4.4.

Le bureau de Dakar continuera de s’impliquer dans le soutien de l’UNESCO à l’Union africaine, dans le cadre de la Stratégie continentale de l’éducation en Afrique (CESA), en dirigeant un sous-groupe thématique sur le renforcement des capacités de planification pour atteindre les objectifs de l’ODD 4 et de la CESA.

Sur la base des collaborations fructueuses de ces quatre dernières années avec le Forum régional des politiques éducatives, en 2021, l’IIPE-Buenos Aires et l’OREALC/UNESCO, l’ISU, la Division de l’UNESCO pour le soutien et la coordination de l’Agenda Éducation 2030 et le Rapport mondial de suivi sur l’éducation (Rapport GEM) continueront à étendre leur coopération.

## Partenaires intellectuels et de mise en œuvre

Dans le domaine de la planification sensible aux crises, le travail conjoint se poursuivra avec le Haut-Commissariat des Nations Unies pour les réfugiés (HCR), l'UNICEF et le Cluster Éducation mondial (GEC), et une série de nouvelles activités de génération de connaissances sera lancée, en collaboration avec le GEC, avec un financement du Service chargé de la protection civile et des opérations d'aide humanitaire de la Commission européenne (ECHO).

Un partenariat est également en cours de discussion avec l'Institut de la Francophonie pour l'éducation et la formation (IFEFF), en vue de soutenir le développement de politiques de multilinguisme dans les plans d'éducation, par le biais d'une coopération technique et de l'élaboration de guides.

En termes de formation, le partenariat avec l'Université Cheikh Anta Diop de Dakar (Sénégal) se poursuivra pour la 14<sup>e</sup> année de formation aux Politiques sectorielles et gestion des systèmes éducatifs (PSGSE). L'IPE-Dakar continuera à travailler avec l'Université Kenyatta (Nairobi, Kenya), en vue d'un partenariat pour relancer la formation SAMES, version anglaise du programme PSGSE. En partenariat avec l'Agence belge de développement, ENABEL, le bureau dispensera une formation spéciale d'EFTP en portugais pour la Guinée-Bissau.

Le riche partenariat avec l'UNICEF se poursuivra, avec la présentation de la version française des « *Foundations of disability-inclusive education sector planning course* » [Fondements du cours de planification du secteur de l'éducation pour l'inclusion des personnes en situation de handicap], et la création d'un nouveau cours sur « L'analyse des données d'enquêtes sur les ménages pour le suivi de l'ODD 4 », une formation visant à tirer le meilleur parti des données MICS<sup>21</sup>6 de l'UNICEF.

En 2020, le succès de deux collaborations avec le Centre international de formation de l'Organisation internationale du travail (CIF-OIT) – à savoir les cours « Apprentissage de qualité au Sénégal » et « Gestion des centres d'EFTP » au Mali – a suscité des discussions sur la poursuite du travail en commun en 2021.

En termes de recherche, l'IPE travaille à la finalisation des projets de sa 10<sup>e</sup> SMT et, en vue de concevoir le programme de sa 11<sup>e</sup> SMT, il continuera à investir dans l'établissement de partenariats avec des acteurs clés à tous les niveaux. L'Institut collabore de plus en plus avec des partenaires intellectuels et financiers externes pour concevoir, mettre en œuvre et diffuser ses recherches. En 2021, un certain nombre de produits du programme de recherche de la 10<sup>e</sup> SMT seront copubliés et diffusés avec l'aide de partenaires externes, notamment des réseaux nationaux et internationaux (ANDEV<sup>22</sup> en France, le Réseau mondial des villes apprenantes de l'UNESCO), des organismes des Nations Unies et d'autres organisations internationales (Banque mondiale, UNOSAT, UIL), des acteurs nationaux (le ministère français de l'Éducation, Gispo Ltd de Finlande), des partenaires de l'aide au développement (GIZ<sup>23</sup>, FCDO *Education Research* [anciennement DFID], AFD), des organisations non gouvernementales, telles que *Education Development Trust*, des philanthropes (*Dubai Cares*, la Fondation Queen Rania, les Fondations Open Society), et des universités (Université de Pennsylvanie, Université John Hopkins, *East China Normal University*). Des discussions sont en cours avec le Bureau de recherche UNICEF-Innocenti pour des collaborations autour du programme de gestion de la qualité financé par l'AFD, ainsi que pour des recherches régionales sur les soins et l'éducation de la petite enfance, afin de soutenir une planification durable du sous-secteur. Un projet de recherche est

---

<sup>21</sup> Enquête en grappes à indicateurs multiples (MICS). UNICEF MICS 6.

<sup>22</sup> Association nationale des directeurs de l'éducation des villes de France.

<sup>23</sup> Société allemande pour la coopération internationale.

également en cours avec le Siège de l'UNICEF et la FAO sur les interconnexions entre le travail des enfants, la fréquentation scolaire et l'apprentissage.