

INEE

An international network for education in emergencies
Un réseau international pour l'éducation en situations d'urgence
Una red internacional para la educación en situaciones de emergencia
Uma rede internacional para a educação em situações de emergência
الشبكة العالمية لوكالات التعليم في حالات الطوارئ



PLAN STRATÉGIQUE

2015-2017

Le réseau inter-agences pour l'éducation en situations d'urgence (INEE en anglais) est un réseau mondial, ouvert aux particuliers et aux représentants d'organisations non-gouvernementales (ONG), d'agences des Nations unies, d'agences de bailleurs de fonds, de gouvernements, d'institutions académiques, d'écoles et de populations affectées, travaillant ensemble pour assurer à toutes les personnes le droit à une éducation de qualité, pertinente et sûre en situations d'urgence ou en période de relèvement après crise.
www.ineesite.org

Photo de couverture, Stacy Hughes, La Havane, Cuba, 2009

TABLE DES MATIÈRES

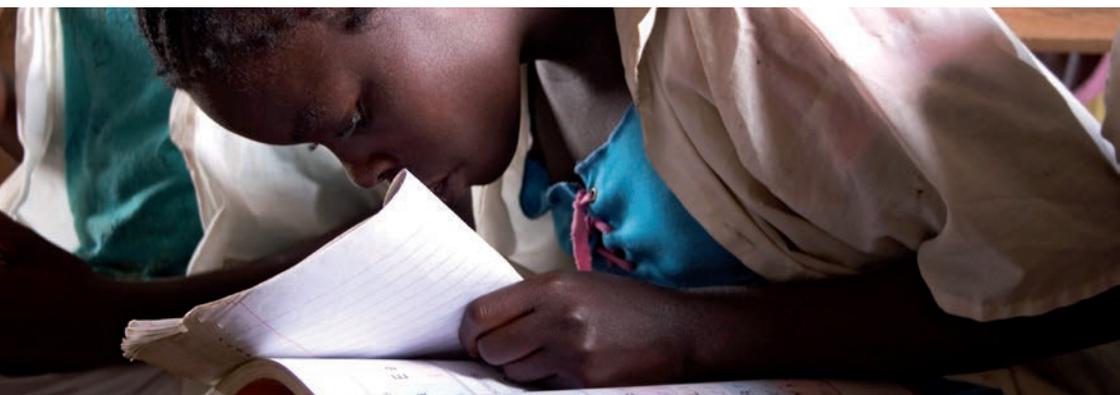
Lettre des co-directeurs du Comité directeur de l'INEE	4
Résumé analytique	6
Contexte	8
Présentation de l'INEE	8
Mission	8
Vision	8
Valeurs principales	9
Fonctions et travaux jusqu'à maintenant	10
Structure et espaces réseau	12
Resultats du Plan stratégique 2011-2014	14
Plan stratégique 2015-2017	16
Objectif	16
Processus de développement	17
Priorités stratégiques de l'INEE (2015-2017)	19
Priorité stratégique I:	20
Priorité stratégique II:	22
Priorité stratégique III:	24
Priorité stratégique IV:	26
Priorités opérationnelles	28
Examen de la structure de gouvernance et organisationnelle	28
Financement et relation avec les bailleurs de fonds	28
Medias et communication	29
Conclusion	31
Annexe I: Cadre de résultats	32

LETTRE DES CO-DIRECTEURS DU COMITÉ DIRECTEUR DE L'INEE

Chers, chères membres de la communauté de l'INEE,

Depuis 2000, le nombre d'enfants ayant accès à l'école primaire a augmenté exponentiellement. Propulsés par les Objectifs de développement du millénaire (ODM) et des objectifs de la campagne Education pour tous, les gouvernements ont fait des efforts pour développer leurs systèmes éducatifs en construisant plus d'écoles, en employant plus d'enseignants et dans beaucoup de pays, en supprimant les frais de scolarité. Conséquence de cela, le nombre d'enfants déscolarisés a chuté de 42% mondialement entre 2000 et 2012.

Toutefois, en dépit de ces progrès remarquables, la réussite de la campagne EPT n'a pas été équitable et c'est de manière écrasante que les enfants les plus désavantagés sont laissés pour compte. Il y a encore 58 millions d'enfants du cycle primaire et de jeunes qui ne sont pas scolarisés, la moitié d'entre eux vit dans une zone de conflit. En plus de cela, mondialement, plus d'un tiers des 69 millions d'adolescents n'étant pas scolarisés vit dans un pays touché par le conflit. Avec l'augmentation de la prévalence d'urgences humanitaires, le nombre de personnes déplacées par la force, que ce soit par la guerre ou la persécution a atteint 51,2 millions- 16,7 millions de réfugiés et 33,3 millions de personnes déplacées dans leur pays- il s'agit du nombre le plus élevé, jamais enregistré. Cent millions d'enfants et de jeunes sont touchés par des catastrophes naturelles chaque année et la plupart d'entre eux voit leur éducation perturbée. Les situations d'urgence touchent non seulement l'accès à l'école des élèves mais perturbent aussi la disponibilité -et du soutien pour- d'enseignants et de personnel éducatif. Elles endommagent fortement les infrastructures éducatives et ont un fort impact en général sur le système éducatif. En dépit de l'importance et du besoin crucial de l'éducation en situations de crise, cela reste un des secteurs les moins soutenus de la réponse humanitaire; en 2014 moins de 1% de l'aide humanitaire était dirigée vers l'éducation, laissant des millions d'enfants et de jeunes avec peu de perspectives et de faibles espérances pour obtenir une éducation de qualité.



© Caroline Trutmann, Save the Children, Angola, 2008

L'INEE continue de jouer un rôle principal en faisant participer les acteurs de l'humanitaire et de développement, les chercheurs, les professionnels, les bailleurs de fonds et les décideurs politiques, le personnel de l'éducation et les apprenants à tous les niveaux de cette tâche difficile: assurer le Droit à l'éducation pour tous en situations d'urgence. L'INEE est aujourd'hui un agent clé au sein des forums de programmation et de dialogue sur la fragilité, le conflit, la violence, les crises et les urgences. Comme nous avons rempli notre rôle initial de mettre l'éducation en situations d'urgence au centre des discussions humanitaires et de développement, nos contributions futures sont d'autant plus importantes et cruciales pour garantir que cette position centrale soit suivie par des ressources et structures politiques, techniques et financières.

L'existence de l'INEE est un besoin maintenant plus qu'avant encore, pour aider les organisations et les particuliers à échanger ensemble en tant que communauté dynamique et hétérogène. Un besoin pour combiner leurs efforts, établir des partenariats, partager des connaissances et étendre plus amplement l'appel à un changement positif dans le milieu de l'éducation en situations d'urgence. L'urgence et la complexité de la mission de l'INEE demandent de tirer profit de l'influence du réseau pour atteindre nos priorités et pour adresser les problèmes ayant besoin d'un engagement total des ressources et des voix de nos 70 agences et 11 000 membres.

Le plan stratégique de l'INEE 2015-2017 met en valeur nos atouts pour rassembler, construire et mettre en rapport une communauté de membres et d'organisations; apprendre, gérer, partager et augmenter la connaissance dans notre domaine, mais aussi de contribuer à d'autres domaines proches; de plaider pour l'éducation dans les contextes les plus difficiles. Cependant, il faut aussi reconnaître la complexité des défis à venir. Ils ne peuvent pas être relevés par le biais d'un seul chemin, droit et prédéfini, mais demandent un ensemble d'objectifs stratégiques collectifs qui ne pourront être atteints que par la créativité, la collaboration et par la prise d'avantage d'opportunités et par les efforts des membres. Ces priorités stratégiques, les actions illustratives et le cadre de résultats présentés ici reflètent cette approche de programmation dynamique et néanmoins systémique.

Cordialement,

Les Co-directeurs du Comité directeur de l'INEE:



Joel E. Reyes

Spécialiste sénior en développement institutionnel
Chef d'équipe de l'unité éducation, fragilité et
résilience
The World Bank



Marina L. Anselme, Ph.D

Responsable du programme
de développement et chargée
d'évaluation
Refugee Education Trust (RET)

RÉSUMÉ ANALYTIQUE

La publication de ce Plan stratégique en 2015 représente une date importante pour l'INEE étant donné que 2015 marque les 15 ans de Dakar mais aussi, 15 ans depuis la première création du réseau. De plus, un bon nombre d'évènements clés vont avoir lieu tout au long de 2015, des évènements qui participeront à renforcer l'intervention de l'éducation en situations d'urgence et amener les problématiques de l'éducation en situations d'urgence à l'attention du monde entier. Ces évènements sont: le Forum mondial de l'éducation à Incheon (mai); la Conférence d'Oslo sur les écoles sécurisées (mai); le Sommet d'Oslo sur le développement de l'éducation où d'importantes délibérations spécifiques à l'éducation en situations d'urgence auront lieu (juillet); la Conférence d'Addis Ababa sur le financement du développement (juillet), et le Sommet de l'ONU qui adoptera l'agenda de l'après 2015 pour le développement (septembre). Par ailleurs, le Sommet humanitaire mondial de 2016, le Cadre d'actions de Sendai pour la réduction des risques et catastrophes, et le COP 21 conférence sur le climat représentent des opportunités supplémentaires lors desquelles nous pourrions faire entendre les voix des membres de l'INEE et plaider en faveur de l'éducation en situations d'urgence. Ce Plan stratégique a été conçu afin de positionner davantage l'INEE à s'engager pro-activement dans ces importants processus et à contribuer de façon significative à l'agenda de l'après 2015.

L'INEE a développé Le plan stratégique 2015-2017 par le biais d'un processus consultatif intense qui s'est échelonné sur une année, en faisant participer divers membres et partenaires stratégiques pour définir la direction que le réseau doit prendre. En tant que communauté de pratiques, l'INEE cherche à faire avancer un domaine en constante évolution qu'est celui de l'éducation en situations d'urgence et répondre au Droit à l'éducation, aux besoins et aux aspirations des gens touchés par des catastrophes, des conflits, des crises ou toute autre situation d'adversité. Le plan stratégique de l'INEE 2015-2017 représente le programme des membres pour atteindre l'objectif du réseau:

Permettre une éducation de qualité, sûre et pertinente à tous, en situations d'urgence, dans des contextes de crise, grâce à la prévention, la préparation, l'intervention et le relèvement.

L'INEE a la conviction que cet objectif peut être atteint en se concentrant sur les quatre priorités stratégiques suivantes dans le contexte d'urgence, de crises chroniques et de reconstruction:

- Servir de chef de file défenseur et visionnaire à l'échelle mondiale concernant l'éducation en situations d'urgence et promouvoir l'éducation pour tous et dans toutes les circonstances
- Participer au renforcement de la base de connaissances par le biais de partenariats éclairant la recherche, la politique et les pratiques dans les contextes humanitaires et de développement.

- Rendre les connaissances plus disponibles et accessibles ainsi que les informations s'appuyant sur, et améliorant, les capacités de dispenser une éducation de qualité, sûre et pertinente pour tous.
- Encourager l'engagement, le caractère inclusif et la diversité des membres et construire des partenariats stratégiques pour atteindre les autres priorités stratégiques.

Dans tous ses travaux, l'INEE utilise une approche inter-agences, consensuelle et collaborative. L'INEE soutient ses membres collectivement et individuellement par le biais de ses fonctions principales: **le renforcement communautaire, le rassemblement, la gestion des connaissances, l'amplification, le plaidoyer, la facilitation des échanges et l'approvisionnement**. Dans les trois années à venir, ces fonctions du réseau guideront explicitement l'identification et la priorisation des activités du réseau.

Le soutien de l'INEE à ses membres est en deux temps: soutenir les membres pour participer, collaborer et contribuer aux résultats du Plan stratégique tout en soutenant simultanément les membres dans leur travail quotidien et leurs efforts pour faire avancer le domaine de l'éducation en situations d'urgence du point de vue de la recherche, du plaidoyer, des politiques et de la pratique.



© Stacy Hughes, Mombasa, Kenya, 2009

PRÉSENTATION DE L'INEE

Le réseau inter-agences pour l'éducation en situations d'urgence (INEE en anglais) est un réseau mondial, ouvert aux particuliers et aux représentants d'organisations non-gouvernementales (ONGs), d'agences des Nations unies, d'agences de bailleurs de fonds, de gouvernements, d'institutions académiques, d'écoles et de populations affectées, travaillant ensemble pour assurer à toutes les personnes le droit à une éducation de qualité, pertinente et sûre en situations d'urgence ou en période de relèvement après crise.

L'INEE a été conçu en 2000 après que certains partis de l'ONU et d'ONGs internationales aient identifié que les crises humanitaires représentaient un obstacle de taille pour atteindre les objectifs de l'engagement mondial du mouvement "Education pour tous", mené par l'UNESCO. A la suite de quoi, UNESCO, UNICEF et le HCR se sont engagés à faire avancer la cinquième stratégie du Cadre d'actions de Dakar et de rassembler la première Consultation mondiale sur l'éducation en situations d'urgence à Genève, en novembre 2000. Les participants représentant les sociétés civiles, les gouvernements, les ONGs et les agences de l'ONU ont fait part du besoin d'apprendre des succès et des échecs, de partager les ressources, de développer des guides d'orientation et de travailler ensemble pour accroître la sensibilisation à la situation de détresse dans laquelle se trouvent des millions d'enfants et de jeunes qui n'ont pas accès à une éducation de qualité. Le Réseau Inter-agences pour l'éducation en situations d'urgence est alors né (INEE) de ces délibérations. Depuis, l'INEE s'est développé en un réseau comptant plus de 11 000 membres.

MISSION

L'INEE est un réseau mondial ouvert composé de membres qui travaillent ensemble dans un cadre humanitaire et de développement pour assurer à toutes les personnes le droit à une éducation pertinente et de qualité dans un environnement d'apprentissage sûr.

VISION

L'INEE envisage un monde où :

- Toutes les personnes affectées par une crise et l'instabilité ont accès à des opportunités éducatives de qualité, pertinentes et sûres ;
- Les services éducatifs sont intégrés dans toutes les interventions d'urgence comme un élément essentiel qui peut sauver des vies et donner des moyens durables d'existence dans le cadre de la réponse humanitaire ;

- Les gouvernements et les donateurs assurent un financement durable et élaborent des politiques holistiques pour assurer la planification de l'éducation, la prévention et l'atténuation des crises, les réponses d'intervention et le relèvement en intégrant le développement à long terme à l'intervention humanitaire.
- Tous les programmes d'éducation destinés à se préparer et à répondre aux urgences, crises chroniques et au relèvement sont conformes aux normes minimales de l'INEE et informés par des faits, et rendent compte de qualité et de résultats.

VALEURS PRINCIPALES

Ci-dessous les principes directeurs de l'INEE:

- L'éducation est un droit humain fondamental pour toutes les personnes affectées par une crise ou par l'instabilité.
- L'éducation protège pendant les crises et établit une base durable pour le relèvement, la paix et le développement.
- L'éducation devrait être intégrée dans toutes les interventions humanitaires.
- Les politiques et services éducatifs doivent être activement coordonnés et soutenues dans l'humanitaire - avec un développement continu avant, pendant et après le relèvement des crises.
- L'éducation, comme les autres efforts humanitaires et de développement, doivent adhérer à des normes de qualité et être redevable des résultats.
- Les crises qui déstabilisent l'éducation ne doivent pas simplement être considérées comme des situations urgentes impliquant des besoins immédiats, mais aussi comme des opportunités pouvant apporter un changement positif.

FONCTIONS ET TRAVAUX JUSQU'À MAINTENANT

L'INEE est au service de ses membres en renforçant la communauté, en mettant en rapport différents acteurs, en gérant les connaissances, en prenant de l'ampleur et en faisant du plaidoyer, en facilitant et en apprenant ainsi qu'en fournissant les membres avec des ressources et le soutien dont ils ont besoin pour mener à bien leur travail en éducation en situations d'urgence. Tout le travail de l'INEE peut être organisé selon les fonctions suivantes.¹

¹ These are adapted from functions identified in Enrique Mendizabal and Simon Hearn (2011) Inter-Agency Network for Education in Emergencies: A community of practice, a catalyst for change, Paris and London, IIEP UNESCO, INEE and ODI, p. 48. (See [ODI, 2011](#))

RENFORCEMENT DE LA COMMUNAUTÉ

L'INEE promeut et soutient les valeurs de ses membres. En encourageant une participation diversifiée et permanente, une collaboration, et une bonne communication, l'INEE crée des liens entre les membres pour promouvoir une communauté (de l'éducation en situations d'urgence) inclusive et solidaire. Par exemple:

- Rencontres de l'INEE partout dans le monde
- Tables rondes sur les politiques
- Ateliers inter-agences
- Consultations mondiales (2000, 2004, 2009, et 2014)
- Discussions multilingues en ligne, échange d'informations et réseautage entre les membres.

RASSEMBLEMENT

Le réseau rassemble des acteurs qui n'échangent habituellement pas ensemble, sur différents domaines afin de favoriser un dialogue, influencer des changements positifs dans les politiques et la pratique, faire avancer la recherche pour construire une base de données des connaissances et soutenir la création de partenariats qui adresseront les défis communs et pour travailler vers des solutions communes. Par exemple:

- Equipes de travail (selon le domaine: le genre, l'éducation inclusive, le développement de la petite enfance)
- Groupes de travail
- Tables rondes sur les politiques
- Communautés de langues (arabe, espagnol, français, portugais)
- Accord de partenariat INEE-Sphere
- Discussions en ligne et échange de connaissances

GESTION DES CONNAISSANCES

Le réseau obtient, filtre, organise, synthétise et diffuse des informations pertinentes pour renforcer les capacités des particuliers et des institutions. Par exemple:

- La boîte à outils de l'INEE
- Communication en ligne (bulletins par le Listserv et mises à jour, médias sociaux, page web)
- Outils de bonnes pratiques et développement de ressources
- Développement, promotion et soutien dans l'application des Normes minimales de l'INEE

AMPLIFICATION ET PLAIDOYER

Le réseau fait entendre les voix de ses membres et promeut des idées nouvelles, peu connues ou mal comprises. Par exemple:

- Soutenir la campagne de plaidoyer l'éducation ne peut attendre
- Influencer la création du Cluster éducation IASC
- Négotier la Résolution sur le droit à l'éducation en situations d'urgence, lors de l'assemblée Générale de l'ONU en 2010
- Contribuer à la reconnaissance des attaques sur les écoles comme étant une violation contre les enfants par le biais des Résolutions UNSC 1612 et 1882
- Souligner la situation dans laquelle se trouvent les apprenants affectés par des crises par le biais de collecte et partage de données et d'informations
- Actualités des crises affectant l'éducation

FACILITER ET APPRENDRE

Le réseau permet une action collective pour aider ses membres à développer leurs capacités et à mener à bien leurs activités plus efficacement et effectivement. Par exemple:

- Formations sur les Normes minimales/Education en situations d'urgence
- Ateliers et webinars
- Pack de formation sur l'éducation en situations d'urgence de l'INEE et du Cluster éducation
- Comités, présentations et événements de consultation mondiale

SERVICES

Le réseau mobilise et rationalise l'usage des ressources, du matériel et des opportunités qui soutiennent le travail des membres et répondent à leurs demandes. Par exemple:

- Faire la liaison et mettre en contact les membres et les organisations
- Conseiller sur l'utilisation des Normes minimales et autres ressources
- Mettre à disposition des exemplaires des outils de l'INEE
- Soutenir les projets en lien avec l'INEE, tels que la contextualisation des Normes minimales de l'INEE

STRUCTURE ET ESPACES RÉSEAUX

L'INEE s'efforce d'être un réseau ouvert et flexible, doté d'une structure formelle minimale, une direction partagée, une adhésion ouverte et non compétitive et de fortes relations de collaboration inter-agences, jouant un rôle de facilitateur plutôt qu'un rôle opérationnel. L'INEE vient compléter d'autres mécanismes de coordination inter-agences plus formels en, en jouant un rôle d'organisateur et de facilitateur afin de rassembler les agences, soutenir les engagements et renforcer la collaboration pour la préparation, l'intervention d'urgence et le relèvement de l'éducation. L'INEE met à disposition de ses membres un espace sécurisé où ils peuvent discuter, programmer et collaborer sur des défis et des problèmes communs.



© Josh Estey, Care, Sri Lanka, 2005

Les membres de l'INEE font partie d'une communauté de pratique mondiale qui fournit des opportunités pour s'engager sur bien des niveaux. En 2011, l'INEE, a créé un partenariat avec Overseas Development Institute (ODI) et l'Institut international de programmation de l'éducation de l'UNESCO (IIEP) pour dresser une liste de tous les espaces du réseau que l'INEE offre actuellement à ses membres pour s'engager, cela inclut:

Espace réseau	Objectif
Comité directeur de l'INEE	Le Comité directeur a pour rôle de mener stratégiquement le réseau et de soutenir le Secrétariat de l'INEE.
Secrétariat de l'INEE	Le Secrétariat de l'INEE représente le réseau, facilite et soutient les activités du réseau, coordonne les projets, les procédures et les méthodes du réseau.
Groupes de travail	Les groupes de travail sont formés de membres institutionnels se concentrant sur le plaidoyer, les pratiques politiques, la recherche et le développement d'outils. Toutes les agences peuvent devenir membres après une candidature et une procédure d'approbation.
Équipes de travail de l'INEE	Les équipes de travail sont formées de particuliers réalisant des activités selon un thème identifié par les membres.
Initiatives	L'INEE mène des projets entre les agences ayant pour but de produire du matériel spécifique. Les membres de l'INEE sont invités à participer en prenant part à des études de cas, en se rendant à des ateliers, en essayant du matériel pilote et en fournissant une évaluation.
Communautés de langues	L'INEE favorise le développement collectif de ressources et le partage des connaissances dans des langues, autres que l'anglais. Il y a pour le moment quatre communautés de langues: Arabe, Espagnole, Française et Portugaise.
Tables rondes sur les politiques	L'INEE regroupe une grande variété d'acteurs pour discuter et effectuer des recommandations autour de politique en particulier.
Consultations mondiales	L'INEE organise des conférences à peu près tous les quatre ans pour que les membres de l'INEE et les partenaires puissent explorer les problèmes émergents, partager leurs expériences et réseauter avec un grand nombre d'acteurs du terrain, du secteur politique ou académique.
Page web	La page web est le "quartier général" virtuel et le visage de l'INEE, le premier point de contact pour les membres et les personnes intéressées.
Listserv	Le listserv est le premier moyen de communication entre le Secrétariat et les membres.
Ateliers sur l'INEE, sur les Normes minimales, les outils et les ressources de l'INEE et les rencontres de l'INEE	Les ateliers sont menés et facilités par les Secrétariat de l'INEE et pas ses membres.
INEE Meet-ups	Les rencontres sont des réunions ouvertes et mondiales où les membres de l'INEE et d'autres personnes peuvent réseauter, partager des expériences et discuter de thèmes pertinents.

RESULTATS DU PLAN STRATÉGIQUE 2011-2014

Le Plan stratégique 2011-2014 s'est concentré sur les trois résultats clés suivants:

- Renforcement des engagements, de la collaboration et des partenariats au sein de l'INEE
- Augmentation des connaissances et des capacités au sein de l'INEE et au delà
- Promotion d'un environnement permettant la consolidation de l'éducation en temps de crise et dans les contextes favorables aux crises, influence sur les décideurs politiques et les acteurs.

Les accomplissements de l'INEE dans ces domaines sont soulignés ci-dessous, résultats d'un soutien inestimable, des contributions, du temps, de l'énergie et de l'engagement des membres de l'INEE.

Normes minimales de l'INEE. Depuis son lancement en juin 2004, le manuel des Normes minimales (NM) a été traduit en 29 langues et utilisé pour informer la recherche sur l'éducation en situations d'urgence, le plaidoyer, les politiques et la pratique partout dans le monde. Une évaluation mondiale sur la sensibilisation et l'utilisation des Normes minimales a été effectuée en 2012 et a reçu plus de 700 réponses de 112 pays. Les résultats de cette évaluation ont pu renseigner les travaux de plaidoyer, de développement des capacités et la mise en oeuvre des Normes minimales. De 2012 à 2014, les Normes minimales de l'INEE ont été contextualisées pour le Soudan du sud, le Sri Lanka, Les Territoires occupés Palestiniens, l'Éthiopie, le Liban et le Bangladesh de façon à soutenir les politiques éducatives de qualité, efficaces et inclusives ainsi que leurs pratiques dans chaque pays. Pour finir, l'INEE a renouvelé et mis en action son accord de partenariat avec le Projet Sphere pour promouvoir l'éducation en tant que partie intégrale de l'intervention humanitaire et pour assurer une collaboration et une communication rapprochées sur les initiatives sur les normes humanitaires.

Renforcement des capacités. Pour soutenir le renforcement des capacités des Normes minimales de l'INEE et de l'éducation en situations d'urgence, l'INEE a développé cinq modules de formation additionnels en collaboration avec le Cluster éducation. Ces modules font partie du pack du Cluster éducation de l'INEE sur les Droits de l'homme, les responsabilités, l'éducation inclusive, la programmation des jeunes et adolescents, l'éducation tenant compte des questions de conflit et l'éducation tenant compte du genre. En plus de cela, l'INEE a soutenu des ateliers, des formations et des opportunités pour le renforcement des capacités sur l'éducation en situations d'urgence, sur les Normes minimales dans plus de 20 pays.

L'éducation tenant compte des questions de conflit. Dans l'effort d'améliorer la qualité de l'éducation dans les pays touchés par le conflit, l'INEE a développé et sorti Le pack de l'éducation tenant compte des questions de conflit de l'INEE en 2013 (CSE en anglais). Suite à cela, l'INEE a créé un pack comprenant des ressources pour soutenir plus fortement le renforcement des capacités autour de CSE et a facilité des formations entre agences au Sud Soudan, en Ouganda, au Myanmar et au Pakistan.

La boîte à outils de l'INEE. La Boîte à outils de l'INEE a été développée en soutien du travail des professionnels de l'éducation en situations d'urgence en mettant à leur disposition une grande variété d'outils pratiques et accessibles. La Boîte à outils de l'INEE contient maintenant plus de 3 000 ressources. La Boîte à outils est accessible par plus de 190 pays et reçoit plus de 1 000 demandes de téléchargement chaque année.

Le Journal sur l'éducation en situations d'urgence. En 2014, L'INEE a créé le Journal sur l'éducation en situations d'urgence- unique journal académique et érudit revu par des pairs dans ce domaine- pour répondre aux demandes croissantes de recherche rigoureuse dans le domaine de l'éducation en situations d'urgence pour renforcer les connaissances, soutenir les politiques et les pratiques en éducation en situations d'urgence et améliorer l'apprentissage dans et par les organisations, les institutions politiques et académiques. La première édition du Journal est prévue pour 2015.

Série d'actualité des crises affectant l'éducation. En 2013, L'INEE a lancé la série d'actualité des crises affectant l'éducation, qui donne des informations mises à jour des impacts des catastrophes naturelles et des conflits sur l'éducation dans le monde. Il y a actuellement 17 profils partagés sur le site de l'INEE, en anglais, arabe, espagnol, français et portugais.

Augmentations des adhésions et des engagements. L' INEE a grandit considérablement et compte désormais plus de 11 000 particuliers de plus de 170 pays. De plus, l'INEE a mis en place de nouveaux moyens de communication pour engager les membres, comme les forums de discussions en ligne qui rassemblent une grande variété de professionnels de l'éducation et de chercheurs pour partager leurs connaissances et réfléchir sur les bonnes pratiques. L'INEE a lancé une série de Réunions internationales pour soutenir de façon plus personnelle le réseau et construire une communauté, cinq ont déjà eu lieu.

Refonte du site web interactif. Le site web de l'INEE a été refondu avec de nouvelles fonctions comme les cartes interactives ou les nouveautés de façon a augmenté l'accessibilité aux ressources de l'éducation en situations d'urgence et pour permettre aux membres de communiquer entre eux dans les cinq langues du réseau avec une technologie plus à la pointe. Depuis 2010, les visites sur le site de l'INEE ont augmenté de 200% d'après le calcul du nombre total de visites des pages par mois (de 20 000 à 60 000).

Lancement du Groupe de travail pour la Campagne l'éducation ne peut attendre. En 2012, un appel à action lancé par le Secrétariat Général des Nations Unies demandait la création du nouveau Groupe de travail pour le plaidoyer de la campagne l'éducation ne peut attendre. Ce groupe se concentre sur la réalisation des trois objectifs posés par la campagne l'éducation ne peut attendre: appel à action,² en plus de répondre aux opportunités émergentes de plaidoyer identifiées par les membres du Groupe de travail.

² The Education Cannot Wait goals are: (1) Increase levels of humanitarian aid to education and improve its delivery mechanisms; (2) Keep education safe from attack; (3) Integrate emergency prevention, preparedness, response and recovery in education sector plans and budgets.

OBJECTIF

Le Plan stratégique 2015-2017 a été conçu pour guider l'INEE dans son orientation, ses priorités et ses activités lors des trois prochaines années. Il constitue l'élément de base pour la préparation des plans de travail et des activités annuels ainsi que pour le suivi des progrès et l'évaluation des retombées des réalisations de l'INEE. Le Plan stratégique servira au réseau, à ses membres et aux parties prenantes en :

- Fournissant au Comité directeur et au Secrétariat de l'INEE une orientation claire sur les questions décisives pertinentes concernant la continuité de l'éducation en situations de crise et au bord de la crise ;
- Fonctionnant comme un dispositif de gestion pour guider la prise de décisions;
- Apportant aux groupes de travail, aux équipes de travail spécialisées et aux communautés de langues du réseau des indications sur les priorités et les orientations ;
- Communiquant aux membres, aux membres de soutien, aux responsables politiques et aux bailleurs de fonds l'approche de l'INEE, ses méthodes et ses priorités pour les trois prochaines années tout comme les informations de base pour mesurer l'impact et l'efficacité des ressources utilisées.

En outre, le Plan stratégique a été conçu de manière à rester suffisamment flexible pour permettre au réseau de faire face aux imprévus et aux problèmes qui surgissent.



PROCESSUS DE DÉVELOPPEMENT

Le développement du Plan stratégique 2015-2017 de l'INEE manifeste un engagement continu pour favoriser la mobilisation, la participation, la consultation des membres et leurs bonnes pratiques organisationnelles. Cela montre également l'intention qu'a l'INEE de continuer à agir au premier rang en matière d'éducation en situations humanitaires et de développement. L'année dernière, l'INEE a mené une série d'activités extrêmement collaboratives et consensuelles présentées ci-dessous :

LES ÉVÉNEMENTS CONSULTATIFS MONDIAUX

Les membres ont pris part à 67 événements consultatifs à travers le monde.³ Ces événements ont servi à collecter des informations sur une multitude de questions, comme celle d'appréhender le sens de l'éducation en situations d'urgence et d'analyser où l'INEE intervient à l'heure actuelle, où elle veut intervenir et comment y parvenir. Le 29 et 30 septembre 2014, l'INEE a tenu à Doha (Qatar) une réunion de synthèse mondiale accueillie par Reach Out to Asia et Protect Education in Insecurity and Conflict, un programme d'Education Above All. Plus de 70 membres actifs représentant des ONG, les Nations Unies, des universités, des organismes donateurs, des institutions axées sur le plaidoyer et la politique ainsi que les principales parties prenantes se sont rassemblés pour apporter davantage de commentaires au Plan stratégique préliminaire.

L'ENQUÊTE MONDIALE DE CONSULTATION

L'ensemble des membres de l'INEE ont été invités à participer à une enquête faisant état de leurs perceptions sur les missions et les priorités de l'INEE et rassemblant leurs commentaires à ce sujet. Au total, 335 membres ont répondu à l'enquête à travers le monde. Parmi eux, 225 se sont exprimés en anglais, 54 en français, 43 en espagnol et 13 en portugais.

LE RAPPORT INTITULÉ « L'ÉLABORATION DE PROGRAMME : QUESTIONS STRATÉGIQUES ET RECOMMANDATIONS POUR GUIDER LE RÉSEAU DANS LE FUTUR

L'INEE s'est associé à des professeurs de l'université de Columbia pour analyser les résultats de l'Enquête mondiale de consultation, réaliser 77 entretiens d'information virtuels et physiques essentiels ainsi que pour examiner la documentation pertinente. Le fruit de leur travail a donné un rapport intitulé *L'élaboration du programme : questions stratégiques et recommandations pour guider le réseau dans le futur*, avec pour principal objectif d'assurer que les questions stratégiques auxquelles le réseau est confronté soient identifiées clairement.

Les questions stratégiques suivantes mises en avant par la Consultation mondiale 2014 et détaillées dans le rapport précédemment mentionné ont contribué à orienter le Plan stratégique:

³ <http://www.ineesite.org/en/global-consultation-2014/consultative-events-dates-locations>

- **La gouvernance, la direction et le soutien du réseau** — Le renforcement des systèmes de l'INEE et de la structure de gouvernance sera nécessaire étant donné que le réseau continue à prendre de l'ampleur et répond aux besoins des membres. De même, l'établissement d'une base de financement solide est essentiel pour soutenir l'INEE dans le futur.
- **Le positionnement de l'INEE et les liens entre l'aide humanitaire et le développement par le biais de l'éducation** — L'évolution constante du domaine de l'éducation en situations d'urgence et son interaction avec le développement créent un environnement plein de défis pour l'INEE et représente une occasion d'élargir le rôle essentiel de l'INEE.
- **Le développement de la base de connaissances, l'influence sur les changements politiques et la défense du droit à l'éducation** — Avec le renforcement de sa base de connaissances sur l'éducation en situations d'urgence, l'INEE gagnera en importance quant à la défense de l'éducation et parviendra davantage à établir les partenariats stratégiques nécessaires.
- **Le partage des connaissances et le renforcement des capacités en matière d'éducation à travers le secteur de l'aide et du développement** — Bien qu'il demeure entendu que le soutien de l'INEE aux professionnels du secteur revêt une grande valeur, il faudra que le type de soutien que le réseau devrait apporter à l'avenir soit clarifié davantage.
- **Le développement, l'engagement et la communication avec les membres** — L'INEE s'engagera mieux envers ses membres, qui sont ses ressources les plus précieuses et influentes.

LE GROUPE CONSULTATIF MONDIAL

Durant la phase d'élaboration du Plan stratégique, l'INEE a collaboré étroitement avec un groupe consultatif informel composé de membres importants du réseau, qui ont fourni continuellement des conseils et une orientation stratégique. Ce groupe a participé régulièrement à des conférences téléphoniques, consulté de la documentation, émis des commentaires sur des projets préliminaires et a donné des conseils quant aux mesures prises lors du processus consultatif.

L'ATELIER D'INTÉGRATION DU PLAN STRATÉGIQUE DE L'INEE

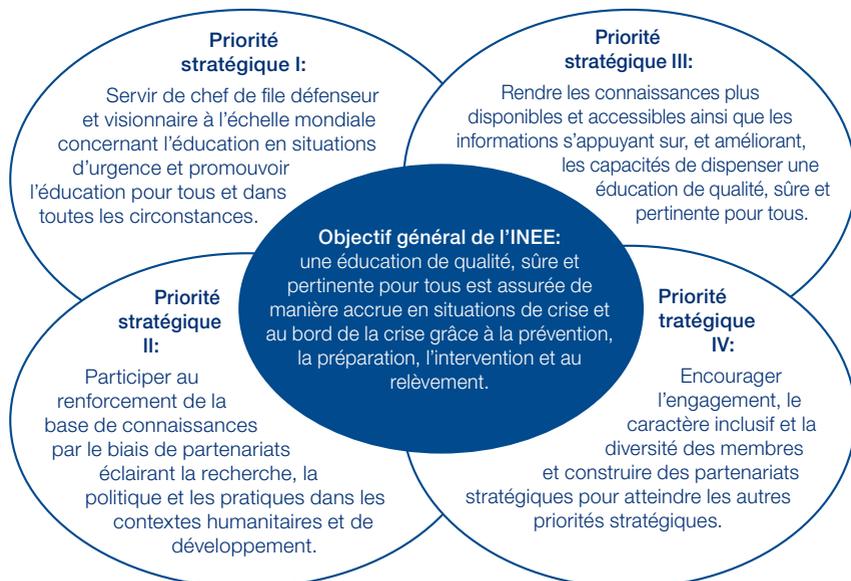
La réunion de synthèse mondiale a constitué une occasion de faire coïncider le Plan stratégique aux ambitions des membres pour le réseau dans son ensemble. Grâce aux conseils du Comité directeur de l'INEE, les participants ont décidé qu'il était nécessaire de consacrer un jour supplémentaire aux aspects techniques du Plan stratégique. Ainsi, une conférence accueillie par Save the Children a été organisée le 7 novembre 2014 à Washington. Des membres du Groupe de travail, du Comité directeur et du Secrétariat de l'INEE étaient présents. Des avancées ont été enregistrées concernant la terminologie spécifique, le contenu à inclure à la quatrième Priorité stratégique et les résultats que l'INEE a l'intention d'atteindre ces trois prochaines années.

PRIORITÉS STRATÉGIQUES DE L'INEE (2015-2017)

Grâce à son Plan stratégique pluriannuel et au soutien de son Secrétariat, l'INEE engage une stratégie qui réunit de nombreuses parties prenantes travaillant dans le périmètre traditionnel d'organisations et d'institutions du secteur de l'éducation en situations d'urgence afin de remplir son objectif principal. Quatre Stratégies prioritaires sont ressorties d'un long processus de consultation et d'analyse des caractéristiques majeures concernant les objectifs, la mission, la vision, les valeurs et les fonctions auxquelles tend l'INEE. Ces stratégies sont présentées successivement, mais restent inter-connectées et s'appuient les unes sur les autres. En tant que réseau et communauté mondiale de pratiques, l'INEE compte sur l'engagement, le soutien, la collaboration et le travail de ses 11 000 membres (et plus) pour réaliser les ambitions mises en avant dans le Plan stratégique.

Le Plan stratégique a été conçu par les membres et pour les membres. En remplissant ses fonctions principales (voir p.7), le Secrétariat de l'INEE apportera son soutien à ses membres afin de remplir les Priorités stratégiques du réseau. En outre, L'INEE vise à accueillir les bilans d'apprentissage annuels par lesquels les plans d'action en question peuvent être évalués vis-à-vis du Plan stratégique et également réorientés ou révisés pour garantir que les opérations entreprises restent pertinentes pour les membres et le secteur en général.

Le Plan stratégique 2015-2017 de l'INEE débute par l'établissement d'un objectif général qui s'inscrit dans le prolongement de celui du Plan stratégique précédent. L'objectif principal de chacune des Priorités stratégiques, liées les unes aux autres, figure ci-dessous.



PRIORITÉ STRATÉGIQUE I:

Servir de chef de file défenseur et visionnaire à l'échelle mondiale concernant l'éducation en situations d'urgence et promouvoir l'éducation pour tous et dans toutes les circonstances.

MOTIFS

Depuis ses débuts, l'INEE a redéfini l'approche de la communauté internationale en matière d'aide humanitaire en faisant reconnaître l'éducation mondiale comme une composante essentielle de l'intervention humanitaire. Les acquis en termes de plaidoyer et de politique ont eu une influence sur la création du Cluster éducation du CPI, l'adoption de la résolution de l'Assemblée générale des Nations Unies sur le droit à l'éducation en situations d'urgence ainsi que sur la politique nationale d'un certain nombre de pays quant à l'éducation en contextes humanitaires.

Néanmoins, l'éducation en situations d'urgence n'est toujours pas suffisamment financée et les sources de financement manquent de consistance et de prédictibilité. De nombreuses autorités doivent encore privilégier la qualité de l'éducation et la continuité éducative au sein de leurs plans d'éducation nationale, leurs plans de secours, leurs plans d'intervention d'urgence et leurs budgets nationaux. Les étudiants, les professeurs et les installations scolaires constituent toujours des cibles d'attaques. De surcroît, l'autre « face » de l'éducation fait l'objet de relativement peu d'attention, comme le risque qu'elle induit d'exacerber les tensions et de contribuer au conflit.



© Josh Estey, Care, 2004

RÉPONSE

L'INEE, chef de file visionnaire le plus reconnu mondialement et le plus important en matière d'éducation en situations d'urgence, continuera à mener des efforts en termes de plaidoyer à l'échelle mondiale, nationale et régionale pour garantir l'éducation en contextes humanitaires et de crise. Pour y parvenir, l'INEE tirera profit de la voix et de la contribution de ses membres et de ses partenaires et aura recours à son pouvoir de mobilisation, en tant que réseau, pour toucher le monde politique (et les décideurs à l'intérieur et au-delà du secteur de l'éducation). Par des initiatives et des dialogues extrêmement collaboratifs, interinstitutionnels et factuels, l'INEE modèlera et influencera le discours, le débat et l'opinion publique sur l'éducation en contexte humanitaire et de développement en vue de faciliter le changement positif de la politique et des pratiques humanitaires.

RÉSULTATS ATTENDUS 2015-2017

- L'INEE parvient à rassembler une grande diversité d'acteurs qui soutiennent auprès des bailleurs de fonds et des gouvernements (aux niveaux national et mondial) le besoin d'inclure aux politiques, plans et stratégies éducatifs des actions dans toutes les phases de l'intervention d'urgence. Celle-ci comprend la prévention, la préparation, les interventions, le relèvement et les ressources adéquates à allouer à chacune de ces phases.
- L'INEE agit sur le débat public, influence efficacement les décideurs et guide le développement de la politique et des pratiques humanitaires à travers des initiatives collectives et basées sur les faits ainsi qu'une communication et un plaidoyer importants.
- Les membres de l'INEE tirent profit d'une base de connaissances grandissante pour préconiser et influencer les changements politiques liés au droit à une éducation de qualité, sûre et pertinente dans toute situation.

EXEMPLES D'ACTIONS POUR ATTEINDRE LA PRIORITÉ I :

Actions	Fonctions
Renforcer et/ou développer des partenariats avec des acteurs clés.	<ul style="list-style-type: none">• Renforcement communautaire• Rassemblement• Facilitation
Faciliter la tenue de forums pour que les acteurs clés et affluent dialoguent.	<ul style="list-style-type: none">• Renforcement communautaire• Rassemblement• Facilitation
Développer et diffuser des messages, des outils et des ressources en matière de plaidoyer basés sur la recherche via des médias pertinents en direction d'un large public diversifié.	<ul style="list-style-type: none">• Facilitation• Amplification• Plaidoyer
Plaidoyer en faveur de l'investissement accru dans l'éducation, la protection de l'éducation, le développement ou l'amélioration de la planification de la préparation et des processus d'intervention dans les plans du secteur éducatif.	<ul style="list-style-type: none">• Plaidoyer

PRIORITÉ STRATÉGIQUE II:

Participer au renforcement de la base de connaissances par le biais de partenariats éclairant la recherche, la politique et les pratiques dans les contextes humanitaires et de développement.

MOTIFS

Depuis plus de dix ans, l'éducation en situations d'urgence a pris énormément d'ampleur, comme le prouve le nombre grandissant d'acteurs de ce domaine, la quantité d'outils et de ressources soutenant la politique et les pratiques concernant l'éducation en situations d'urgence ainsi que l'augmentation des membres de l'INEE. De plus, l'utilisation mondiale des Normes minimales de l'INEE sert maintenant de référence en matière de qualité et de responsabilité des programmes et des politiques d'éducation en situations d'urgence. Aujourd'hui, l'éducation en situations d'urgence est largement acceptée comme un sous-domaine de l'éducation- toutefois, des lacunes restent probantes grâce à la recherche, ces lacunes, si elles étaient comblées, pourraient faire avancer le domaine et appuyer des décisions de politique et de programmation éclairées.

RÉPONSE

Dans le contexte de la croissance continue de l'éducation en situations d'urgence en tant que domaine universitaire, l'INEE travaillera avec des membres et des partenaires cherchant à aborder les domaines de recherche et à développer une base de connaissances renforcée qui met en avant la recherche quantitative et rigoureuse et pallie au manque de connaissances dans le domaine. L'INEE utilisera les connaissances en question pour mener et promouvoir le changement de la politique et des pratiques qui garantit le droit à l'éducation pour chacun. Des approches axées sur des méthodes variées et qualitatives orienteront la gestion des connaissances du réseau tout comme les efforts des membres pour élaborer et mettre en œuvre les programmes et les politiques.

En outre, l'INEE travaillera à assurer que le Journal de l'éducation en situations d'urgence soit pleinement opérationnel et largement reconnu comme une plate-forme de qualité rigoureuse pour la diffusion de recherches variées. Dans le cadre de ses fonctions, l'INEE se concentrera sur le renforcement des opportunités d'engagement, de collaboration et de discussion pour les sous-ensembles de ses membres (dont les étudiants, les universitaires et les chercheurs indépendants) dans le but de construire une communauté de pratiques dynamique s'agissant de la recherche et de la base de connaissances de l'ensemble du réseau mondial de l'INEE. L'INEE encouragera les débats sur la politique et l'apprentissage impliquant des chercheurs, des praticiens et des responsables politiques du secteur de l'éducation en situations d'urgence et des domaines pertinents.

RÉSULTATS ATTENDUS 2015-2017

- L'INEE travaille avec les membres et les partenaires et selon les initiatives mondiales pertinentes pour encourager la réflexion et l'analyse ainsi que le traitement en priorité des nouvelles questions essentielles pour la recherche.

- L'INEE fait du Journal de l'éducation en situations d'urgence une plate-forme de qualité, rigoureuse et réputée pour la diffusion de recherches variées sur l'éducation en situations d'urgence et sécurise les ressources adaptées pour soutenir les opérations et le développement en cours du journal.
- L'INEE galvanise l'intérêt pour la recherche et contribue à renforcer une communauté de pratiques dynamique en organisant et facilitant la tenue d'événements réguliers pour les membres afin qu'ils débattent, discutent et insistent en priorité sur les besoins, les initiatives, les méthodologies, les résultats, entre autres, en matière de recherche.

EXEMPLES D' ACTIONS POUR ATTEINDRE LA PRIORITÉ II:

Actions	Fonction
Promouvoir et diffuser à grande échelle le <i>Journal de l'éducation en situations d'urgence</i> ainsi que des connaissances pertinentes sur l'éducation en situations d'urgence.	<ul style="list-style-type: none"> • Amplification
Faciliter la création de plate-formes régulières qui réunissent des acteurs humanitaires et de développement pour débattre et discuter de recherches en cours (ou de lacunes dans la recherche) et de questions stratégiques liées à l'éducation en situations d'urgence, ainsi que pour y prendre part.	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcement communautaire • Rassemblement • Facilitation et apprentissage
Renforcer et développer la collaboration avec les partenaires stratégiques se lançant dans la recherche pour combler les lacunes en la matière.	<ul style="list-style-type: none"> • Facilitation et apprentissage • Renforcement communautaire



© Claudio Osorio, Belize, 2007

PRIORITÉ STRATÉGIQUE III:

Rendre les connaissances plus disponibles et accessibles ainsi que les informations s'appuyant sur, et améliorant, les capacités de dispenser une éducation de qualité, sûre et pertinente pour tous.

MOTIFS

La gestion des connaissances, reconnue comme l'organisation, la production et le partage de connaissances, continuera à figurer en bonne place dans le travail de l'INEE. Les membres demandent de manière claire et généralisée que l'INEE soutienne la gestion des connaissances en vue de promouvoir l'éducation pour tous dans tous les contextes. L'Enquête mondiale de consultation 2014 a montré que les membres de l'INEE travaillant au niveau mondial, national et local accordaient de l'importance, parmi les meilleures contributions du réseau à l'éducation en situations d'urgence, à la professionnalisation du secteur à travers le développement d'outils, la promotion des Normes minimales de l'INEE et la conduite d'initiatives pour le renforcement des capacités. À titre d'exemple, 18 716 personnes de 178 pays différents ont consulté la Boîte à outils de l'INEE et téléchargé 10 046 ressources de septembre 2013 à septembre 2014.

Cependant, il faut travailler encore bien davantage pour renforcer les capacités et améliorer les connaissances mondiales afin de garantir une prestation de services éducatifs et une continuité de l'éducation de qualité. Dans une enquête réalisée en 2014, les membres de l'INEE ont reconnu le renforcement des capacités, la promotion de normes ainsi que le développement et la diffusion d'outils comme les priorités à venir du réseau. De plus, selon l'Évaluation 2012 des Normes minimales de l'INEE, 70 % des participants ont indiqué que le personnel qu'ils supervisaient avait soit de bonnes, soit de pauvres connaissances des Normes minimales de l'INEE. Par ailleurs, lorsque de nouveaux problèmes ou crises apparaissent, comme ce fut le cas en 2014 avec le virus Ebola en Afrique de l'ouest, les membres et partenaires de l'INEE voient le réseau comme un chef de file dans la gestion des connaissances et le développement d'outils de meilleures pratiques inter-institutionnelles.

RÉPONSE

En réponse à la demande des membres, l'INEE se concentrera ces trois prochaines années sur le renforcement de sa gestion des connaissances et de ses systèmes de développement des capacités dans le but de promouvoir la professionnalisation du secteur. Des efforts seront faits pour assurer une durabilité à long terme du travail, par exemple en facilitant le partage multilingue et mondial ainsi qu'en faisant la promotion des outils, ressources et connaissances des meilleures pratiques pertinents pour l'ensemble des membres. L'INEE s'attachera à soutenir les membres dans leur application, adaptation, contextualisation et institutionnalisation des Normes minimales de l'INEE et des outils qui y sont liés. Le développement interinstitutionnel de nouveaux outils se concentrera sur des sujets et des questions naissants qui comblent précisément les lacunes dans le secteur de l'éducation en situations d'urgence.

RÉSULTATS ATTENDUS 2015-2017

- L'INEE offre des opportunités de gestion des connaissances et de renforcement des capacités tout en encourageant la professionnalisation du secteur de l'éducation en situations d'urgence.
- L'INEE favorise la production de connaissances ainsi que le partage et la promotion d'outils et de ressources des meilleures pratiques pertinents pour tous les membres en réponse à de nouvelles situations d'urgence ou de nouvelles questions thématiques, régionales ou transversales.
- Les membres de l'INEE adaptent, appliquent, contextualisent et institutionnalisent de plus en plus les Normes minimales de l'INEE tout comme d'autres outils et ressources.

EXEMPLES D'ACTIONS POUR ATTEINDRE LA PRIORITÉ III :

Actions	Fonction
Faciliter le partage mondial des connaissances des outils et des ressources de bonnes pratiques.	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion des connaissances • Amplification et plaidoyer • Facilitation et apprentissage
Soutenir les membres et les partenaires dans leur application, adaptation, contextualisation et institutionnalisation des ressources de l'INEE	<ul style="list-style-type: none"> • Apport • Amplification et plaidoyer • Gestion des connaissances
Créer des opportunités de développement des capacités stratégiques à destination des membres et des partenaires.	<ul style="list-style-type: none"> • Gestion des connaissances • Amplification et plaidoyer • Apport • Facilitation et apprentissage



Madagascar, 2008

PRIORITÉ STRATÉGIQUE IV:

Encourager l'engagement, le caractère inclusif et la diversité des membres et construire des partenariats stratégiques pour atteindre les autres priorités stratégiques.

MOTIFS

La participation et la contribution actives des membres et des partenaires stratégiques de l'INEE sont nécessaires pour atteindre les Priorités stratégiques. La promotion d'une communauté de pratiques requiert une réflexion, un apprentissage et des actions collectifs aux niveaux national, régional et local. Des systèmes et des processus de communication solides doivent également être en place afin de parvenir plus facilement aux résultats exposés aux Priorités stratégiques I, II et III.

RÉPONSE

L'INEE mettra l'accent sur l'amélioration des opportunités pour les membres virtuels ou non, de s'engager significativement et sur le renforcement de la portée du réseau auprès de ses membres et dans les communautés multilingues. De surcroît, l'INEE cherchera à créer une diversité parmi les membres du réseau tout comme à encourager les membres de groupes sous-représentés à s'engager. Pour garantir le partage des informations dans les délais, l'INEE continuera à maintenir, développer et à renforcer son site web, sa boîte à outils, ses bulletins bi-hebdomadaires, ses médias sociaux ainsi que leur accessibilité dans les principales langues du réseau (anglais, français, espagnol, portugais et arabe).

Par ailleurs, l'INEE tirera avantage de ses partenariats stratégiques pour remplir la mission du réseau et l'objectif du Plan stratégique. Les partenaires de l'INEE comptent, entre autres, des organismes gouvernementaux, des institutions universitaires, des groupes de réflexion sur la politique et la recherche, des initiateurs de projets de normalisation et des organismes de coordination. La collaboration avec des partenaires stratégiques permet d'accroître les synergies et d'amplifier la voix et le pouvoir collectif, influant ainsi sur l'avancement de la recherche, du plaidoyer, de la politique et de l'éducation en situations humanitaires et de développement. L'INEE dépassera sa « zone de confort » pour engager des partenaires de secteurs non éducatifs et pour collaborer avec des partenaires apportant leurs compétences sur certains thèmes ou questions afin de créer des dialogues quant à la politique et les pratiques.

RÉSULTATS ATTENDUS 2015-2017

- L'INEE augmente son nombre de membres engagés et de partenaires stratégiques (y compris de groupes sous-représentés et de partenaires non traditionnels, et en offrant plus de chances de participer aux membres des communautés de langues) en vue d'atteindre toutes les autres Priorités stratégiques.
- L'INEE accueille de plus en plus de forums et crée des espaces réseau qui encouragent les membres à dialoguer et à participer à tous les niveaux, comme

des rencontres locales, des séminaires régionaux et nationaux, des tables rondes sur la politique mondiale, etc.

- L'INEE améliore ses capacités de soutien de ses membres grâce à des partenariats stratégiques nouveaux et/ou renforcés.

EXEMPLES D'ACTIONS POUR ATTEINDRE LA PRIORITÉ IV :

Actions	Fonctions
Développer et appliquer des stratégies pour accroître l'engagement des membres, y compris en maintenant le partage de haute qualité des informations.	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcement communautaire • Apport • Facilitation et apprentissage
Faciliter la tenue de forums et d'espaces réseau sur l'apprentissage pour des membres issus du secteur humanitaire et du développement en vue d'engagements, d'échanges et de contributions.	<ul style="list-style-type: none"> • Rassemblement • Renforcement communautaire • Gestion des connaissances
Développer ou renforcer les partenariats stratégiques en matière de plaidoyer, de recherche et de pratiques qui s'appuient sur les capacités du réseau.	<ul style="list-style-type: none"> • Renforcement communautaire • Facilitation et apprentissage • Rassemblement



EXAMEN DE LA STRUCTURE DE GOUVERNANCE ET ORGANISATIONNELLE

Le choix de créer une structure de gouvernance simple pour l'INEE est le résultat d'une décision délibérée de ses membres fondateurs qui espéraient qu'un contour de gouvernance flexible permettrait à l'INEE de croître et de s'épanouir au rythme des besoins de la communauté de l'éducation en situation d'urgence. Quinze ans après sa création, le réseau de l'INEE s'est fortement élargi et professionnalisé, ce qui a exigé des modifications dans le rôle, les responsabilités, les fonctions et l'organisation des structures internes de l'INEE. Les membres de l'INEE ont identifié la communication et la coordination verticale et horizontale ainsi que la structure de financement comme étant les domaines appelant à l'amélioration. Afin de mieux soutenir sa croissance et ses capacités, l'INEE s'est appuyé sur la participation, l'efficacité et l'efficacité de son réseau afin d'entreprendre un examen externe de sa structure de gouvernance et organisationnelle. Les résultats générés seront utilisés par le comité directeur et le Secrétariat afin d'informer sur les décisions prises concernant la stratégie, la structure, la programmation, la gouvernance, le financement et le recrutement.

FINANCEMENT ET RELATIONS AVEC LES BAILLEURS DE FONDS

Au cours des 14 dernières années, le travail de l'INEE a eu un impact important sur le domaine de l'éducation en situation d'urgence dans la mesure où il a permis un espace de partage des expériences, de diffusion de l'information et de développement de normes minimales ainsi que d'outils de planification et de gestion de projet pour le secteur de l'éducation en situation d'urgence. L'INEE a permis de stimuler la recherche et de les disséminer à une variété de public cible. Son travail au niveau du plaidoyer a permis d'assurer des changements fondamentaux de politiques et d'obtenir l'engagement nécessaire pour l'éducation des enfants et les apprenants adultes vivant une situation d'urgence. Cependant, il est crucial que la base de financement de l'INEE puisse soutenir les besoins accélérés, diversifiés et complexes de son réseau. Afin de répondre aux besoins croissants de ses membres et d'assurer sa capacité à façonner la recherche, le plaidoyer, les politiques et les pratiques d'éducation en situation d'urgence, l'INEE doit diversifier sa base de financement et ses capacités.

Tout au long de l'année 2015, l'INEE mettra en oeuvre sa Stratégie de collecte de fonds afin d'assurer des sources constantes, prévisibles et durables de financement qui permettront au réseau de financer le travail du Secrétariat et de maintenir la stabilité, la flexibilité, l'innovation et l'engagement de l'INEE au domaine de l'éducation en situation d'urgence. L'INEE invitera les anciens donateurs et les donateurs actuels à contribuer à la Stratégie de collecte de fonds et à l'élaboration d'approches de financement innovantes telles que le Bridging Fund Initiative et le Forum des donateurs. De plus, l'INEE travaillera à faciliter un exercice annuel visant à quantifier les contributions des membres de l'INEE aux activités du réseau, et d'utiliser cette information dans ses initiatives de rayonnement.

MÉDIAS ET COMMUNICATIONS

Afin de soutenir les priorités du Plan stratégique 2015-2017, les objectifs de médias et de communications de l'INEE sont de fournir des forums adéquats et un mécanisme d'échange d'information entre les parties prenantes de l'INEE. Actuellement, l'INEE a recours à une variété d'outils pour communiquer avec ses membres, dont le gestionnaire de messagerie électronique, la page web, le blogue, les médias sociaux (Facebook, Twitter et LinkedIn), les webinaires et conférences WebEx ainsi que des interactions en personne.

Les activités de communication de l'INEE sont réalisées aussi bien au niveau interne qu'externe. L'INEE cherche à améliorer les connaissances et les capacités des parties prenantes qui composent son réseau. Parmi ces parties prenantes figurent les membres de l'INEE (c'est-à-dire les membres des communautés de langues, les groupes de travail, les équipes de travail spécialisées, le secrétariat de l'INEE, le comité directeur et autres groupes), les chercheurs et universitaires, les décideurs politiques, les intervenants, les professeurs et les associations de professeurs qui opèrent à l'extérieur du réseau. L'INEE cherche à accroître l'engagement de ses membres en offrant à ses membres des activités, des discussions et des processus en plusieurs langues et a l'objectif de fournir un meilleur accès des outils et des ressources qui abordent les contextes difficiles que ses membres sont susceptibles de vivre. Tout au long de 2015, l'INEE mettra au point une Stratégie médias et communications qui s'appuie sur les voies de communication existantes et qui fournira à ses membres un plus grand accès aux services et informations offerts par le réseau de l'INEE.



© Lindsay Stark, Uganda, 2004



© Stacy Hughes, Japan, 2006

CONCLUSION

Afin de bien s'adapter aux nouvelles dynamiques, à la croissance graduelle et aux nouveaux enjeux et défis du domaine de l'éducation en situation d'urgence, l'INEE doit s'appuyer sur les forces qui résident au cœur même de ses fonctions; **le renforcement communautaire, le rassemblement, la gestion des connaissances, l'amplification, le plaidoyer, la facilitation des échanges et l'approvisionnement.** Par l'entremise de ses fonctions, l'INEE peut occuper un rôle de premier plan dans le domaine de l'éducation en situations d'urgence et ainsi influencer le développement de politiques globales en matière d'éducation. À cet effet, l'INEE a un avantage comparatif substantiel pour occuper ce rôle. Aucune agence ou organisation ne détient ce niveau d'appui pour plaidoyer en faveur de changements politiques et de pratiques. En faisant appel à son pouvoir de mobilisation, le réseau facilitera des dialogues entre les acteurs du secteur de l'aide humanitaire et du développement et fera la promotion des partenariats afin de favoriser la recherche, le développement d'outils et le renforcement d'une base de connaissances factuelle dans le domaine de l'éducation en situations d'urgence.

L'INEE établira un cadre logique qui s'appuiera sur le Plan stratégique 2015-2017. Ce cadre sera utilisé comme plan de travail annuel et servira à définir les activités pour tous les secteurs et structures du réseau. Au moyen de méthodes de métaévaluation, l'INEE mènera un Examen d'apprentissage annuel afin d'améliorer l'apprentissage du réseau.

D'ici la fin du Plan stratégique, l'INEE espère avoir accru les liens et le dialogue entre les membres et intervenants du milieu de l'éducation en situations d'urgence et espère avoir construit des ponts entre le secteur humanitaire, du développement, de la consolidation de la paix, de la réduction des catastrophes et autres. L'INEE espère également que son travail auprès du réseau aura facilité l'expansion de la recherche de données probantes dans le domaine de l'éducation en situations d'urgence et contribué à sa dissémination. Par ailleurs, l'INEE a l'intention d'utiliser les recherches et les données générées afin de plaidoyer en faveur de changements dans les politiques et de soutenir le développement d'outils, de méthodes et d'approches innovantes dans le secteur de l'éducation en situations d'urgence. L'INEE aspire surtout à ce que le droit à l'éducation pour tous soit atteint, et ce, incluant les situations d'urgence.

ANNEXE I: CADRE DE RÉSULTATS

Ce Plan stratégique est un cadre d'actions général et flexible pour nous guider. Le cadre de résultats provisionnels (page suivante) sert de guide pour le suivi et l'évaluation de la bonne exécution des priorités stratégiques. L' INEE suivra des étapes tout au long de la période de 3 ans pour établir un système d'engagement des membres, de révision opérationnelle et de la stratégie et l'application des apprentissages. La mise en oeuvre de ce Plan stratégique dépend grandement de l'engagement des membres, du développement de partenariats stratégiques efficaces, du fonctionnement efficace des Groupes de travail et des Equipes de travail, de l'obtention de fonds adéquats, et du soutien continu des agences qui nous accueillent dans leurs bureaux.

Les mécanismes de suivi et d'évaluation pour la durée du Plan stratégique comportent certaines caractéristiques:

- Un plan de travail sera développé et révisé annuellement, d'après le cadre du Plan stratégique 2015-2017. Il spécifiera le plan de travail pour toutes les sections et structures du réseau et inclura des indicateurs plus détaillés en plus des résultats provisionnels énumérés sous chaque priorité stratégique. Les progrès seront mesurés par rapport aux résultats provisionnels de ce document et ceux développés dans le cadre annuel.
- L'INEE mènera une Revue annuelle des apprentissages par le biais de méta-évaluations participatives, un processus par lequel les évaluations du réseau seront examinées pour garantir la qualité du processus d'évaluation et de ses résultats.
- Un examen final qui prendra en compte des leçons apprises et qui formera la direction future de l'INEE et pour finir, renforcera l'intégralité du réseau.

Le tableau (page suivante) ne définit pas la responsabilité primaire de chaque objectif sous chacune des quatre priorités stratégiques, étant donné que chaque Groupe de travail de l'INEE peut potentiellement atteindre n'importe lequel des résultats provisionnels. Un plan de travail plus précis pour chaque objectif peut être déterminé. Sous la responsabilité du Comité directeur, en consultation avec le Secrétariat les stratégies peuvent être ajustées en fonction des données.

Plan stratégique 2015-2017 Cadre de résultats provisionnels		
Priorités stratégiques	Résultats	Fonctions
<p>Priorité stratégique I:</p> <p><i>Servir de chef de file défenseur et visionnaire à l'échelle mondiale concernant l'éducation en situations d'urgence et promouvoir l'éducation pour tous et dans toutes les circonstances.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> L'INEE parvient à rassembler une grande diversité d'acteurs qui soutiennent auprès des bailleurs de fonds et des gouvernements (aux niveaux national et mondial) le besoin d'inclure aux politiques, plans et stratégies éducatifs des actions dans toutes les phases de l'intervention d'urgence. Celle-ci comprend la prévention, la préparation, les interventions, le relèvement et les ressources adéquates à allouer à chacune de ces phases. L'INEE agit sur le débat public, influence efficacement les décideurs et guide le développement de la politique et des pratiques humanitaires à travers des initiatives collectives et basées sur les faits ainsi qu'une communication et un plaidoyer importants. Les membres de l'INEE tirent profit d'une base de connaissances grandissante pour préconiser et influencer les changements politiques liés au droit à une éducation de qualité, sûre et pertinente dans toute situation. 	<ul style="list-style-type: none"> Renforcement communautaire Rassemblement Gestion des connaissances Amplification et plaidoyer Facilitation et apprentissage Apport
<p>Priorité stratégique II:</p> <p><i>Participer au renforcement de la base de connaissances par le biais de partenariats éclairant la recherche, la politique et les pratiques dans les contextes humanitaires et de développement.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> L'INEE travaille avec les membres et les partenaires et selon les initiatives mondiales pertinentes essentielles pour la recherche. L'INEE fait du Journal de l'éducation en situations d'urgence une plate-forme de qualité, rigoureuse et réputée pour la diffusion de recherches variées sur l'éducation en situations d'urgence et sécurise les ressources adaptées pour soutenir les opérations et le développement en cours du journal. L'INEE galvanise l'intérêt pour la recherche et contribue à renforcer une communauté de pratiques dynamique en organisant et facilitant la tenue d'événements réguliers pour les membres afin qu'ils débattent, discutent et insistent en priorité sur les besoins, les initiatives, les méthodologies, les résultats, entre autres, en matière de recherche. 	<ul style="list-style-type: none"> Renforcement communautaire Rassemblement Gestion des connaissances Amplification et plaidoyer Facilitation et apprentissage Apport
<p>Priorité stratégique III:</p> <p><i>Rendre les connaissances plus disponibles et accessibles ainsi que les informations s'appuyant sur, et améliorant, les capacités de dispenser une éducation de qualité, sûre et pertinente pour tous.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> L'INEE offre des opportunités de gestion des connaissances et de renforcement des capacités tout en encourageant la professionnalisation du secteur de l'éducation en situations d'urgence. L'INEE favorise la production de connaissances ainsi que le partage et la promotion d'outils et de ressources des meilleures pratiques pertinentes pour tous les membres en réponse à de nouvelles situations d'urgence ou de nouvelles questions thématiques, régionales ou transversales. Les membres de l'INEE adaptent, appliquent, contextualisent et institutionnalisent de plus en plus les Normes minimales de l'INEE tout comme d'autres outils et ressources. 	<ul style="list-style-type: none"> Renforcement communautaire Rassemblement Gestion des connaissances Amplification et plaidoyer Facilitation et apprentissage Apport
<p>Priorité stratégique IV:</p> <p><i>Encourager l'engagement, le caractère inclusif et la diversité des membres et construire des partenariats stratégiques pour atteindre les autres priorités stratégiques.</i></p>	<ul style="list-style-type: none"> L'INEE augmente son nombre de membres engagés et de partenaires stratégiques (y compris de groupes sous-représentés et de partenaires non traditionnels), et en offrant plus de chances de participer aux membres des communautés de langues) en vue d'atteindre toutes les autres Priorités stratégiques. L'INEE accueille de plus en plus de forums et crée des espaces réseau qui encouragent les membres à dialoguer et à participer à tous les niveaux, comme des rencontres locales, des séminaires régionaux et nationaux, des tables rondes sur la politique mondiale, etc. L'INEE améliore ses capacités de soutien de ses membres grâce à des partenariats stratégiques nouveaux et/ou renforcés. 	<ul style="list-style-type: none"> Renforcement communautaire Rassemblement Gestion des connaissances Amplification et plaidoyer Facilitation et apprentissage Apport

INEE

An international network for education in emergencies
Un réseau international pour l'éducation en situations d'urgence
Una red internacional para la educación en situaciones de emergencia
Uma rede internacional para a educação em situações de emergência
الشبكة العالمية لوكالات التعليم في حالات الطوارئ