



Plan stratégique

de l'Organisation du Baccalauréat International (IBO)

Avril 2004

Version 1.0 – Approuvée par le Conseil de fondation

© Organisation du Baccalauréat International, 2004

Table des matières

	<i>Page</i>
Section 1 : Introduction – L’IBO et la planification stratégique	2
Section 2 : L’IBO – Sa mission, ses valeurs et son acte de fondation	3
Section 3 : Stratégies	4
Section 4 : Aperçu des actions stratégiques	6
Section 5 : Les actions stratégiques en détail	7
Annexe A : Le processus de planification stratégique	17
Annexe B : Implications financières	19

Section 1 : Introduction

L'IBO et la planification stratégique

Ce plan stratégique est le fruit d'un processus de planification qui s'est étendu sur une année durant laquelle l'IBO a collaboré étroitement avec McKinsey & Company que nous remercions pour l'aide qu'ils nous ont apportée à titre gracieux.

Des rapports intérimaires sur ce processus ont été présentés aux réunions du Conseil de fondation à Genève et à Mumbai en 2003. Le résultat de ces discussions et autres consultations, notamment entre les membres du Comité de planification stratégique nouvellement formé et les directeurs de l'IBO, s'est concrétisé par la rédaction de la première version préliminaire du plan stratégique présentée au Conseil de fondation en janvier 2004. Une seconde version préliminaire a fait l'objet d'une vaste consultation durant le mois de mars 2004. Cette version finale a été approuvée par le Conseil de fondation en avril 2004.

Ce nouveau plan s'inscrit dans une série de réflexions à long terme qui sont nées lors de la fondation de l'IBO en 1968. Néanmoins, cette version est sensiblement différente en ce qu'elle traite pour la première fois du défi que représente la gestion d'une croissance rapide, qui est l'un des traits caractéristiques de l'organisation.

L'IBO s'est construit une excellente réputation en tant qu'organisation prééminente dans le domaine de l'éducation internationale. Notre mode de travail est déterminé par un certain nombre de valeurs fondamentales.

- Motivés par une mission : nous souhaitons créer un monde meilleur par l'intermédiaire de l'éducation.
- Ouverture internationale : nous embrassons la diversité.
- Qualité : nous sommes fiers de notre réputation d'excellence.
- Participation : nous faisons participer activement nos interlocuteurs.
- Partenariat : nous atteignons nos objectifs en travaillant ensemble.
- Prépondérance pédagogique : nous sommes à l'origine d'innovations en matière de pratiques éducationnelles.

Le défi qui se pose à nous aujourd'hui consiste à la fois à développer nos programmes et nos services, mais également à les rendre accessibles à un plus grand nombre d'élèves, d'enseignants et d'établissements scolaires. Ce défi requiert de l'imagination, une planification minutieuse et l'identification de nouvelles sources de financement. Il exige notamment une gestion prudente de la croissance de l'IBO afin que, tout en améliorant la qualité de notre travail, nous étendions notre présence aux établissements scolaires défavorisés et aux régions en voie de développement.

Ce plan stratégique est un document de haut niveau qui établit la direction que prendra notre organisation, ainsi que ses objectifs généraux durant les dix prochaines années. Il constitue le point de départ de la seconde phase de planification stratégique (voir annexe A) durant laquelle chaque directeur établira une stratégie fonctionnelle/régionale ainsi que les plans et budgets détaillés pertinents (voir annexe B). Cette démarche participative et soutenue a pour but d'intégrer notre stratégie à tous les domaines d'activité de notre organisation.

Section 2 : L'IBO – Sa mission, ses valeurs et son acte de fondation

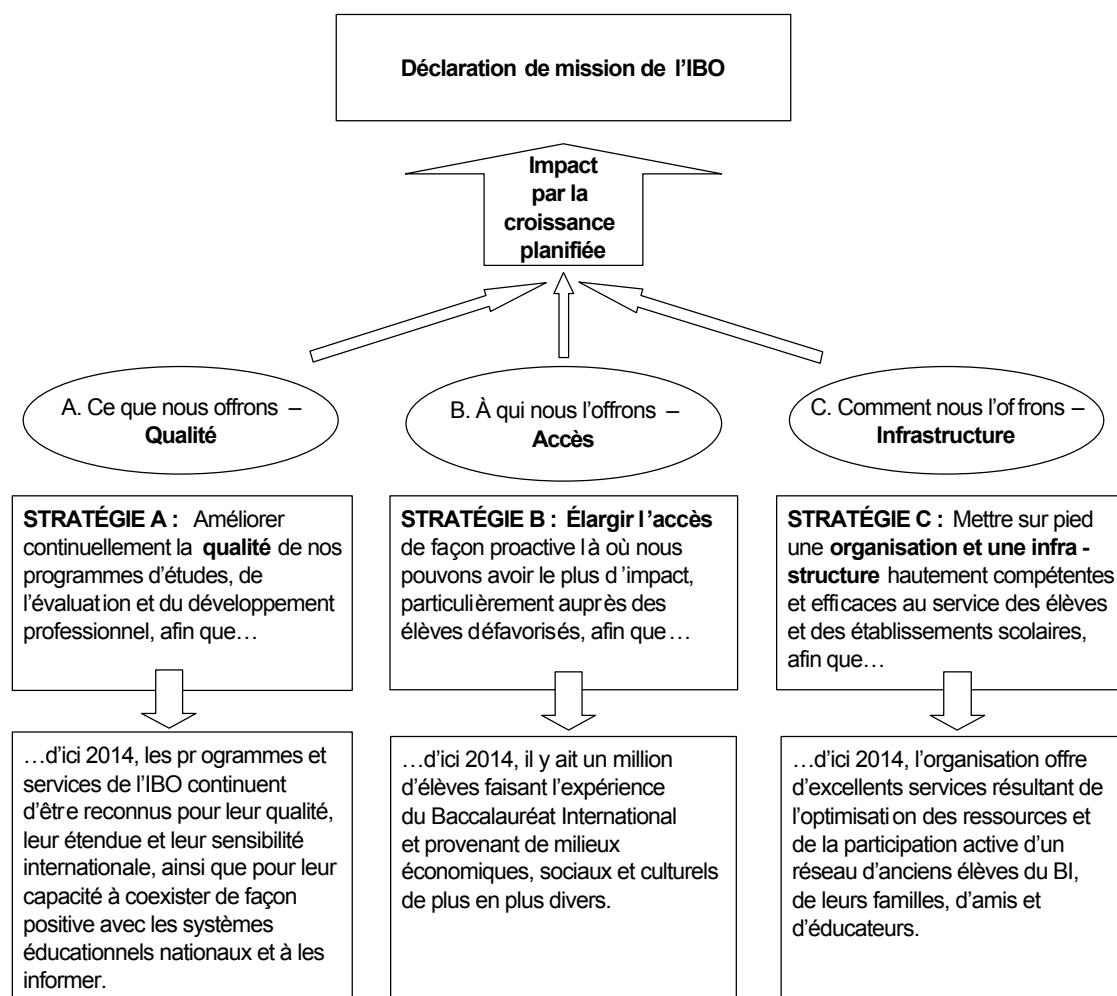
Déclaration de Mission	Valeurs fondamentales	Acte de fondation
<p><i>L'Organisation du Baccalauréat International (IBO) a pour but de développer chez les jeunes la curiosité intellectuelle, les connaissances et la sensibilité nécessaires pour contribuer à bâtir un monde meilleur et plus paisible, dans un esprit d'entente mutuelle et de respect interculturel</i></p> <p><i>À cette fin, l'IBO collabore avec des établissements scolaires, des gouvernements et des organisations internationales pour mettre au point des programmes d'éducation internationale stimulants et des méthodes d'évaluation rigoureuses</i></p> <p><i>Ces programmes encouragent les élèves de tout pays à apprendre activement tout au long de leur vie, à être empreints de compassion, et à comprendre que les autres, en étant différents, puissent aussi être dans le vrai.</i></p>	<p>Motivés par une mission <i>Nous souhaitons créer un monde meilleur par l'intermédiaire de l'éducation</i></p> <p>Ouverture internationale <i>Nous embrassons la diversité</i></p> <p>Qualité <i>Nous sommes fiers de notre réputation d'excellence</i></p> <p>Participation <i>Nous faisons participer activement nos interlocuteurs</i></p> <p>Partenariats <i>Nous atteignons nos objectifs en travaillant ensemble</i></p> <p>Prépondérance pédagogique <i>Nous sommes à l'origine d'innovations en matière de pratiques éducationnelles</i></p>	<p><i>Développer et promouvoir des programmes d'éducation internationale pour des élèves des niveaux primaire, secondaire premier cycle et secondaire deuxième cycle, destinés à être mis en application dans tous les pays par des établissements autorisés ;</i></p> <p><i>Développer, administrer et promouvoir, à l'intention des établissements autorisés, un examen international donnant accès à l'enseignement supérieur dans tous les pays ;</i></p> <p><i>Prendre toutes les mesures nécessaires à atteindre ces objectifs, notamment la recherche pédagogique, le développement de programmes et de méthodes d'évaluation, la formation des enseignants, des services de consultation, des conférences, des publications, la coopération avec des organismes gouvernementaux, intergouvernementaux, éducatifs et autres.</i></p>

Depuis sa création en 1968, l'IBO a autorisé 1 123 établissements scolaires à dispenser le Programme du diplôme, 259 établissements à dispenser le Programme de premier cycle secondaire et 138 établissements à dispenser le Programme primaire, et ce dans 115 pays. Près de 60 000 élèves par an passent les examens du Programme du diplôme et plusieurs milliers d'enseignants assistent chaque année à nos ateliers de formation et à nos conférences. Nous comptons 300 employés et un chiffre d'affaire de 45 millions de dollars américains. L'organisation connaît une croissance annuelle régulière de 15 % depuis 10 ans.

Section 3 : Stratégies

L'IBO a la responsabilité d'agir de façon à avoir l'impact le plus efficace conformément à sa mission et en fonction de ses ressources. Pour ce faire, il faut que nous optimisions l'équilibre entre trois facteurs.

- Ce que nous offrons – **Qualité**
- À qui nous l'offrons – **Accès**
- Comment nous l'offrons – **Infrastructure**



La croissance peut être appréhendée sous différents angles. Par exemple : l'amélioration de la qualité de nos programmes ; l'augmentation du nombre d'élèves ; le renforcement du professionnalisme de l'organisation. Notre objectif n'est pas la croissance en soi, mais plutôt la **planification** de la croissance afin d'avoir l'impact le plus efficace et le plus équilibré possible.

Nous avons identifié une série d'**actions stratégiques** pour nous aider à mettre en œuvre ces trois stratégies. Vous trouverez un résumé de ces actions dans la section 4 de ce document. Elles sont présentées en détails dans la section 5. Ces actions sont énumérées en fonction des trois **catégories** qu'elles ciblent le plus, bien que les objectifs individuels aient généralement une portée bénéfique dans toutes les catégories.

La catégorisation est utilisée pour identifier les pays ou les régions où l'IBO est déjà active et possède un réseau important d'établissements scolaires (catégorie 1), les régions qui présentent un potentiel majeur pour un impact futur (catégorie 2) et les régions où il existe peu de possibilité d'atteindre une masse critique à moyen terme (catégorie 3). Elle sera effectuée régulièrement et prendra en compte des facteurs tels que l'impact bénéfique que nous pouvons avoir au point de vue éducationnel, l'ouverture d'un pays à d'autres systèmes éducatifs, le réseau et l'aide dont dispose l'IBO à l'échelle locale, l'importance du potentiel en terme d'élèves, l'existence d'autres programmes de bonne qualité et les possibilités de financement pour les programmes de l'IBO. La catégorisation nous permet d'être sûrs que nos ressources sont utilisées de façon à augmenter nos chances d'optimiser notre impact.

Section 4 : Aperçu des actions stratégiques

	A – Qualité	B – Accès	C – Infrastructure
Général (0) L'ensemble de l'organisation	A0.1 Établir un système de mesure de la qualité des programmes d'étude, de l'évaluation et des ateliers.	B0.1 Compléter et mettre à jour régulièrement la catégorisation des pays et le dossier de projets . B0.2 Contrôler la croissance et le progrès à l'aide d'un système de mesure .	C0.1 Mettre sur pied une organisation compétente et efficace. C0.2 Assurer une procédure d'évaluation fiable . C0.3 Développer une structure régionale efficace. C0.4 Créer une Association du BI pour des membres individuels. C0.5 Établir un système de mesure des performances . C0.6 Formuler une stratégie de développement des ressources .
Catégorie 1 Réseau établi d'écoles du monde du BI	A1.1 Renforcer la dimension internationale des programmes de l'IBO. A1.2 Contrôler la qualité du contenu . A1.3 Assurer l'excellence des programmes et de leur évaluation . A1.4 Soutenir des recherches sur l'efficacité des programmes de l'IBO. A1.5 Assurer la qualité du développement professionnel offert par l'IBO à travers le monde.	B1.1 Soutenir la croissance des établissements existants . B1.2 Développer la reconnaissance par les universités et les gouvernements.	C1.1 Contrôler la qualité des services aux établissements scolaires. C1.2 Assurer l'autofinancement des programmes . C1.3 Renforcer les bureaux régionaux .
Catégorie 2 Haut potentiel pour un impact futur	A2.1 Développer des programmes supplémentaires .	B2.1 Réagir à l'exercice de catégorisation . B2.2 Augmenter le nombre de langues dans lesquelles les programmes sont offerts . B2.3 Utiliser les technologies nouvelles , y compris l'apprentissage en ligne. B2.4 Étudier de nouveaux modes de fourniture de nos programmes et services .	C2.1 Collaborer avec d'autres agences. C2.2 Développer des compétences de service conseil . C2.3 Établir et entretenir des relations à long terme avec des donateurs importants.
Catégorie 3 Manque de masse critique		B3.1 Explorer les options de collaboration .	

Section 5 : Les actions stratégiques en détail

Cette section décrit chacune des actions proposées dans le plan. On se souviendra que ce plan est un document de haut niveau qui établit la direction que prendra notre organisation, ainsi que ses objectifs généraux durant les dix prochaines années. La façon selon laquelle les plans et budgets détaillés seront établis est décrite dans les annexes A et B ; chaque plan détaillé suivra les procédures établies au sein de l'organisation en matière de gestion, de prise de décisions et d'élaboration de budgets.

À titre indicatif, chaque action est accompagnée de sa source de financement la plus probable, indiquée comme suit :

1. Fonds provenant du budget pour 2004 (déjà approuvé) ;
2. Fonds provenant de futures projets de budget, à partir de 2005 ;
3. Fonds provenant de collectes/développements extérieurs ;
4. Pas de fonds supplémentaires nécessaires.

Afin de donner une idée de l'investissement attendu, nous avons également indiqué, comme suit, une période cible durant laquelle les ressources seront nécessaires :

- A. À court terme (1 à 2 ans) ;
- B. À moyen terme (3 à 5 ans) ;
- C. À long terme (6 ans et plus).

Enfin, nous avons également indiqué le niveau de ressources probablement requis pour chaque action, en utilisant l'échelle suivante :

- x. Mineur ;
- y. Important ;
- z. Majeur.

A – Qualité

Améliorer continuellement la qualité de nos programmes d'étude, de l'évaluation et du développement professionnel au travers des actions stratégiques suivantes.

Action	Remarques	Financement	Période	Ressources
A0.1 Mesure de la qualité Établir une série d'indicateurs de performance clés permettant d'évaluer la qualité des programmes d'études, de l'évaluation et du contenu des ateliers – afin de comprendre et mesurer la qualité de nos activités principales.	Il s'agit d'une activité unique à mettre en place sur base des propositions de budget et de dotation en personnel actuelles.	4	A	x
A1.1 Ouverture internationale Renforcer la dimension internationale des programmes de l'IBO et diffuser les valeurs et les pratiques de l'éducation internationale – afin que les programmes et les services de l'IBO reflètent plus fidèlement les valeurs de sa déclaration de mission.	Il s'agit d'une procédure progressive touchant à tous les aspects de notre travail.	1, 2	B	x
A1.2 Contrôler la qualité du contenu Consigner et publier un ensemble complet d'indicateurs de performance mesurant la qualité des programmes d'études, des évaluations et du contenu des ateliers – afin d'être sûr que les niveaux de qualité sont convenables et cohérents, et que tout problème éventuel est rapidement résolu.		2	A	x

Action	Remarques	Financement	Période	Ressources
		2	C	y
<p>A1.3 Programmes d'études et évaluation Assurer un processus de révision régulière avec une participation des enseignants et des examinateurs, un développement adéquat du personnel, l'appartenance à des comités, le recours à des consultants et à des associations extérieures – afin que le développement des programmes d'études et de l'évaluation bénéficie des idées de pointe et que nos programmes conservent leur réputation d'excellence dans un monde en évolution.</p>	<p>Cette action prolonge nos pratiques actuelles.</p>	2	C	y
<p>A1.4 Soutien à la recherche Accroître le soutien que nous apportons aux recherches portant sur l'efficacité des programmes de l'IBO et sur la nature de l'éducation internationale – afin que les résultats concrets de l'accomplissement de notre mission soient publiés et étayés par la recherche, et afin que l'IBO contribue à la recherche en éducation internationale et en tire également des enseignements.</p>	<p>Des ressources supplémentaires provenant de nos réserves ont récemment été allouées à l'unité de recherche afin de lui permettre de poursuivre des projets prioritaires.</p>	1, 2, 3	B	y
<p>A1.5 Développement professionnel Assurer la qualité des ateliers à l'échelle mondiale par le biais d'un processus d'assurance-qualité et en travaillant à obtenir l'accréditation d'instances extérieures – afin que le niveau de satisfaction des enseignants assistant aux ateliers augmente, que l'efficacité des ateliers s'améliore et que nous reconnaissons l'influence prépondérante des enseignants dans la concrétisation de la mission de l'IBO en classe.</p>	<p>Liens possibles avec B2.3 (par exemple, développement technologique du CPEL pour améliorer la formation continue des enseignants).</p>	1, 2	B	y

Action	Remarques	Financement	Période	Ressources
<p>A2.1 Développement des programmes Développer des programmes supplémentaires et des sélections ou parties des programmes actuels, soumis à l'approbation de l'IBO et compatibles avec la déclaration de mission, tels qu'un diplôme professionnel ou l'utilisation d'une partie d'un programme, comme dans le cas de la <i>Plate-forme européenne</i> – afin que les programmes de l'IBO soient compatibles avec une gamme plus large de structures organisationnelles scolaires et avec les besoins des élèves, et afin que la mission de l'IBO se concrétise au sein d'un plus grand groupe d'élèves.</p>	<p>L'ampleur éventuelle de cette action requiert une étude détaillée avant que toute action puisse être quantifiée.</p>	<p>2, 3</p>	<p>C</p>	<p>z</p>

B – Accès

Élargir l'accès de façon proactive là où nous pouvons avoir le plus d'impact, particulièrement auprès des élèves défavorisés, par le biais des actions stratégiques suivantes.

Action	Remarques	Financement	Période	Ressources
<p>B0.1 Catégorisation et dossier de projets Compléter et revoir régulièrement l'exercice de catégorisation pour créer un dossier de projets finançables basés sur nos objectifs stratégiques – afin que nous puissions : concentrer nos ressources là où elles auront le plus d'impact ; fournir aux établissements scolaires une assistance à court terme pour la mise en œuvre des programmes ; et obtenir des ressources pour des projets de développement (par exemple, le gouvernement allemand finançant l'introduction de certaines matières en allemand dans le Programme du diplôme).</p>	<p>Une plus grande dotation en personnel sera nécessaire dans chaque bureau régional afin d'entreprendre le travail de communication et de marketing et fera l'objet de propositions budgétaires pour 2005.</p>	2	B	y
<p>B0.2 Contrôler la croissance et le progrès Concevoir un ensemble complet de projections, une modélisation des conséquences de la croissance et un processus de présentation de ces informations – afin de pouvoir planifier et gérer la croissance tout en contrôlant nos progrès vers l'élargissement de l'accès.</p>	<p>Les départements d'information de gestion et de planification stratégique se chargeront de cette activité, dans le cadre des budgets actuels.</p>	1	A	x

Action	Remarques	Financement	Période	Ressources
B1.1 Soutenir la croissance des établissements existants Aider les établissements autorisés à promouvoir et développer leurs programmes actuels – pour attirer plus d’élèves vers les établissements autorisés et aider les établissements à renforcer leurs programmes.	Les coûts seront liés au développement de matériel destiné à aider les établissements scolaires à promouvoir leurs programmes, ainsi qu’au développement de notre site Web (www.ibo.org) afin que des informations détaillées sur les pays et les établissements scolaires à travers le monde soient plus visibles. Ces coûts seront couverts par le budget de communication.	2	A	x
B1.2 Développer la reconnaissance des programmes Assurer une reconnaissance accrue de nos programmes par les universités et les gouvernements – afin que nos programmes soient reconnus équitablement par rapport aux programmes nationaux.	Les coûts seront liés à une augmentation d’activité du personnel des bureaux régionaux afin que plus de temps puisse être consacré à ces activités. Ces coûts seront couverts par les budgets des bureaux régionaux. (voir B0.1)	2	B	y
B2.1 Catégorisation Agir en fonction des résultats de l’exercice de catégorisation régionale – afin de pouvoir concentrer nos ressources là où nous pouvons avoir le plus d’impact.	Les bureaux régionaux voudront sans doute établir des actions ciblées afin de développer des liens à l’échelle locale et promouvoir le BI dans les pays de la catégorie 2. Ces coûts seront couverts par les budgets des bureaux régionaux ainsi que par des financements externes, lesquels feront l’objet de recherche.	2, 3	B	y
B2.2 Augmenter le nombre de langues dans lesquelles les programmes sont offerts Étudier les options permettant d’offrir les programmes de l’IBO dans des langues supplémentaires tout en veillant à leur qualité et leur mise en œuvre efficace – de façon à pouvoir proposer les programmes de l’IBO dans les pays où les langues de travail de l’IBO ne sont pas employées régulièrement.	Cet objectif (comme par exemple l’ajout de l’allemand dans le Programme du diplôme) sera atteint par l’intermédiaire de recherche de financement une fois que le projet allemand aura été complètement évalué.	2, 3	B	y

Action	Remarques	Financement	Période	Ressources
<p>B2.3 Technologie Introduire des technologies novatrices telles que le Centre pédagogique en ligne (CPEL) – afin d’accroître les opportunités pour les élèves et les enseignants qui sont limités en termes de ressources, de temps ou par leur situation géographique.</p>	<p>Des recherches et des projets pilotes sont actuellement en cours dans un certain nombre de domaines (par exemple, la notation en ligne, l’évaluation électronique, des activités sur le CPEL).</p>	1, 2, 3	A, B	z
<p>B2.4 Modes supplémentaires de fourniture de nos programmes et services Analyser les conséquences et envisager l’introduction de nouveaux modes de fournitures de services – afin d’explorer de nouvelles options pour dispenser nos programmes actuels.</p>	<p>Un certain nombre d’options sont actuellement à l’étude (par exemple, un diplôme d’enseignement professionnel), mais toute proposition devra faire l’objet d’une analyse détaillée par le Comité d’éducation avant que toute recommandation ne soit formulée.</p>	2, 3	C	z
<p>B3.1 Collaboration Examiner les options de collaboration avec les gouvernements et les autres organisations dont l’infrastructure leur permet d’atteindre des zones à faible potentiel d’implantation, ou de collaboration entre les établissements – afin de pouvoir partager les ressources et d’atteindre des élèves dans des parties du monde auxquels nos ressources ne nous permettent pas d’accéder.</p>	<p>Les besoins financiers varieront en fonction de la nature et de l’objet de la collaboration. La première étape consistera en une évaluation des options.</p>	2	A	x

C – Infrastructure

Mettre sur pied une organisation et une infrastructure hautement compétentes et efficaces afin d’être au service des élèves et des établissements scolaires par le biais des actions stratégiques suivantes.

Action	Remarques	Financement	Période	Ressources
<p>C0.1 Une organisation compétente et efficace Développer notre structure organisationnelle interne, nos performances et nos capacités (en finance, communication, ressources humaines, gestion des équipements, information de gestion, technologie de l’information et de la communication, support de projet, planification stratégique et recherche de financement) afin que : nous puissions relever les défis futurs posés par la croissance et le développement de l’organisation dans un monde en évolution ; nos performances et l’usage de nos ressources soient d’un niveau comparable ou supérieur à ceux des organisations similaires ; nous innovons et adoptions les meilleures pratiques, quelles qu’en soit leur provenance.</p>	<p>Cette action devra faire l’objet d’un soin tout particulier dans les stratégies fonctionnelles/régionales.</p>	2	A, B	z
<p>C0.2 Procédure d’évaluation fiable S’assurer que nous disposons d’un plan complet pour maintenir la fiabilité et l’intégrité de l’évaluation malgré les pressions du changement et de la croissance afin que : la réputation de l’organisation continue d’être protégée ; nous continuions d’analyser et de mettre en œuvre de nouveaux types d’évaluation ; nous puissions continuer à recruter et employer une équipe d’examineurs d’un grand professionnalisme.</p>		2	B	y

Action	Remarques	Financement	Période	Ressources
C0.3 Une structure régionale efficace Revoir les structures régionales et sous-régionales – afin de développer un degré croissant d'autonomie régionale et d'assurer l'utilisation optimale de nos ressources étant donné la présence mondiale de l'IBO.		2	B	y
C0.4 Une association du BI Réunir au sein d'une association les personnes (y compris les anciens élèves, parents, enseignants, examinateurs et amis) ayant un intérêt continu pour l'IBO – afin de construire une communauté de soutien aux objectifs de l'organisation.	Les coûts pour 2004 et 2005 seront liés à la recherche et à des activités pilotes destinées à tester la faisabilité de cette proposition. McKinsey & Company nous offrent leurs services conseils à titre gracieux. Un financement externe sera nécessaire au-delà de toute phase pilote.	2, 3	C	z
C0.5 Mesure des performances Établir une série d'indicateurs de performances clés pour la fourniture de services définis – afin de comprendre les aspects les plus importants de notre fourniture de services, et d'avoir la capacité de recueillir des données pour mesurer notre performance.	Il s'agit d'une activité unique à mettre en place sur base des propositions de budget et de dotation en personnel actuelles.	4	A	x
C0.6 Stratégie de développement des ressources Développer une stratégie de financement pour le développement des infrastructures – pour disposer des ressources nécessaires afin de maintenir une infrastructure de haute qualité et à la pointe de la modernité.	Cette activité sera entreprise par le bureau de développement.	4	A	x

Action	Remarques	Financement	Période	Ressources
<p>C1.1 Contrôler la qualité des services Consigner et publier un ensemble complet d'indicateurs de performance clés mesurant la qualité des services fournis aux établissements scolaires et autres parties – afin d'être sûr que les niveaux de qualité sont convenables et cohérents, et que tout problème éventuel est rapidement résolu.</p>	<p>Ceci met en œuvre le système de mesure de performance identifiés en C0.5.</p>	2	A	x
<p>C1.2 Autofinancement des programmes Mettre en place un processus de calcul des coûts des activités et un plan d'actions pour s'assurer que chaque programme de l'IBO devienne autonome financièrement – afin que l'interfinancement entre les programmes soit supprimé à long terme.</p>	<p>La disponibilité de données sur les coûts est essentielle à cette action. La première étape consistera donc à établir un système de calcul des coûts par activité. Nous examinons actuellement les possibilités d'y parvenir dans le cadre du 1 % du budget de 2004 alloué à la planification stratégique.</p>	1, 2	B	x
<p>C1.3 Renforcer les bureaux régionaux Assurer la qualité des services fournis aux établissements scolaires, en utilisant des techniques comme la catégorisation pour identifier les opportunités de croissance, en développant les pratiques de travail et en mobilisant des ressources supplémentaires – afin de fournir une assistance effective et de haute qualité aux établissements scolaires, et d'obtenir un effet multiplicateur à partir de ressources limitées et d'accroître les possibilités d'élargissement de l'accès.</p>		2	B	y

Action	Remarques	Financement	Période	Ressources
C2.1 Collaborer avec d'autres agences Rechercher et collaborer avec des partenaires qui partagent les mêmes valeurs et objectifs, par exemple dans l'enseignement supérieur, et dans d'autres organisations internationales, par le biais d'initiatives telles que l' <i>Éducation pour tous</i> – afin de pouvoir étendre nos capacités par le partage des idées et des ressources.		2, 3	C	x
C2.2 Service conseil Établir une capacité de service conseil afin de pouvoir collaborer avec des systèmes éducatifs publics dans le développement de programmes nationaux – afin que : les systèmes nationaux et autres puissent bénéficier d'une perspective internationale ; l'IBO puisse bénéficier de la meilleure expertise nationale ; l'IBO puisse gérer sa propriété intellectuelle de façon responsable.	Il s'agit d'un objectif à long terme qui pourrait finalement devenir une nouvelle source de revenus pour l'organisation.	2	B	x
C2.3 Relations à long terme Établir et entretenir des relations avec des donateurs ou partisans importants – afin de garantir des engagements à long terme de soutien à notre œuvre.	Il s'agit de l'une des activités actuelles de notre bureau de développement qui sera renforcée.	1, 2	B	x

Annexe A : Le processus de planification stratégique

Ce plan stratégique est un document de haut niveau qui établit la direction que prendra notre organisation, ainsi que ses objectifs généraux durant les dix prochaines années. Il constitue le point de départ de la seconde phase de planification stratégique durant laquelle chaque directeur établira une stratégie fonctionnelle/régionale ainsi que les plans d'action détaillés pertinents.

Cette planification en diverses phases a pour but de veiller à ce que :

- les objectifs de haut niveau se traduisent dans les activités spécifiques de l'organisation ;
- le plan stratégique soit pris en charge par ceux qui seront responsables de sa mise en œuvre concrète ;
- le personnel dispose d'une certaine flexibilité et d'un degré d'autonomie adéquat dans l'atteinte des objectifs ;
- les comités et spécialistes pertinents puissent examiner avec soin chaque action ;
- les budgets soient établis sur base de projets soigneusement planifiés ;
- les plans soient développés graduellement, en tenant compte des niveaux de financement et de ressources ;
- la planification stratégique fasse partie intégrante du fonctionnement de l'IBO, et ne relève pas uniquement d'un département ou comité.

	Phase 1 Stratégie organisationnelle	Phase 2 Stratégie fonctionnelle et régionale	Phase 3 Plans de mise en œuvre
Document de référence	Déclaration de mission, Plan stratégique de l'IBO	Plans stratégiques régionaux et fonctionnels	Plans de projets et/ou programmes de travail
Objectif principal	Impact, croissance planifiée et actions stratégiques de l'IBO	Réponse aux actions stratégiques de l'IBO	Mise en œuvre des stratégies régionales/fonctionnelles
Approbation	Conseil de fondation sur recommandation du Comité de planification stratégique	Conseil de fondation sur recommandation de ses comités et des CCR	Directeurs
Cadre financier	Planification financière à long terme	Plan financier triennal	Budget annuel
Agent d'exécution	Directeur général	Directeurs	Responsables/personnel
Soutenu par	Directeur de la planification stratégique	Membres du département de la planification stratégique	Bureau d'appui des projets, si nécessaire
Durée	5 ans et plus avec révisions	1 à 3 ans avec révisions	Moins d'un an
Contrôle et révision	Comité de planification stratégique, faisant rapport au Conseil de fondation	Comités du Conseil de fondation/CCR, par l'intermédiaire de rapports au Comité de planification stratégique	Directeurs, faisant rapport aux comités du Conseil de fondation/CCR

L'organisation développera une capacité à mettre en œuvre, contrôler et redévelopper ce plan par le biais du Comité de planification stratégique, du département de planification stratégique et de la participation active de ses interlocuteurs.

Le bureau d'appui de projets nouvellement créé au sein du département de planification stratégique met actuellement au point une méthodologie de gestion de projets (basée sur les meilleurs pratiques internationales en la matière, telle que PRINCE 2 et PMBOK). Selon cette méthodologie, tous les plans doivent avoir des objectifs clairs, un budget, une durée déterminée, un agent d'exécution, comporter un processus de révision, etc. L'équipe des cadres dirigeants a créé une commission de projets, présidée par le directeur général, afin de superviser la gestion de tous les projets et l'établissement des priorités.

Annexe B : Implications financières

Ce plan stratégique est basé sur l'hypothèse que la croissance que connaît l'IBO se poursuivra. Planifier cette croissance est essentiel à l'avenir de l'organisation, particulièrement parce qu'elle nous octroie la flexibilité de nous développer et d'innover. Le succès de ce plan dépendra de notre capacité à obtenir un financement provenant d'autres sources que les ressources générées par nos propres activités et notre croissance.

Les « actions » ci-reprises sont des déclarations d'intention de haut niveau, et non pas des plans d'action détaillés. Par exemple :

- développer la reconnaissance par les universités et les gouvernements ;
- développer une structure régionale efficace ;
- explorer les options de collaboration ;
- développer des programmes supplémentaires.

Il est important de souligner que ce plan stratégique donne un cadre et une direction claire à toute future planification et qu'il ne vient pas remplacer la prise de décisions. Des plans détaillés seront mis au point et approuvés selon les procédures établies au sein de l'organisation en matière de gestion, de prise de décisions et d'élaboration des budgets.

Les implications financières de cette démarche seront examinées en détail durant la seconde phase de planification stratégique. Dès lors, l'étendue et les niveaux de ressources précisés pour chaque activité à la section 5 l'ont été à titre d'indication provisoire.

Le Conseil de fondation a approuvé ce plan comme une déclaration d'intention et de la direction générale à suivre. Les ressources financières nécessaires à court terme à l'exécution de ce plan ont été/seront requises selon la procédure ordinaire d'établissement des budgets pour 2004 et 2005.

Beaucoup d'actions dépendront de l'obtention de financements externes. La collecte de fonds jouera donc un rôle de plus en plus important dans le financement du développement de l'IBO.

Durant la phase 2, il sera possible de produire un plan financier triennal (pour une période allant de 2006 à 2008) qui viendra appuyer les propositions de budgets annuels ordinaires. Ceci constitue en soi une importante amélioration du processus de planification à long terme de l'IBO.