



# **De la croissance à l'accès**

## **Développement d'une stratégie d'accès pour l'IBO**

Version 1  
21 septembre 2006

## Table des matières

1. Introduction	2
2. Nouvelle orientation	4
3. Cadre pour l'accessibilité	6
4. Objectif, éléments de mesure et stratégies	7
4.1 Objectif	7
4.2 Mesures de réussite	7
4.3 Stratégies d'accès	7
4.4 Autres considérations	13
5. Élaboration de la stratégie d'accès	14

Le contenu de ce compte rendu s'appuie sur une retraite que le Conseil de fondation a organisée près de Londres en juillet 2006. Pendant une journée et demi, le Conseil s'est penché sur l'objectif stratégique de l'accès, et a défini et orienté plus précisément le futur travail de l'organisation dans ce sens. Ce document a pour but d'aider l'organisation à comprendre dans quel contexte le Conseil a pris ses décisions.

## 1. Introduction

L'IBO s'est fixée une mission ambitieuse : « contribuer à bâtir un monde meilleur et plus paisible ». Nous sommes convaincus que nos programmes d'éducation internationale de grande qualité peuvent contribuer au développement de citoyens actifs et engagés, parés pour affronter les problèmes les plus graves et les plus urgents dans un contexte caractérisé par la course à la mondialisation. Aujourd'hui, plus d'un demi-million d'élèves de tous les continents sont titulaires du diplôme du BI de notre organisation, mais nous ne devons pas perdre de vue que notre objectif est de s'assurer que des millions de personnes à travers le monde profitent d'une éducation internationale.

La croissance soutenue de l'Organisation du Baccalauréat International n'est pas nouvelle. Il y a près de 40 ans, nous travaillions avec une poignée d'établissements scolaires internationaux. Depuis, l'organisation a connu une croissance de 18 % par an en moyenne pour atteindre sa taille actuelle. Aujourd'hui, nous proposons trois programmes d'éducation à un demi-million d'élèves répartis dans 120 pays.

Number of programmes	Nombre de programmes mis en œuvre
Cold War ends	Fin de la guerre froide
Added Middle Years Programme	Mise en place du PPCS
Added Primary Years Programme	Mise en place du PP
Growth in one year exceeds the 1987 total	La croissance annuelle dépasse le total de 1987
Year	Année

Cette croissance sans précédent génère un certain nombre d'opportunités, de défis et de responsabilités.

- Les **opportunités** proviennent des ressources et expériences qui accompagnent notre croissance, et qui peuvent servir à améliorer la qualité de nos programmes et services.
- Les **défis** résident dans la gestion des risques liés à la croissance. Cette gestion doit être opérée de manière à permettre à l'infrastructure et aux capacités de l'organisation de soutenir des effectifs en constante augmentation, de conserver le soutien des établissements scolaires et de traiter les cas de plus en plus nombreux de déficience dans la mise en œuvre des programmes de la part des établissements.
- Les **responsabilités** sont celles qui incombent à toutes les organisations à but non lucratif qui deviennent de plus en plus influentes sur la scène internationale : s'assurer que notre travail est bien dicté par notre mission, dans le respect du bien commun.

Le plan stratégique de l'IBO repose sur trois axes – la qualité, l'infrastructure et l'accès – qui répondent tous à un thème commun : la planification de la croissance<sup>1</sup>.

Planifier notre croissance nous permet de décider quel sera le visage de l'IBO en 2014, non pas en opérant un changement d'orientation majeur, mais en décidant dès aujourd'hui quelle approche adopter pour maintenir la qualité, élargir l'accès à nos programmes et développer une infrastructure de premier rang afin de fournir des services et une assistance aux établissements scolaires.

Planned growth	Croissance planifiée
Reactive growth	Croissance réactive

---

<sup>1</sup> Avril 2004.

En planifiant notre croissance, nous pouvons en particulier affronter l'inégalité du monde dans lequel l'IBO évolue. En dépit de nos intentions, notre croissance n'est pas répartie équitablement... en effet, il apparaît clairement qu'elle profite principalement aux plus favorisés. Même dans les pays qui disposent de revenus élevés, nous savons que la majorité des élèves sont issus de milieux socio-économiques aisés.

Schools by country type*	Établissements par type de pays*
Low income countries	Pays à revenus faibles
Lower middle income countries	Pays à revenus moyens faibles
Upper middle income countries	Pays à revenus moyens élevés
High income countries	Pays à revenus élevés
*Based on World Bank list of economies (July 2005)	*Basé sur la liste des économies de la Banque mondiale (juillet 2005)

Nous sommes par ailleurs conscients que la répartition géographique de notre croissance n'est pas homogène. Malgré notre renommée internationale et l'accent que nous mettons sur la dimension internationale, la majorité des élèves et des écoles du monde du BI se trouve dans seulement quatre pays<sup>2</sup>. De plus, ce sont ces quatre pays qui enregistrent les croissances les plus rapides, et il apparaît qu'une « masse critique » d'établissements dans ces pays génèrent des avantages croissants en termes de développement de la croissance, d'amélioration du soutien apporté aux établissements et d'élargissement de l'influence.

Number of IB World schools per country	Nombre d'écoles du monde du BI par pays
Depth: 58% of IB World Schools in 4 countries	Portée : 58 % des écoles du monde du BI dans 4 pays
80% of IB World Schools in 20 countries	80 % des écoles du monde du BI dans 20 pays
Breadth: 84 countries have fewer than 5 IB World Schools, of those, 39 have only 1	Étendue : 84 pays comptent moins de 5 écoles du monde du BI ; parmi eux 39 n'en comptent qu'une
124 countries	124 pays

C'est à partir de ce contexte que l'organe directeur de l'IBO, le Conseil de fondation, a défini l'accès comme le fait de « **permettre à un plus grand nombre d'élèves de tirer parti des programmes de l'IBO, quelle que soit leur situation personnelle** » et en a fait une priorité stratégique pour l'organisation.

En mettant l'accent sur les « élèves » et en ajoutant à la définition « quelle que soit leur situation personnelle », le Conseil de fondation donne une nouvelle orientation à la stratégie de l'organisation en passant de la croissance à l'accès. Ce changement décisif est décrit dans ce document.

<sup>2</sup> Données IBIS sur les établissements scolaires, juin 2006.

## 2. Nouvelle orientation

Mettons en parallèle les deux axes **croissance** et **accès** pour illustrer ce que peut apporter le fait de mettre l'accent sur les « élèves » et « quelle que soit leur situation personnelle ».

<b>Axe</b>	
<b>Croissance</b>	<b>Accès</b>
<b>Toucher un plus grand nombre d'établissements scolaires, quel que soit leur emplacement géographique et les facteurs socio-économiques.</b>	<b>Toucher un plus grand nombre d'élèves pour qu'ils profitent d'une éducation internationale, quelle que soit leur situation personnelle.</b>
Plus d'établissements, c'est bien.	Plus d'élèves, c'est mieux.
Plus de pays/d'États, c'est bien.	Un nombre critique d'établissements dans un nombre élevé de localités, c'est mieux.
Le PP et le PPCS ne sont pas une condition pour suivre le Programme du diplôme.	Plus de systèmes de scolarité qui proposent les trois programmes.
Les frais de scolarités empêchent de nombreux élèves de suivre les programmes de l'IBO, ce qui contribue à notre réputation élitiste.	De plus en plus d'établissements proposent des bourses et/ou admettent des élèves sur la base du mérite (pas de frais de scolarité).
Certains établissements proposent nos programmes à une petite partie de leur communauté scolaire, ce qui contribue à notre réputation élitiste.	Les écoles du monde du BI ouvrent les programmes de l'IBO à une partie importante de leur effectif.
Nous laissons les établissements se mettre en rapport avec nous s'ils souhaitent rejoindre notre communauté.	Nous encourageons la croissance de manière proactive, dans des créneaux où il est possible d'obtenir de la masse critique, ou qui sont importants pour nous sur le plan stratégique.
La communauté des écoles du monde du BI est principalement constituée d'établissements aisés.	Les écoles du monde du BI et les élèves représentent leurs communautés au sens large.

Cette nouvelle orientation représente bien plus qu'un changement terminologique ! Il s'agit d'un nouvel état d'esprit. Considérer l'organisation sous l'angle « accès » plutôt que sous l'angle « croissance » donne une nouvelle perspective.

Les trois diagrammes circulaires<sup>3</sup> ci-dessous illustrent l'importance de nos trois programmes. Ils portent sur des éléments distincts, mais font ressortir les différences en termes de données dénombrables : le nombre d'établissements (à gauche), le nombre total d'élèves<sup>4</sup> (à droite) et le nombre total d'élèves qui terminent le programme chaque année (en bas).

Programme size (by number of schools)	Importance des programmes (par nombre d'établissements scolaires)
Programme size (by number of students)	Importance des programmes (par nombre d'élèves)
Diploma	Prog. dip.
Middle Years	PPCS
Primary Years	PP
Programme size (by students completing each year)	Importance des programmes (par élèves terminant le programme chaque année)

Le diagramme de gauche montre que le Programme du diplôme est le programme le plus important en termes de taille. Celui de droite révèle que le Programme du diplôme rassemble le moins d'élèves, contrairement au PPCS qui lui regroupe la majorité !

Rappelons-le, notre mission est de « développer chez les jeunes curiosité intellectuelle, connaissances et sensibilité ». Dans cette optique, quel élément de mesure est le plus parlant : les établissements ou les élèves ?

---

<sup>3</sup> Données IBIS sur les établissements scolaires, juin 2006. Le nombre moyen d'élèves qui prennent part aux programmes a été calculé à partir des données recueillies à l'occasion d'une enquête de satisfaction annuelle *IB World* menée en 2006. Le nombre d'élèves terminant chaque année le programme a été obtenu en divisant les totaux par la durée moyenne des programmes.

<sup>4</sup> Le nombre d'élèves inclut les élèves de chaque année des programmes.

### 3. Cadre pour l'accessibilité

L'IBO évolue dans un environnement particulier dans lequel elle se distingue en proposant un programme d'éducation de grande qualité qui s'étend de la maternelle au préuniversitaire, et qui est hautement considéré par diverses études indépendantes pour la manière dont il responsabilise les élèves et les prépare aux études supérieures<sup>5</sup>. Des organismes tels que le *College Board*, le *Cambridge International Examinations* et quelques organisations nationales proposent également des cours à dimension internationale, mais les services et l'assistance offerts restent limités. L'IBO est la seule à proposer un programme d'éducation de cette ampleur à une échelle mondiale, et ses programmes, tout en reposant sur un idéal d'éducation occidentale, s'adaptent parfaitement aux langues et cultures locales. Il existe, dans la plupart des pays, une forme de programme d'études national et de système d'évaluation, qui, en pratique, représentent la concurrence principale de l'IBO.

Le marché de l'éducation internationale est estimé, en termes de taille, à 100 millions d'élèves<sup>6</sup> dans le monde – un potentiel énorme quand on considère que l'organisation touche à l'heure actuelle un demi-million d'élèves. Nous n'avons pas à ce jour entrepris une promotion à grande échelle des programmes de l'IBO car le « bouche à oreille » nous a permis d'obtenir une croissance qui a toujours mobilisé toutes les ressources disponibles.

De par notre statut de fondation à but non lucratif, les ressources que nous pouvons investir dans le développement de notre infrastructure (afin d'augmenter notre capacité) restent limitées. Selon le modèle de fonctionnement de l'IBO, toute augmentation de capacité dépend fortement de la croissance organique. Notre organisation est donc limitée au niveau de l'offre plutôt que de la demande.

L'IBO est donc dans une situation à part : elle opère dans un environnement limité au niveau de l'offre, propose un produit qui se démarque, est confrontée à une concurrence directe limitée (du moins pour le moment), fait face à une forte demande et a un potentiel de croissance important à long terme. Sans la pression d'actionnaires exigeant des retours financiers, l'IBO peut prendre des décisions fidèles à sa mission pour sa croissance, d'autant plus qu'elle entretient une relation de collaboration étroite avec les écoles du monde du BI (sa principale source de revenus) qui sont susceptibles de soutenir une stratégie d'accès fidèle à sa mission tant que la qualité n'est pas compromise.

---

<sup>5</sup> Voir le *Journal of Research in International Education* et les *Cahiers de recherches*.

<sup>6</sup> McKinsey & Company, 2004.

## 4. Objectif, éléments de mesure et stratégies

### 4.1 Objectif

L'objectif de l'accès est exprimé en ces termes dans la définition du Conseil de fondation :

**« L'accès permet à plus d'élèves de suivre l'enseignement du BI et d'en bénéficier quelle que soit leur situation personnelle. »**

### 4.2 Mesures de réussite

Trois éléments distincts vont nous permettre de mesurer l'amélioration de l'accès :

- L'augmentation du nombre d'élèves qui reçoivent une éducation dispensée par l'IBO. Aujourd'hui, ce nombre s'élève à environ 470 000. Notre objectif est d'atteindre x élèves d'ici 2014.
- L'augmentation du pourcentage d'élèves autorisés à suivre les programmes de l'IBO quel que soit leur capacité à s'acquitter des frais de scolarité. Aujourd'hui, ce pourcentage est d'environ yy. Notre objectif est d'atteindre zz % d'ici 2014.
- Dans des pays/zones déterminé(e)s, l'amélioration de la corrélation entre le niveau socio-économique des élèves qui suivent nos programme et leur communauté scolaire au sens large. Aujourd'hui, la corrélation moyenne est de x. Notre objectif est d'atteindre une corrélation de y d'ici 2014.

(Note : chiffres à confirmer)

Nous sommes conscients que les données et recherches sont essentielles pour soutenir cette stratégie et nous allons par conséquent mettre en place un recensement annuel plus complet des établissements scolaires. Nous allons par ailleurs faire coïncider notre programme de recherche et nos systèmes d'informations avec les besoins qui se dégagent de cette stratégie.

### 4.3 Stratégies d'accès

Le Conseil de fondation distingue quatre thèmes stratégiques permettant d'atteindre l'objectif de l'accès.

À court terme (horizon 1), nous voulons :

- Améliorer l'accès dans les écoles du monde du BI déjà existantes.

À moyen terme (horizon 2), nous voulons :

- Obtenir une masse critique d'écoles du monde du BI de pays/zones déterminé(e)s ;
- Améliorer l'accès en proposant des nouvelles versions ou des déclinaisons de nos programmes.

À long terme (horizon 3), nous voulons :

- Repérer et financer des initiatives capables d'améliorer l'accès de façon spectaculaire en sortant de nos paradigmes de fonctionnement actuels.

Les trois horizons décrits ici correspondent au moment où nous souhaitons voir les résultats et non au moment où nous commencerons notre travail. Nous ne parviendrons à atteindre nos objectifs à long terme que si nous nous mettons au travail dès aujourd'hui.

La section suivante décrit plus en détail les thèmes stratégiques.

#### 4.3.1 Horizon 1

##### ***Stratégie 1 : améliorer l'accès dans les écoles du monde du BI déjà existantes***

Nos programmes actuels, enseignés par les écoles du monde du BI existantes, sont au cœur de nos activités et constituent de toute évidence la base à partir de laquelle nous pouvons élargir l'accès. L'IBO ne possède ni ne dirige aucun établissement scolaire mais est en mesure de coopérer avec les écoles du monde du BI, les associations sub-régionales et autres pour essayer d'influer sur le degré d'accessibilité.

Le Conseil de fondation a identifié quatre tactiques possibles pour ce thème stratégique.

- 1.1 Inciter les établissements scolaires à augmenter la proportion de l'effectif total qui suit le PPCS et le Programme du diplôme.

Nous savons aujourd'hui que 48 % des écoles du monde du BI proposent le Programme du diplôme à moins de la moitié de leurs élèves<sup>7</sup>.

Minority programme within the school	Moins de la moitié de l'établissement
Majority programme of the school	Plus de la moitié de l'établissement
Percent of schools	Pourcentage d'établissements scolaires
Proportion of DP students (of appropriate age range)	Pourcentage d'élèves suivant le Programme du diplôme (de la tranche d'âge appropriée)

Nous sommes conscients que les effectifs et les attentes par rapport au Programme du diplôme varient selon les établissements scolaires, mais nous encouragerons les écoles du monde du BI à proposer le programme à plus d'élèves... pour améliorer l'accès et prouver que le programme du BI n'est pas un programme élitiste réservé à une minorité d'élèves.

- 1.2 Encourager les établissements scolaires à opérer une sélection reposant entièrement sur le mérite

Nous savons (voir page 3) que les facteurs économiques jouent un rôle déterminant dans l'accès des élèves aux programmes de l'IBO. Lorsque les programmes de l'IBO sont proposés par l'intermédiaire du système éducatif financé par l'État, l'accès est bien meilleur. Par ailleurs, un grand nombre d'établissements privés mettent en place des systèmes de bourses et d'aides pour permettre aux élèves d'être sélectionnés en fonction de leur mérite (c'est-à-dire en fonction de leur capacité à suivre le programme et non de leur capacité à financer leur scolarité). En encourageant cette pratique au sein des écoles du monde du BI, nous pourrions rendre les programmes de l'IBO plus accessibles.

- 1.3 Encourager les établissements à proposer tout le continuum des programmes de l'IBO

---

<sup>7</sup> Source : Enquête de satisfaction *IB World* de 2006.

Depuis que nous avons lancé le PP et le PPCS au milieu des années 1990, le pourcentage des écoles du monde du BI qui proposent deux ou trois programmes à leurs élèves est en légère augmentation. Actuellement, il atteint 16 %<sup>8</sup>.

Number of IB World Schools offering 1, 2 or 3 programmes	Nombre d'écoles du monde du BI qui proposent 1, 2 ou les 3 programmes
1 programme	1 programme
2 programmes	2 programmes
3 programmes	3 programmes

Les recherches pédagogiques<sup>9</sup> soutiennent largement l'opinion selon laquelle la réussite scolaire à long terme n'est possible qu'en agissant au plus tôt dans la scolarité de l'élève.

*« Environ la moitié de "l'écart de réussite" est déjà joué quand les enfants pauvres appartenant à des minorités poussent la porte de l'école. Une conclusion s'impose : nous devons aider ces enfants à partir sur de meilleures bases le plus tôt possible dans leur vie. »<sup>10</sup>*

Il nous faut considérer le Programme primaire et le Programme de premier cycle secondaire comme étant la meilleure préparation en matière d'éducation internationale permettant aux élèves de réussir le Programme du diplôme. Nous allons ainsi encourager les établissements à intégrer les trois programmes à leur cursus.

Remarque : nous savons qu'un grand nombre d'établissements scolaires n'accueillent pas des élèves de la maternelle au secondaire, mais qu'ils collaborent presque toujours avec d'autres établissements environnants pour réaliser ce continuum.

1.4 Accroître le nombre d'universités qui reconnaissent le Programme du diplôme et mieux faire valoir cette reconnaissance dans les universités qui intéressent le plus les diplômés du BI.

L'opportunité qu'ont les élèves d'intégrer des universités de qualité présente deux avantages : la création d'une demande envers le Programme du diplôme et l'assurance que l'IBO remplit sa mission en donnant à chaque élève la possibilité de bénéficier d'une éducation inscrite dans la durée.

Accroître le nombre d'universités qui reconnaissent le diplôme du BI et faire valoir cette reconnaissance est donc important pour améliorer l'accès.

---

<sup>8</sup> Source : IBIS juin 2006.

<sup>9</sup> Voir *Improving educational access – A review of the Research* publié par IBNA, juin 2006.

<sup>10</sup> HUNT, James B., Jr. Unrecognized Progress. *Education Next*. Printemps 2003. Stanford, CA, Hoover Institution, Stanford University.

#### 4.3.2 Horizon 2

##### ***Stratégie 2 : obtenir une masse critique d'écoles du monde du BI de pays/zones déterminé(e)s***

En tout, 58 % des écoles du monde du BI et, parmi elles, 85 % des établissements publics sont concentrés dans quatre pays<sup>11</sup>. Notre expérience aux États-Unis, au Canada, au Royaume-Uni et en Australie montre que lorsqu'un « environnement local propice » est associé à une « activité proactive de l'IBO », il est possible de générer une masse critique d'établissements scolaires où la croissance est plus facilement durable, les effectifs augmentent rapidement et les retombées sur le débat éducationnel national sont plus importantes.

Il est souhaitable d'atteindre une masse critique dans un nombre plus important de pays afin d'améliorer l'accès et d'élargir la présence de l'organisation dans le monde. À ce titre, nous allons :

- 2.1 Définir « masse critique » puis déterminer les pays et régions du monde les plus susceptibles d'atteindre une masse critique, et les classer par priorité.
- 2.2 Proposer, créer et mettre en œuvre une *stratégie de développement* pour les pays prioritaires choisis, qui comprend la création d'alliances stratégiques et l'identification de leaders locaux (par exemple les associations sub-régionales) afin de soutenir la croissance dans ces régions.

##### ***Stratégie 3 : améliorer l'accès en proposant des nouvelles versions ou des déclinaisons de nos programmes***

Nos programmes actuels attirent des groupes et des types d'élèves précis. Par exemple, le Programme du diplôme plaît surtout aux élèves motivés qui ont l'intention de poursuivre des études universitaires.

À moyen terme, nous voulons élargir ce public en modifiant le soutien que nous apportons au Programme de premier cycle secondaire et au Programme du diplôme afin d'aider les établissements scolaires ayant des difficultés à élever leur niveau d'exigences à celui du Programme du diplôme.

Nous élaborons par ailleurs des possibilités de mise en place d'un programme d'éducation internationale professionnel destiné à ceux qui souhaitent entrer directement sur le marché du travail.

Nous savons cependant que le développement d'un programme entraîne des risques et des coûts qui doivent être gérés avec attention.

À ce titre, nous allons :

- 3.1 élaborer un programme d'enseignement professionnel pour offrir un programme d'éducation internationale destiné à ceux qui souhaitent entrer directement sur le marché du travail ;

---

<sup>11</sup> IBIS juin 2006.

- 3.2 renforcer le continuum afin de faciliter la transition entre le Programme de premier cycle secondaire et le Programme du diplôme, de manière à ce qu'un plus grand nombre d'élèves puisse avoir le niveau requis pour suivre le Programme du diplôme ;
- 3.3 nous assurer que tous les projets sont régulièrement évalués à l'aide de critères clairs sur leur capacité à toucher de nouveaux groupes d'élèves, leur durabilité, leur financement, etc.

### 4.3.3 Horizon 3

#### ***Stratégie 4 : améliorer l'accès de façon progressive en sortant de nos paradigmes de fonctionnement actuels***

Actuellement, l'IBO évolue au sein d'un paradigme figé :

- Les élèves suivent les programmes de l'IBO dans la salle de classe, dans les écoles du monde du BI.
- Notre plus forte croissance et la plus forte concentration d'élèves et d'établissements se trouve dans un nombre restreint de pays riches.
- La technologie est un outil de nos systèmes de fonctionnement existants mais n'a qu'une influence limitée sur les communautés d'apprentissage.

Toutefois, nous savons que toutes les conséquences de la mondialisation ne se sont pas encore faites ressentir et que la demande potentielle pour nos programmes est bien plus importante que notre capacité à y répondre. Nous devons donc sortir de ce paradigme en réalisant un certain nombre d'investissements très stratégiques qui reconnaissent :

- l'impact de la mondialisation sur le monde dans lequel nous (et nos élèves, qui reçoivent notre éducation) vivons, travaillons et évoluons ;
- l'émergence de nouveaux pays qui joueront un rôle majeur dans cet univers mondialisé ;
- la capacité de la technologie à révolutionner l'expérience d'apprentissage et le coût de cette offre d'apprentissage ;
- la possibilité de concrétiser notre mission de nouvelles façons auprès d'un nombre d'élèves accru ;
- l'importance pour l'IBO d'avoir une place sur la scène de l'éducation internationale pour pouvoir à la fois être influent et tirer des leçons du débat éducationnel mondial.

À ce titre, nous allons :

- 4.1 Passer en revue et choisir quelques zones géographiques cibles dans lesquelles développer un noyau d'écoles du monde du BI (à moyen terme) et une masse critique (à long terme).  
[À considérer : le Brésil, la Russie, l'Inde, la Chine et la Turquie.] Pour chaque zone cible, nous allons élaborer, choisir et mettre en œuvre une stratégie de développement qui intègre un soutien linguistique approprié.
- 4.2 Développer une version en ligne du Programme du diplôme du BI destinée à la fois aux écoles du monde du BI existantes et à des nouvelles communautés d'élèves qui ne peuvent pas physiquement suivre des cours dans une école du monde du BI.
- 4.3 Réaliser des investissements stratégiques en matière de technologie pour améliorer l'accès :
  - réaliser de plus grandes marges opérationnelles pour maintenir ou réduire les prix chaque fois que possible ;
  - soutenir la formation de communautés d'entraide (par exemple des associations du BI) ;
  - rationaliser les processus pour construire une infrastructure adaptée pour permettre un meilleur accès.
- 4.4 Envisager d'autres possibilités au niveau du développement de produits (par exemple consultation, école de formation des enseignants, etc.) en termes de leurs retombées sur l'accès et présenter les propositions au Conseil de fondation.

- 4.5 Participer au développement de l'éducation au niveau mondial en prenant part activement à des conférences/programmes/projets pour garantir que l'IBO est largement reconnue en tant qu'acteur de l'éducation mondiale.

#### **4.4 Autres considérations**

Il est utile de commenter quelques points qui ne sont pas explicites dans la déclaration du Conseil de fondation, mais qui ressortent clairement du débat.

Tout d'abord, le service communautaire est un élément central de l'éthique de l'organisation... or, il n'a souvent que peu d'influence sur l'accès (tel que nous le définissons et le mesurons). En d'autres termes, notre motivation de nous impliquer dans des projets de service communautaire s'accorde mieux avec les éléments CAS et service communautaires de nos programmes et avec l'idée de « créer un monde meilleur » décrite dans notre déclaration de mission. Les projets de service communautaire créent des opportunités très motivantes pour les enseignants, les élèves, le personnel de l'IBO et d'autres intervenants, mais ils procurent rarement une éducation du BI à beaucoup d'élèves défavorisés vers qui ces efforts se tournent.

Ensuite, la capacité de l'IBO à suivre la plupart des stratégies décrites plus haut va dépendre de plus en plus du soutien et de l'engagement que nous pourrions obtenir d'autres organisations. Les alliances stratégiques avec des organismes représentant des groupes d'établissements scolaires, finançant des projets d'éducation, possédant les ressources et l'infrastructure et partageant notre mission sont de plus en plus cruciales.

Enfin, nous savons que l'IBO ne peut pas agir seule pour réaliser de telles ambitions : nos ressources et notre expérience ne sont pas suffisantes. Les alliances que nous formons avec d'autres organisations seront déterminantes tant pour suivre cette stratégie que pour planifier notre action.

## **5. Élaboration de la stratégie d'accès**

Ce document constitue une description des principaux aspects sur lesquels le Conseil de fondation veut fonder la stratégie d'accès de l'IBO.

Le Conseil de fondation a demandé à l'équipe des directeurs de l'IBO de poursuivre ce travail. Le Conseil souhaite qu'en novembre 2006, l'équipe des directeurs présente une « Stratégie d'accès pour l'IBO » élaborée à partir des thèmes évoqués dans ce document.

Cette stratégie doit comprendre :

- Des stratégies prioritaires, pour les horizons 1, 2 et 3, avec des arguments à l'appui des décisions prises concernant les priorités accordées, et des réflexions sur l'impact de ces stratégies sur les différents éléments de l'organisation.
- Une prise en compte des besoins et conséquences de ces stratégies en termes de maintien de la qualité et d'infrastructures/bureaux.
- Des objectifs, budgets et indicateurs clés de performance réalistes, et étayés d'explications.

Le Conseil reconnaît que l'équipe des directeurs pourra juger raisonnable de remanier et changer la priorité des thèmes présentés dans ce document suite à son étude de l'impact pour l'IBO de ces stratégies.