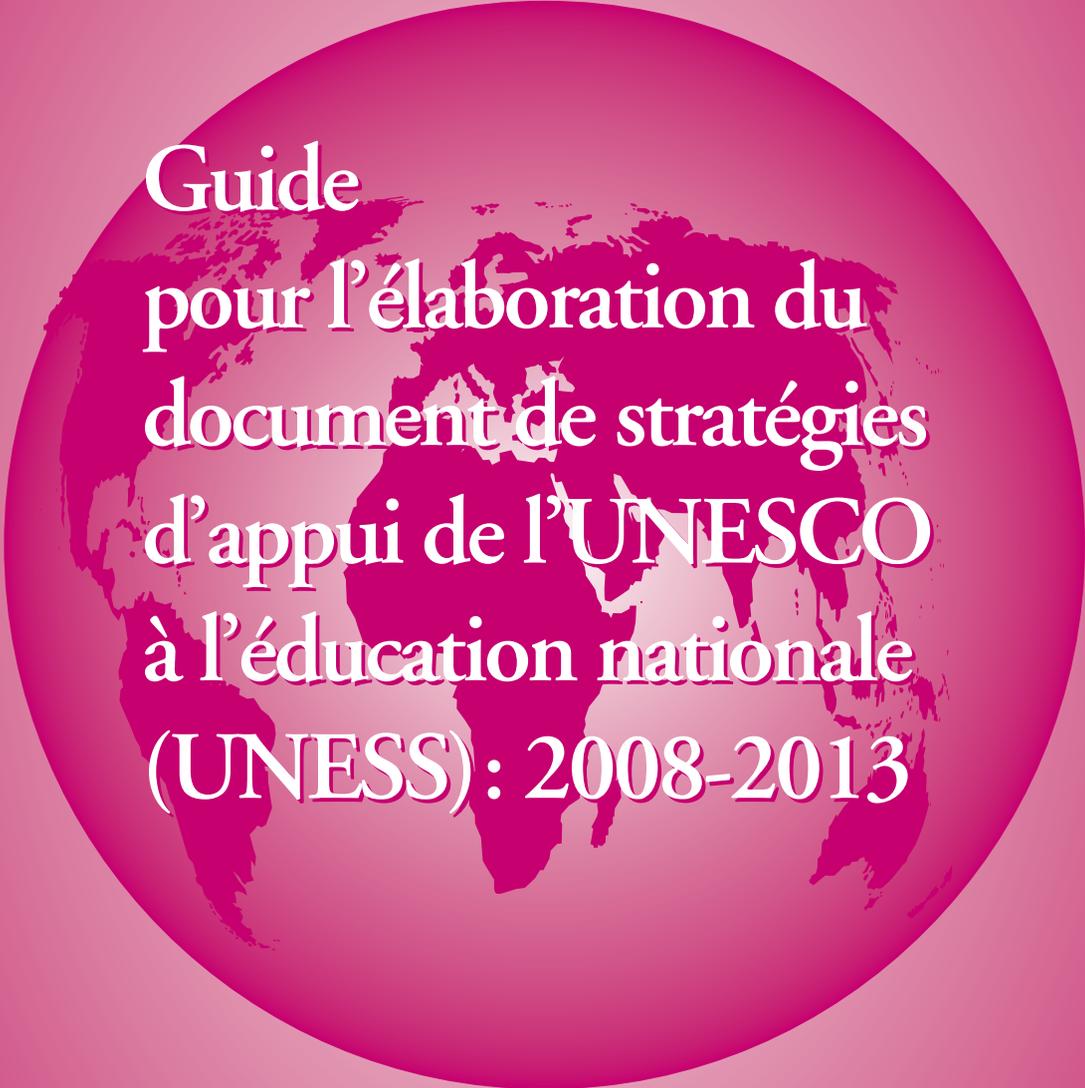




Organisation
des Nations Unies
pour l'éducation,
la science et la culture

A large, circular graphic containing a stylized world map. The map is rendered in a light, textured style against a dark background. The text of the title is overlaid on the map.

Guide pour l'élaboration du document de stratégies d'appui de l'UNESCO à l'éducation nationale (UNESS) : 2008-2013

Politiques et stratégies d'éducation 11

Politiques et stratégies d'éducation 11

**Guide
pour l'élaboration du document de
stratégies d'appui de l'UNESCO
à l'éducation nationale
(UNESS) : 2008-2013**

**Section des stratégies d'appui à l'éducation
Division de la planification par pays et du soutien hors Siège**

UNESCO

Publié en 2006
par le Secteur de l'éducation de
l'Organisation des Nations Unies pour l'éducation, la science et la culture
7, place de Fontenoy, 75352 Paris 07 SP (France)

© UNESCO
(ED-2006/WS/73) - N° de travail : 30557



Table des matières

Signes et abréviations.....	vii
Résumé.....	ix
Introduction.....	1
1. Présentation générale.....	5
1.1 Qu'est-ce qu'UNESS ?.....	5
1.2 Quel est l'objet du présent guide ?.....	6
1.3 À qui ce guide est-il destiné ?.....	6
1.4 Structure du présent guide.....	7
2. Processus d'élaboration, modalités et calendrier de mise en œuvre d'UNESS.....	9
2.1 Le développement de l'éducation nationale : les parties prenantes.....	9
2.1.1 Quel est le rôle des institutions nationales ?.....	9
2.1.2 Quel est le rôle des partenaires pour le développement ?.....	10
2.2 Liens entre les UNESS et d'autres cadres de développement.....	11
2.3 Qui est chargé de l'élaboration d'UNESS ?.....	13
2.4 Modalités de participation, consultation et validation dans le pays.....	14
2.5 UNESS est-il un outil de planification du C/5 ou un plan de travail pour le bureau hors Siège ?.....	16
2.6 Qui finance les UNESS ?.....	17
2.6.1 Élaboration des UNESS.....	17
2.6.2 Mise en œuvre des UNESS.....	18
2.7 Suivi et évaluation.....	19
3. Contenu et structure d'un UNESS.....	21
3.1 Structure indicative d'un document UNESS.....	21
3.2 Chapitre premier : Priorités et défis nationaux en matière de développement.....	23
3.2.1 Contexte du développement économique, social et humain.....	23
3.2.2 Priorités nationales de développement.....	25
3.3 Chapitre 2 : Défis, priorités et stratégies en matière d'éducation.....	26
3.3.1 Contexte et défis en matière d'éducation dans le pays.....	27
3.3.2 Priorités et stratégies nationales en matière d'éducation.....	28
3.4 Chapitre 3 : Priorités et domaines d'intervention des partenaires pour le développement.....	29
3.5 Chapitre 4 : Orientations du programme de l'UNESCO.....	31
3.5.1 Appuis anciens et présents de l'UNESCO au développement de l'éducation dans le pays.....	31
3.5.2 Priorités de programme de l'UNESCO en matière d'éducation.....	32
3.6 Chapitre 5 : Stratégies de coopération pour le développement de l'éducation nationale.....	33
3.6.1 Insuffisances et nouveaux besoins en matière d'éducation nationale.....	34
3.6.2 Interventions proposées : domaines et stratégies.....	35
Références bibliographiques.....	39



Sigles et abréviations

AFD	Agence française de développement
APD	Aide publique au développement
BCP	Bilan commun de pays (Nations Unies)
BIE	Bureau international d'éducation de l'UNESCO
CAD	Comité d'aide au développement de l'OCDE
CDMT	Cadre de dépenses à moyen terme
C/4	Stratégie à moyen terme de l'UNESCO
C/5	Programme et budget biennal de l'UNESCO
DEDD	Décennie des Nations Unies pour l'éducation au service du développement durable
DSRP	Document de stratégie pour la réduction de la pauvreté
E-9	Neuf pays à forte population (Bangladesh, Brésil, Chine, Égypte, Inde Indonésie, Mexique, Nigéria, Pakistan)
ED	Secteur de l'éducation de l'UNESCO
EDUSIDA	Initiative mondiale sur le VIH/sida et l'éducation (UNESCO)
EPPE	Éducation et protection de la petite enfance
EPT	Éducation pour tous
FMI	Fonds monétaire international
GNUD	Groupe des Nations Unies pour le développement
IDH	Indicateur du développement humain
IMOA	EPT-Initiative pour la mise en œuvre accélérée
ISU	Institut de statistique de l'UNESCO
IUAV	Institut de l'UNESCO pour l'apprentissage tout au long de la vie
LIFE	Initiative pour l'alphabétisation : savoir pour pouvoir (UNESCO)
NORAD	Agence norvégienne de coopération pour le développement
OCDE	Organisation de coopération et de développement économiques
OMD	Objectif du Millénaire pour le développement
ONG	Organisation non gouvernementale
PNUAD	Plan-cadre des Nations Unies pour l'aide au développement
PPTE	Pays pauvres très endettés

TTISSA	Initiative pour la formation des enseignants en Afrique subsaharienne
UNESS	Stratégie d'appui de l'UNESCO à l'éducation nationale
UNEVOC	Centre international de l'UNESCO pour l'enseignement et la formation techniques et professionnels
VIH/sida	Virus de l'immunodéficience humaine/Syndrome d'immunodéficience acquise
WPHRE	Programme mondial d'éducation dans le domaine des droits de l'homme

Résumé

Le présent guide doit servir à l'élaboration de documents de stratégies d'appui de l'UNESCO à l'éducation nationale (UNESS) au niveau des pays. Ce guide est conçu comme ayant un caractère indicatif, évolutif et inclusif. Il recense un certain nombre de questions que l'on peut utilement se poser pour analyser les politiques et priorités de développement nationales, identifier les interventions des donateurs à l'intérieur des pays et définir en conséquence la stratégie qu'appliquera l'UNESCO pour répondre aux besoins et aux demandes d'appui à l'éducation dans les pays. Il donne des indications sur les informations nécessaires pour pouvoir réfléchir à la stratégie la plus appropriée d'appui aux pays et engager des consultations avec les institutions nationales et les partenaires au développement.

L'UNESCO a été invitée par ses organes directeurs au nom des États membres à jouer un rôle beaucoup plus stratégique dans le soutien aux priorités éducatives nationales, à renforcer le partenariat et à rechercher des synergies avec d'autres organismes de développement, en conformité avec les objectifs de développement internationaux.

L'élaboration, au niveau des pays, de documents de stratégies d'appui de l'UNESCO à l'éducation nationale (UNESS) est nécessaire pour assurer l'efficacité de la réponse apportée par l'Organisation aux besoins et demandes des pays dans le domaine de l'éducation. De telles stratégies peuvent être élaborées à la lumière de l'analyse des priorités définies par les pays eux-mêmes, des besoins et/ou des insuffisances en matière de données statistiques, de vision politique, de capacités et de financement, ainsi que des contributions de la communauté internationale. Cette tâche devra être menée selon l'avantage comparatif propre de l'UNESCO et prendra en compte les priorités de développement internationales. Les documents UNESS offriront un argumentaire analytique justifiant les stratégies de l'UNESCO dans les pays sur la base des éléments précités, y compris une analyse critique des rôles que l'Organisation a joués dans le passé récent et joue encore dans chacun des pays concernés.

Le processus UNESS est adopté comme méthode de planification de la Stratégie à moyen terme et des programmes biennaux du Secteur de l'éducation de l'Organisation, ainsi que de définition des priorités de coopération et des stratégies de mise en œuvre dans chaque pays. Des documents UNESS seront élaborés en priorité dans les pays requérant une attention particulière de la part

de l'UNESCO, avant que le processus ne soit finalement étendu à tous les États membres désireux de coopérer avec l'Organisation pour le développement de leur système éducatif.

Le contexte du développement de l'éducation est très différent selon les États membres. La première chose à faire pour élaborer une stratégie de coopération de l'UNESCO consiste à évaluer les politiques et programmes nationaux de développement. Pour définir une stratégie de coopération, il convient de prendre en compte le rôle et l'avantage comparatif des différents partenaires intervenant dans le développement de l'éducation afin de mieux répondre aux besoins et aux demandes du pays dans ce domaine. Une analyse attentive des capacités nationales, notamment de la capacité institutionnelle, est nécessaire pour permettre à l'UNESCO d'élaborer des stratégies d'appui appropriées, pertinentes pour la réalisation des objectifs nationaux de développement de l'éducation. Des stratégies de coopération éducative précises fondées sur des données factuelles favoriseront aussi une participation plus dynamique et plus constructive de l'UNESCO aux exercices communs d'évaluation et de programmation par pays menés par des groupes d'agences des Nations Unies.

Les documents UNESS, ainsi que leurs synthèses aux niveaux régional et mondial, représentent pour l'UNESCO une source d'information inestimable, dans la mesure où ils définissent :

- des éléments de base, fondés sur des données factuelles, pour élaborer la Stratégie à moyen terme de l'Organisation et les programmes biennaux du Secteur de l'éducation ;
- des référentiels utiles pour l'établissement d'accords et de projets de coopération de l'UNESCO avec les États membres ;
- le positionnement de l'UNESCO vis-à-vis des États membres et des partenaires au développement en ce qui concerne les politiques nationales de l'éducation et les objectifs de développement internationaux ;
- des instruments utiles pour situer la stratégie d'appui de l'Organisation au sein du contexte national de développement sectoriel de l'éducation, notamment dans le cas des trois initiatives phares pour soutenir l'EPT (LIFE, TTISSA et EDUSIDA) ;
- les contributions de l'Organisation aux composantes éducatives du PNUAD dans le pays, ainsi que des éléments de base essentiels pour l'élaboration de stratégies communes du système des Nations Unies en matière d'appui à l'éducation dans les États membres ;
- c'est aussi l'expression concrète de l'engagement de l'UNESCO en faveur de la mise en œuvre du Plan d'action global pour l'Éducation pour tous au niveau des pays.

L'élaboration de documents UNESS sera plus aisée dans les pays qui ont déjà mis en place des politiques et des plans éducatifs crédibles. L'effort de l'UNESCO consistera alors essentiellement à analyser soigneusement la documentation existante, évaluer les mécanismes d'appui des partenaires pour le développement, entreprendre toutes investigations additionnelles nécessaires et identifier les domaines stratégiques de coopération et d'intervention dans lesquels nous pouvons apporter notre appui au développement éducatif national. Cela se fera conformément au mandat de l'UNESCO et aux cadres internationaux de coopération pour le développement, ainsi qu'en synergie avec les autres partenaires bi et multilatéraux. La mise au point de stratégies de coopération demandera beaucoup plus de temps et de ressources dans les pays qui ne disposent pas encore de politiques et de programmes crédibles. En pareil cas, une recherche en profondeur, comportant une évaluation des besoins, devra sans doute précéder l'étude proprement dite d'une stratégie d'intervention de l'UNESCO. Dans un cas comme dans l'autre, ce guide devrait constituer un outil utile.

Finalement, les documents UNESS seront élaborés pour tous les pays ayant besoin de la coopération de l'UNESCO dans le domaine de l'éducation. Tout en ménageant une certaine flexibilité pour tenir compte des particularités du développement et du contexte spécifique de la coopération dans les différents pays, ils seront conçus dans une perspective à moyen terme (six ans) et actualisés tous les deux ans pour préciser, sur les plans technique et financier, les domaines où se situeront les engagements de l'UNESCO au titre de la coopération éducative. Chaque fois que possible, et conformément aux prescriptions des organes directeurs de l'UNESCO, on s'efforcera d'harmoniser les calendriers de mise en œuvre de UNESS avec les plans nationaux de développement de l'éducation et les stratégies d'appui des partenaires au développement, y compris les PNUAD.

Introduction

L'UNESCO a été invitée par ses organes directeurs et au nom des États membres à jouer un rôle beaucoup plus stratégique dans le soutien des priorités nationales de développement. Dans ce cadre elle doit renforcer son partenariat avec d'autres organismes de développement pour appuyer la réalisation des objectifs nationaux, en conformité avec les recommandations formulées dans les cadres de coopération internationaux. Un engagement actif de l'UNESCO dans les processus communs d'évaluation et de programmation par pays du système des Nations Unies, tels que les BCP/PNUAD, doit être considéré comme faisant partie intégrante de la mise en place, au niveau des pays, de plans de développement de l'éducation avec les stratégies de développement socioéconomique nationales. C'est par une telle cohérence que l'action de l'Organisation répondra mieux aux besoins et aux demandes des pays, en respectant l'ordre de leurs priorités et en agissant selon son propre avantage comparatif.

Le Plan d'action du GNUM pour la *Mise en œuvre de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide* fournit en grande partie la justification d'un tel engagement. Les trois principes guidant ce plan sont :

- 1. mettre les plans de développement nationaux au centre de la programmation des Nations Unies au niveau des pays ;**
- 2. renforcer les capacités nationales ;**
- 3. utiliser davantage les systèmes nationaux et les renforcer.**

L'élaboration de documents de stratégie d'appui de l'UNESCO à l'éducation nationale (UNESS) est nécessaire pour assurer la pertinence et l'efficacité de la réponse de l'Organisation aux besoins identifiés des pays et à leurs demandes en matière de développement de l'éducation nationale. UNESS devra être mis en œuvre conformément à leurs orientations prioritaires et pour suppléer à leurs insuffisances critiques sur les plans de l'expertise et des capacités institutionnelles. UNESS permettra à l'UNESCO d'apporter sa contribution en synergie avec celle de la communauté internationale. Les priorités et les besoins nationaux doivent aussi être considérés comme trouvant leur expression, à des degrés divers, dans les cadres de coopération internationaux et les conventions signées par les États membres.

Certes, l'élaboration d'un document UNESS sera plus aisée dans les pays qui ont déjà mis en place des politiques, des stratégies et des plans éducatifs cohérents

et crédibles. Dans ces pays, l'effort de l'UNESCO consistera essentiellement à évaluer attentivement la documentation existante, en analysant de manière synthétique ce qui a déjà été fait : les études importantes réalisées, les plans rédigés, les statistiques disponibles, les priorités fixées, les projets et programmes en place, l'implication des organismes de développement dans le secteur de l'éducation, etc.

Cette approche permettra de recenser ce qui existe et de situer les insuffisances, d'évaluer les mécanismes d'appui des donateurs et d'identifier les investigations additionnelles à entreprendre. On procédera ensuite à la « sélection » d'une série de domaines jugés prioritaires par le gouvernement, dans lesquels la communauté internationale sera appelée à intervenir. L'UNESCO apportera son soutien en conformité avec son mandat et les objectifs internationaux de développement, en coordination avec les autres partenaires pour le développement. Ce nouveau processus est de nature à conférer une plus grande légitimité à la stratégie proposée par l'UNESCO sur la base de son travail analytique, et offrira des arguments en faveur de la mobilisation de ressources supplémentaires (y compris pour la dotation en personnel et le renforcement des capacités) là où c'est nécessaire.

Si le pays n'a pas encore mis au point un ensemble de politiques et de plans crédibles, le processus d'élaboration d'UNESS impliquera sans doute, en amont, un travail de collecte de données, d'analyse des politiques et de planification pour pouvoir identifier les domaines dans lesquels il va falloir fournir un appui. La priorité de l'UNESCO, dans une telle stratégie d'appui, consistera alors principalement à renforcer les capacités institutionnelles nationales d'élaboration de politiques éducatives et de planification de leur mise en œuvre.

Dans le cas des trois initiatives phares pour l'EPT (LIFE, EDUC/AID, TTISSA), UNESS permettra de définir clairement le rôle et la stratégie d'appui de l'UNESCO dans le contexte du développement sectoriel de l'éducation nationale. Il importe de veiller à ce que toutes les options concernant la formation des enseignants en Afrique subsaharienne, l'alphabétisation et l'éducation préventive relative au VIH/sida s'articulent de façon cohérente avec les priorités et stratégies globales du secteur.

Le produit final - le document UNESS - sera un des éléments de base dont se servira l'UNESCO pour formuler ses priorités globales et, surtout, ses stratégies de coopération avec chacun des États membres concernés. Autrement dit, les priorités de l'UNESCO et ses stratégies d'appui au niveau des pays seront définies sur la base des orientations des organes directeurs de l'Organisation tout en reflétant aussi les besoins réels des pays. Notre stratégie tiendra également compte des capacités d'action de l'Organisation au Siège et hors Siège.

Finalement, le document UNESS servira de base à l'établissement du plan d'action de l'UNESCO pour l'appui et la coopération avec chacun des pays ; il guidera notre engagement auprès des gouvernements concernés et sera mis en œuvre en partenariat avec les équipes locales des Nations Unies et les autres organismes de développement. Il servira aussi aux bureaux hors Siège comme document-cadre programmatique pour créer des synergies et mobiliser des ressources extrabudgétaires. Celles-ci venant s'ajouter à celles du Programme ordinaire pour l'appui au développement de l'éducation nationale.

Bien que la langue de communication interne, en ce qui concerne l'UNESS, soit l'anglais ou le français, le document UNESS relatif à un pays donné pourra être rédigé dans n'importe laquelle des langues officielles des Nations Unies, ou n'importe laquelle des langues nationales officielles du pays. Dans ce dernier cas, les bureaux hors Siège veilleront à ce que le document UNESS soit traduit, à un moment ou à un autre, dans l'une des deux langues de travail des Nations Unies.

UNESS devrait permettre d'accroître la pertinence et l'efficacité des programmes de coopération de l'UNESCO, notamment au regard des besoins réels et selon les priorités des États membres. UNESS sera conçu en harmonie avec notre mandat universel et les priorités internationales de développement, ainsi que dans le but d'améliorer la coordination de l'aide au développement dans le domaine de l'éducation.

Dans le cadre de la récente réforme du Secteur de l'éducation de l'UNESCO, UNESS a été adoptée comme outil de planification pour la préparation de la Stratégie à moyen terme et des programmes biennaux de l'Organisation. Une nouvelle Section des stratégies d'appui à l'éducation (ESS) a été créée, au Siège, au sein de la Division de la planification par pays et du soutien hors Siège (ED/PFS) pour conduire et coordonner l'ensemble du processus UNESS en coopération avec les bureaux régionaux pour l'éducation¹.

¹ Pour de plus amples informations sur l'UNESS, prière de contacter l'équipe UNESS (unes@unesco.org). On trouvera également des renseignements utiles à ce sujet à l'adresse suivante : http://portal.unesco/education/fr/ev.php-URL_ID=10200&URL_DO=DO_TOPIC&URL_SECTION=201.html.

1. Présentation générale

1.1 Qu'est-ce qu'UNESS ?

UNESS est l'acronyme de UNESCO National Education Support Strategy : Stratégie d'appui de l'UNESCO à l'éducation nationale. L'UNESCO a été invitée par ses États membres à répondre de façon plus efficace aux besoins et demandes de développement de l'éducation au niveau national, en partenariat avec l'Organisation des Nations Unies et les autres organismes de développement et en conformité avec les objectifs de développement internationaux. Désormais l'UNESCO élaborera des documents définissant la stratégie d'appui à l'éducation (UNESS) qu'elle entend appliquer dans un pays donné pour améliorer la pertinence de sa coopération et de son soutien aux priorités nationales de l'Éducation pour tous (EPT).

Ce document pourra être élaboré à la lumière de l'analyse des priorités définies par le pays lui-même et de ses besoins et/ou insuffisances en matière de données, de politiques, de capacités, de financement et de coopération pour le développement. Cette tâche devra être reliée au mandat et à l'avantage comparatif de l'UNESCO, conçue en synergie et en complémentarité avec les contributions de la communauté des partenaires au développement. Une analyse critique et sans complaisance des rôles que l'Organisation a joués et joue actuellement dans chacun des pays concernés devrait aider à améliorer la pertinence des stratégies de coopération de l'UNESCO au niveau mondial et au niveau de ses programmes par pays, de manière à mieux répondre aux besoins réels et aux priorités des États membres en matière d'éducation.

Les documents UNESS seront finalement élaborés pour tous les États membres ayant besoin de la coopération et/ou l'appui de l'UNESCO dans le domaine de l'éducation. La synthèse de ces différents documents servira d'abord d'outil de planification pour l'établissement des programmes à moyen terme et des programmes biennaux de l'Organisation. Une fois ces programmes internationaux adoptés par les organes directeurs, les stratégies par pays constitueront pour les bureaux hors Siège concernés le cadre de référence pour l'élaboration des plans de travail du biennium. Ces derniers seront ainsi basés sur des données factuelles et des demandes d'appui à satisfaire dans le cadre de partenariats déjà mobilisés.

Dans le contexte de la réforme du système des Nations Unies tendant à harmoniser les apports des donateurs, UNESS sera l'un des éléments qui permettront d'élaborer une stratégie commune pour l'appui fourni à l'intérieur même du pays. UNESS permettra aussi de définir et perfectionner une approche visant à harmoniser l'aide au développement du secteur de l'éducation conformément aux priorités et aux procédures gouvernementales.

1.2 Quel est l'objet du présent guide ?

Le présent guide a pour objet de répondre à certaines questions que pourrait se poser le personnel hors Siège de l'UNESCO lors de l'élaboration d'un document UNESS. Ces questions peuvent avoir trait au processus de cette élaboration. S'agissant par exemple de savoir qui conçoit le document, à quel moment faire appel à des consultants, comment interagir avec les bureaux régionaux pour l'éducation, les Instituts et le Siège, quels sont les rôles respectifs des institutions gouvernementales, des partenaires pour le développement et des autres parties prenantes dans le processus, quelle devra être la légitimité de UNESS, etc. Le guide fournit aussi des indications détaillées sur la structure et le contenu proposés des documents UNESS, indications à utiliser avec souplesse selon le contexte national, sous réserve de respecter l'enchaînement logique des diverses étapes de la stratégie.

Ce guide est le fruit d'un travail collectif. Le concept d'UNESS a fait son apparition en pleine réforme du Secteur de l'éducation de l'UNESCO. En novembre 2005, une liste des principaux points à prendre en considération pour l'élaboration d'un document UNESS a été présentée et examinée au cours d'un séminaire qui a réuni le personnel de différentes unités du Secteur (bureaux hors Siège, Instituts et Divisions de ED). À la lumière des commentaires et du retour d'information des bureaux hors Siège, un projet de plan de directives intitulé « Élaboration des stratégies d'appui de l'UNESCO à l'éducation nationale » a été présenté en avril 2006 lors d'un débat ouvert du Secteur de l'éducation et soumis par la suite à l'examen des équipes du Secteur chargées de la réforme de la méthode de planification et de programmation budgétaire.

Parallèlement à ce processus consultatif, une dizaine de pays pilotes ont été sélectionnés pour tester la faisabilité d'UNESS. Dans le sillage de l'annonce de la réforme du Secteur de l'éducation qui a adopté UNESS comme instrument officiel de planification de la Stratégie à moyen terme et des programmes biennaux de l'UNESCO pour le Secteur de l'éducation, un atelier d'évaluation pilote de l'expérimentation a été organisé en septembre 2006. Les participants ont été les directeurs et le personnel hors Siège concerné. Ces derniers ont pu tirer les enseignements des essais effectués et proposer des améliorations concernant tant le processus d'élaboration que le contenu d'UNESS. La présente version du guide d'élaboration d'UNESS tient compte des observations et des propositions faites par le personnel de l'UNESCO. Elle est conçue avec la ferme intention d'améliorer l'efficacité de nos stratégies de coopération et d'assurer le succès de ce nouveau processus de planification interne.

1.3 À qui ce guide est-il destiné ?

Le présent guide s'adresse avant tout au personnel des unités hors Siège de l'UNESCO chargé de la conception et de la mise en œuvre d'UNESS dans les pays desservis par ces unités. Il est aussi destiné à servir de référence à d'autres

personnels du Secteur de l'éducation au Siège et dans les Instituts qui pourraient être appelés à fournir un appui professionnel spécifique aux bureaux hors Siège pour la conception et la mise en œuvre des stratégies de coopération de l'Organisation dans le domaine de l'éducation. Ce guide permettra également au personnel du Secteur de l'éducation nouvellement recruté de s'informer sur la manière dont les stratégies d'appui et de coopération de l'UNESCO sont mises au point et négociées par l'Organisation avec les États membres et les partenaires au développement.

Le guide s'adresse en outre, d'une manière plus générale, à tous ceux qui travaillent avec l'UNESCO dans le domaine de l'éducation, y compris les institutions nationales, les prestataires de services, les partenaires pour le développement, etc. Il cible plus particulièrement les spécialistes et consultants appelés à prêter leur concours à l'élaboration de certaines parties des documents UNESS. Il pourra aussi servir de base à l'établissement de descriptions des tâches correspondant aux différentes étapes du processus d'élaboration de l'UNESS, ainsi que de ressource pour organiser des formations relatives à UNESS ou à l'évaluation des besoins de coopération des pays.

Le présent guide sera diffusé auprès des commissions nationales pour l'UNESCO, notamment dans les pays où l'Organisation n'a pas de bureau hors Siège, afin de les informer du nouveau concept adopté pour l'élaboration des stratégies de coopération bilatérale en matière d'éducation, et de faciliter ainsi leur engagement à participer au processus UNESS.

1.4 Structure du présent guide

L'approche UNESS doit être adaptée à la spécificité de chaque pays, mais plusieurs aspects et étapes du processus d'élaboration de la stratégie sont communs à tous. Le présent guide vise à être aussi concis que possible, mais son ambition est d'être complet en établissant un juste équilibre entre la nécessité de fournir aux débutants des informations de base sur le processus UNESS, d'une part, et celle d'offrir au personnel hors Siège plus expérimenté des précisions utiles, d'autre part. Outre la présentation générale liminaire qui est faite ici du concept même d'UNESS, le guide couvre deux grands aspects : d'un côté le processus d'élaboration d'un document UNESS et de l'autre côté le contenu que celui-ci doit renfermer.

Le chapitre 2 du présent guide traite, généralement sous la forme de questions et de réponses, du processus d'élaboration, des modalités et du calendrier de mise en œuvre d'UNESS. De par l'universalité de son mandat et de sa mission, l'UNESCO est appelée à intervenir dans des contextes politiques, institutionnels et développementaux très divers. Certaines des questions qui découlent de ces différents contextes sont : Quels sont les liens entre UNESS et les autres cadres de développement ? Quel est le degré d'implication des États membres et des partenaires pour le développement (concernant la fourniture des informations

nécessaires, leur consultation, leur participation, le contrôle exercé, etc.)? Comment un document UNESS pourra-t-il être validé, au plan interne comme au plan externe? Un calendrier de mise en œuvre est-il envisagé pour le document et, dans l'affirmative, comment la synchronisation se fera-t-elle avec les plans nationaux et les programmes de coopération des Nations Unies?

Le chapitre 3 porte sur la structure et le contenu du document UNESS lui-même. Il s'agira nécessairement de documents adaptés à la spécificité du pays concerné. Le chapitre 3 entre néanmoins dans le détail de la structure proposée et des différents aspects qui devraient faire l'objet d'une analyse, eu égard au mandat assigné à l'UNESCO par la communauté internationale. Par exemple : le rôle qu'il appartient à l'Organisation de jouer dans la coordination internationale pour l'EPT, en sa qualité d'institution spécialisée en éducation des Nations Unies, quelle est sa fonction normative à l'égard des conventions et instruments internationaux, etc. Les questions posées fréquemment sont : Quel est l'ordre logique des différents chapitres du document UNESS et quelle devrait être la longueur de chacun? Quel équilibre établir entre les aspects descriptifs et analytiques du document? Comment résoudre la tension entre des priorités concurrentes? UNESS doit-il être conçu comme un document de positionnement de politique générale ou comme une stratégie d'intervention? Est-ce un outil de planification du C/5 ou un plan de travail pour les bureaux hors Siège?

Le présent guide peut être utilisé de plusieurs manières. Certains voudront lire le texte dans sa totalité du début à la fin. D'autres préféreront se concentrer sur des aspects particuliers, selon leurs besoins et leurs intérêts. Nous espérons que les questions et réponses, ainsi que la conception modulaire du guide en faciliteront l'emploi.

Ce que le guide ne fait pas, c'est de fournir des recettes toutes faites. Les membres du personnel hors Siège devront faire preuve de créativité dans son application, afin de trouver les meilleures solutions possibles facilitant l'élaboration du document relatif au pays où ils sont amenés à travailler.

2. Processus d'élaboration, modalités et calendrier de mise en œuvre de l'UNESS

2.1 *Le développement de l'éducation nationale : les parties prenantes*

2.1.1 Quel est le rôle des institutions nationales ?

La planification de l'éducation au niveau national incombe dans tous les cas, quel que soit le système institutionnel du pays, au gouvernement.

Selon le pays, l'éducation et la formation peuvent relever d'un ou de plusieurs ministères, le degré et le mode de décentralisation, quant à eux, sont très variables d'un pays à l'autre. Dans certains pays, les décisions de politique éducative et le financement de l'éducation seront intégralement délégués aux échelons infra-nationaux, ne laissant qu'un rôle marginal au Ministère central. Dans d'autres, les décisions en matière de planification de l'éducation et d'allocation de ressources seront prises par le Premier Ministre ou par une commission centrale de planification, le Ministère de l'éducation jouant uniquement un rôle exécutif. Ailleurs encore le Ministère central de l'éducation peut être pour ainsi dire tout puissant, contrôlant presque tout, jusqu'au plus infime détail de la politique de l'éducation et de sa mise en œuvre. Malgré toutes ces différences, le gouvernement national est toujours le principal acteur du développement de l'éducation, développement dans le cadre duquel la stratégie d'appui de l'UNESCO à l'éducation dans ce pays vient s'inscrire.

Dire qu'en la matière, le gouvernement national est l'acteur principal ne revient toutefois pas à nier ou sous-évaluer l'important rôle de soutien joué par d'autres parties prenantes dans le processus d'élaboration et de développement de la politique de l'éducation dans le pays. Ces autres parties prenantes sont notamment des organisations de la société civile, des partenaires pour le développement, le secteur privé, etc., qui peuvent tous œuvrer à la formulation de politiques nationales crédibles et cohérentes et contribuer ainsi de diverses manières à la mise en œuvre des priorités et stratégies éducatives nationales. Un pilotage national peut avoir pour résultat un alignement et une harmonisation des interventions individuelles, ou bien peut permettre une diversité des démarches et stratégies. La coordination des partenaires pour le développement sous l'égide du gouvernement est un facteur supplémentaire d'efficacité et d'appropriation par les intéressés des politiques de développement de l'éducation nationale. Il est des gouvernements qui facilitent et garantissent différentes formes de représentation de

la société civile, des ONG, des communautés, des organisations confessionnelles, des associations professionnelles, des syndicats, etc., dans ce processus.

2.1.2 Quel est le rôle des partenaires pour le développement ?

Il existe schématiquement quatre catégories de partenaires extérieurs pour le développement qui appuient à l'intérieur du pays même le développement de l'éducation nationale : les organismes bilatéraux, les institutions financières, les ONG internationales et les organisations du système des Nations Unies.

Les organismes bilatéraux : il s'agit généralement d'organismes officiels de développement des pays donateurs (dont beaucoup sont membres du Comité d'aide au développement - CAD - de l'OCDE), comme le DFID au Royaume-Uni, l'Agence française de développement (AFD) en France, la NORAD en Norvège, etc. Non seulement certains membres de l'Union européenne ont sur place une représentation de leur propre organisme de développement, mais de nombreuses délégations de la Commission européenne sont également présentes dans les pays où elles s'occupent notamment de coopération pour le développement. Toutes ces entités apportent généralement leur aide sous forme de subventions, complétées par une coopération technique, et fournissent aux pays de leur choix une aide publique au développement (APD).

Institutions financières : il s'agit des banques de développement multilatérales, dont les institutions de Bretton Woods (Banque mondiale et FMI), des banques et fonds régionaux de développement, comme la Banque africaine de développement (BAD) et la Banque asiatique de développement (BAD) ainsi que d'autres institutions financières internationales comme la Banque européenne d'investissement (BEI), etc. Les institutions financières internationales fournissent une assistance macroéconomique (essentiellement sous forme de prêts) pour aider à réguler les systèmes économiques nationaux, mais beaucoup offrent aussi une assistance sectorielle, notamment à l'éducation : la Banque mondiale en particulier, donne des conseils sur les politiques de l'éducation et leurs incidences financières et procède par exemple à des évaluations techniques du niveau de risque des prêts ; il existe aussi des processus d'allègement de la dette qui passent par l'Initiative en faveur des pays pauvres très endettés (PPTE) et la Stratégie pour la réduction de la pauvreté.

ONG internationales : de plus en plus souvent des ONG comme Oxfam, Action Aid et Save the Children, participent largement à la formulation et à la mise en œuvre de projets de développement de l'éducation aux niveaux national et local, généralement en partenariat direct avec des ONG et communautés locales, rôle qui vient s'ajouter à leur action dans le domaine de la sensibilisation et de l'aide humanitaire.

Organismes des Nations Unies : ces organisations internationales ont un rôle de conseil en matière de politiques et d'assistance technique auprès du gouvernement et de la société civile. Elles se répartissent en deux grandes catégories : les fonds et programmes (PNUD, UNICEF, FNUAP, etc.) ; et les institutions spécialisées comme l'UNESCO

et l'OIT. Les premières fournissent un soutien financier et technique et les secondes essentiellement des services techniques et de conseils dans les secteurs et domaines particuliers relevant de leur compétence.

C'est en partie en raison de cette multiplicité des organismes de développement, ayant chacun un rôle, des projets, des programmes et des moyens d'assistance différents, que la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide a été adoptée en mars 2005 par plus d'une centaine de ministres et de responsables d'organismes de développement. Le but recherché est de rationaliser la coopération à l'appui des priorités nationales et des cadres de développement internationaux tels que les Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD). Les signataires, au nom de leur pays ou de leurs organisations, se sont déclarés résolus à déployer et intensifier leurs efforts pour apporter une aide axée sur les résultats s'articulant autour des cinq grands principes énoncés dans la Déclaration (appropriation, alignement, harmonisation, gestion axée sur les résultats et responsabilité mutuelle). La Déclaration de Paris définit 12 indicateurs qui doivent permettre de mesurer les progrès accomplis dans l'obtention de résultats.

2.2 Liens entre les UNESS et d'autres cadres de développement

Les UNESS constituent la stratégie de coopération de l'UNESCO avec ses États membres dans le domaine de l'éducation. Conformément aux principes de la Déclaration de Paris, les organes directeurs de l'UNESCO ont demandé à l'Organisation de mieux répondre aux besoins et priorités des pays en matière d'éducation et de renforcer ses partenariats avec d'autres organismes de développement. Une telle entreprise nécessite de la part de l'UNESCO une analyse plus systématique des politiques, stratégies et plans de développement de l'éducation de ses États membres, une réflexion sur les enseignements à tirer de sa coopération passée et présente avec eux et l'identification des besoins et des insuffisances qui apparaissent dans les plans, programmes et composantes éducation des DSRP que l'Organisation se propose de soutenir dans les pays en synergie avec d'autres partenaires pour le développement. Tels sont les renseignements que les documents UNESS ont pour objet de présenter brièvement.

L'élaboration d'un UNESS n'a pas pour finalité la réalisation d'une recherche académique approfondie et elle ne doit pas non plus nécessiter la collecte de données primaires. Il s'agit plutôt d'une analyse et d'une interprétation de l'information existante, y compris issue de discussions avec les ministères et partenaires pour le développement concernés, surtout ceux qui se trouvent dans le pays, en vue d'élaborer de concert une stratégie de coopération.

Pour établir le document UNESS, l'UNESCO analysera les politiques et plans nationaux au regard de ses rôles normatif et promotionnel et à la lumière des

conventions internationales et régionales signées par l'État membre, par exemple le Cadre d'action de Dakar sur l'Éducation pour tous (EPT), les Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD), la Décennie des Nations Unies pour l'éducation au service du développement durable (DEDD), la Décennie des Nations Unies pour l'alphabétisation (DNUA), le Programme mondial d'éducation dans le domaine des droits de l'homme (WPHRE), etc. S'il y a lieu, UNESS comprendra aussi une analyse des propositions liées à l'Initiative pour la mise en œuvre accélérée de l'Éducation pour tous (IMOA-EPT) afin d'identifier d'éventuelles insuffisances et les partenariats nécessaires à un développement global de l'éducation dans l'État membre.

Au regard des trois initiatives phares de l'UNESCO en faveur de l'EPT, les UNESS permettront de définir clairement le rôle de l'Organisation et ses stratégies d'appui aux États membres dans chaque contexte de développement sectoriel de l'éducation nationale. Il sera important de veiller à ce que les choix programmatiques concernant l'Initiative pour la formation des enseignants en Afrique subsaharienne (TTISSA), l'Initiative pour l'alphabétisation : savoir pour pouvoir (LIFE) et l'Initiative mondiale sur le VIH/sida et l'éducation (EDUSIDA) soient cohérents avec les priorités et stratégies d'ensemble du secteur dans les pays concernés.

L'élaboration des UNESS est la tâche que s'est assignée l'UNESCO pour améliorer son partenariat avec les organismes de développement. Les UNESS, qui comprennent une description analytique précise et une stratégie d'appui à l'éducation fondée sur des données factuelles, faciliteront une participation plus active et plus constructive de l'UNESCO aux exercices conjoints d'évaluation et de programmation des équipes de pays des Nations Unies (BCP/PNUAD par exemple). Ils analysent les priorités et besoins éducatifs nationaux, repèrent les insuffisances et les possibilités d'amélioration en matière de données, de politique, de capacités, de financement, de coordination des donateurs et proposent des mesures correctrices et des appuis répondant aux politiques et priorités nationales. De la sorte, avec, par la suite, l'accord d'autres organismes compétents des Nations Unies et d'homologues gouvernementaux, et dans le contexte de la division du travail proposée par le Plan d'action global pour l'éducation pour tous, les UNESS peuvent représenter un élément de base essentiel pour la formulation d'une stratégie d'appui à l'éducation commune au système des Nations Unies ; ils permettront à l'UNESCO de jouer un rôle actif dans le processus d'unité d'action du système des Nations Unies (« One UN ») à l'intérieur des pays, tout en s'acquittant de la mission et des responsabilités intellectuelles, normatives et promotionnelles qui sont les siennes.

En résumé, les documents UNESS, ainsi que leurs synthèses au niveaux régional et mondial constitueront pour l'UNESCO des outils à usage polyvalent, dans la mesure où ils comprennent :

- ◆ des éléments de base, fondés sur des données factuelles, pour élaborer la Stratégie à moyen terme de l'Organisation et les programmes biennaux du Secteur de l'éducation ;

- ◆ des référentiels utiles pour l'établissement d'accords et de programmes de coopération de l'UNESCO avec les États membres ;
- ◆ le positionnement de l'UNESCO auprès des États membres et des partenaires pour le développement en ce qui concerne les politiques de développement national de l'éducation et eu égard aux objectifs de développement internationaux ;
- ◆ des instruments utiles pour situer la stratégie d'appui de l'Organisation au sein du contexte national de développement sectoriel de l'éducation, notamment dans le cas des trois initiatives phares pour l'EPT (LIFE, TTISSA et EDUSIDA) ;
- ◆ les contributions de l'Organisation aux composantes éducatives du PNUAD dans le pays, fournissant dans le contexte de l'actuelle initiative pour une unité d'action du système des Nations Unies (« One UN ») des éléments de base essentiels pour l'élaboration de stratégies communes du système des Nations Unies en matière d'appui à l'éducation dans les États membres, stratégies elles-mêmes de nature à conduire à l'élaboration de nouvelles approches sectorielles ; et
- ◆ l'expression de l'engagement de l'UNESCO en faveur de la mise en œuvre du Plan d'action global pour l'Éducation pour tous au niveau des pays.

2.3 Qui est chargé de l'élaboration de l'UNESS ?

Les bureaux multipays et bureaux nationaux de l'UNESCO (bureaux hors Siège) sont chargés d'élaborer le document UNESS en coopération avec les bureaux régionaux pour l'éducation, les instituts et les divisions de l'éducation au Siège, et en consultation avec les institutions et partenaires pour le développement du pays. Les activités ayant trait au document UNESS, de sa préparation à sa mise en œuvre, feront dorénavant intégralement partie du travail incombant à l'UNESCO. S'il y a lieu, les ressources humaines aussi bien que financières nécessaires pour mettre au point le processus UNESS seront inscrites au Programme ordinaire et budget de l'Organisation.

En conséquence, les directeurs et le personnel des bureaux hors Siège travailleront en liaison étroite avec les commissions nationales pour l'UNESCO ainsi qu'avec les ministères de l'éducation et autres organes importants chargés de la planification et de l'élaboration des décisions ; ils piloteront l'organisation du processus UNESS, veillant à ce que les institutions nationales participent à l'identification des besoins et des priorités, consultant les autorités et partenaires pour le développement approprié et recherchant l'aval du Ministère de l'éducation et de la commission nationale concernés quant aux constatations et conclusions contenues dans le document UNESS. En fonction des différents contextes nationaux, les bureaux hors Siège organiseront des manifestations consultatives - telles que conférences, séminaires ou ateliers - et/ou feront appel à des mécanismes internes de coordination des donateurs pour pouvoir rendre compte des conclusions du processus UNESS à mesure qu'il progresse et obtenir en retour des réactions à ce sujet.

L'idéal serait que le document UNESS soit intégralement rédigé par le personnel sur place, avec l'appui professionnel des instituts et des divisions de l'éducation au Siège. Dans le cas où - pour prendre cet unique exemple - dans les premiers temps de la consultation sur UNESS avec le ministère de l'éducation ou autres institutions nationales, il apparaîtrait que l'élaboration des programmes d'enseignement est le problème primordial auquel l'UNESCO doit s'intéresser de plus près, le bureau hors Siège demanderait l'appui technique du Bureau international d'éducation (BIE) et prendrait les dispositions nécessaires, sur ses ressources financières, pour mobiliser cette expertise. Les autres instituts (IPE, IUAV, etc. et les divisions de l'éducation au Siège peuvent également être invités à prêter leurs services aux bureaux hors Siège pour l'élaboration (puis la mise en œuvre) d'UNESS. Il paraît souhaitable que les bureaux hors Siège communiquent les projets de documents UNESS à toutes les entités de l'UNESCO concernées, y compris les instituts, afin de recueillir leurs commentaires et leurs avis, chacun dans son domaine de compétence.

Dans un autre cas de figure, les bureaux hors Siège recruteraient des consultants (nationaux ou internationaux) pour mener à bien une partie du travail analytique lié à l'UNESS. Toutefois, cette externalisation se limitera à l'analyse des besoins relevant des chapitres 1-3 (voir sections 3.1-3.4 du présent guide). En d'autres termes, l'élaboration du programme de l'UNESCO (chapitres 4-5), travail interne de l'Organisation, ne sera pas externalisée, mais exécutée par le personnel du bureau hors Siège concerné. De même, chaque fois que cela sera possible, dans le cadre de l'application du concept d'unité d'action du système des Nations Unies (« One UN ») à l'échelon d'un pays, le bureau hors Siège pourra constituer des alliances et des partenariats avec un ou plusieurs organismes des Nations Unies afin de procéder à des travaux d'identification en commun, mais lorsqu'il s'agira de définir la politique et les interventions de l'UNESCO en matière de développement de l'éducation dans un pays, le bureau hors Siège assumera la pleine responsabilité de la conception et du choix des domaines de programme à la lumière du mandat de l'Organisation, en consultation avec les autorités nationales et en coopération avec les partenaires pour le développement.

2.4 Modalités de participation, consultation et validation dans le pays

La démarche suivie pour établir un document UNESS devra certes être adaptée aux spécificités du pays concerné, mais pour obtenir une validation nationale, il pourrait être utile de procéder comme indiqué ci-dessous, surtout si l'on veut s'assurer les meilleures conditions de participation et de consultation du pays tout au long du processus UNESS.

Tout d'abord le bureau hors Siège informe la Commission nationale pour l'UNESCO et/ou le Ministère de l'éducation du lancement du processus UNESS et les invite à désigner

les personnes ou groupes institutionnels de contact qui seront associés à l'analyse conjointe des politiques et priorités du pays en matière d'éducation. En l'absence de justification solide, la création de commissions autonomes non institutionnelles pour l'UNESS devrait être évitée. L'idéal serait que le document UNESS soit rédigé par le personnel du bureau hors Siège² en collaboration avec les représentants institutionnels nationaux, mais que les contributions écrites de ces derniers soient attentivement relues et analysées par le bureau hors Siège avant d'être incorporées dans le document UNESS.

Deuxièmement, à chaque étape importante du développement du processus, les autorités nationales sont informées, de préférence par la commission nationale pour l'UNESCO, des principales constatations figurant dans le projet de document UNESS. Le moment important peut être par exemple celui où l'analyse des besoins vient d'être achevée (chapitres 1-3, voire chapitre 4 dans certains cas) et où la phase de définition des priorités de l'UNESCO et de ses interventions n'a pas encore commencé. En fonction du contexte national, le bureau hors Siège pourrait rendre compte de ses constatations aux différentes institutions et niveaux de l'administration nationale, dans la mesure du possible par le truchement de la commission nationale pour l'UNESCO, celle-ci étant le canal officiel de communication pour tout ce qui concerne l'UNESCO.

Troisièmement, une fois le projet de document UNESS établi, y compris pour ce qui est des propositions concernant les domaines de programme de l'UNESCO et ses interventions (chapitre 5, soit dans le présent guide la section 3.6), le bureau hors Siège organiserait selon les modalités qui conviendraient, une consultation en bonne et due forme des institutions gouvernementales appropriées. Cela pourrait aller d'une simple consultation de la commission nationale pour l'UNESCO à un séminaire ou atelier national avec des représentants des principales autorités et institutions nationales (et infranationales) responsables de l'éducation. Il pourrait être utile d'inviter les organismes donateurs et les partenaires des Nations Unies à assister à cette consultation de façon à maximiser les synergies et la coordination.

Quatrièmement, une fois le projet de document mis au point compte tenu des commentaires reçus en retour durant le processus de consultation, le bureau hors Siège demanderait son approbation au représentant du gouvernement approprié, en principe le Président de la commission nationale pour l'UNESCO, par un échange de lettres (ou une autre forme d'accord selon le contexte). De la sorte, le bureau coordonnerait les diverses contributions venant de l'UNESCO (par exemple, des instituts, des divisions du Siège, etc.) et la commission nationale pour l'UNESCO (ou une représentation nationale officielle) coordonnerait pour sa part le processus national par lequel les différentes institutions gouvernementales (aux niveaux central et/ou décentralisé) et la société civile entérineraient UNESS. Le bureau hors Siège veillerait aussi à ce que la commission

2 Tous les membres du bureau hors Siège, spécialement le personnel s'occupant de l'éducation, doivent être pleinement associés au processus. Des consultants peuvent être recrutés pour des tâches spécifiques et des travaux analytiques à accomplir sous la supervision professionnelle et la responsabilité du bureau hors Siège.

nationale, ou toute autre représentation nationale, fonde ses propositions relatives au programme et priorités de l'UNESCO sur les conclusions figurant dans le document UNESS (tel que, par exemple des réponses au questionnaire établi pour la consultation, des débats lors de rencontres régionales et des réunions des organes directeurs).

Cinquièmement, d'autres modalités de consultation officielle peuvent être envisagées : (i) avec les partenaires pour le développement, y compris les institutions des Nations Unies, qui pourraient être contactées, (selon l'état de la coordination entre les donateurs dans les pays : soit tout au long du processus de préparation du document UNESS, soit une fois ce dernier établi) ; (ii) avec le bureau régional dans un premier temps, puis avec le Siège et les instituts, auxquels il convient de communiquer le projet de document UNESS - avant son acceptation par la commission nationale pour l'UNESCO ou la représentation officielle nationale. Le but étant d'obtenir de leur part une validation technique sur les points suivants par exemple : le document UNESS établi suit-il bien les étapes et la structure proposées dans ce guide ? Y a-t-il bien un enchaînement logique entre l'évaluation des besoins et l'identification des programmes ? Dans quelle mesure les rôles et responsabilités de l'UNESCO ont-ils été conçus dans l'esprit d'une application du Plan d'action global pour l'EPT dans le pays ? etc.

2.5 UNESS est-il un outil de planification du C/5 ou un plan de travail pour le bureau hors Siège ?

UNESS est un outil de planification qui doit servir d'une part à élaborer les programmes de l'UNESCO (C/4 et C/5) à partir de données factuelles et, d'autre part, à permettre à l'UNESCO d'apporter un soutien effectif au développement de l'éducation dans les États membres. Les UNESS une fois établies permettront de regrouper les principaux thèmes prioritaires en une synthèse qui reflétera le point de vue des pays dans les débats de politique générale des organes directeurs de l'UNESCO (Conseil exécutif et Conférence générale) et dans la définition des stratégies régionales et internationales.

L'intention est de synchroniser le processus UNESS avec la Stratégie de l'UNESCO à moyen terme (2008-2013) pour ce qui concerne les orientations générales de la coopération à l'intérieur des pays, ainsi qu'avec le programme biennal 34 C/5 (2008-2009) pour ce qui concerne les interventions proposées et les prévisions de ressources nécessaires. À cette fin, les prévisions financières pour 2008-2009 seront calculées sur la base des ressources dont ont bénéficié les bureaux hors Siège au cours du précédent exercice biennal (2006-2007). Le document UNESS sera actualisé au moins une fois tous les deux ans de façon à être synchrone avec le cycle de programmation de l'Organisation (ce qui signifie que les bureaux hors Siège devront ajuster leurs documents UNESS en cours et à venir en 2009).

Une fois les priorités d'ensemble de l'UNESCO accompagnées des allocations de ressources par sous-programmes et par région/groupe de pays adoptées par la Conférence générale, les bureaux hors Siège s'appuieront sur les documents UNESS, en particulier le chapitre 5 (dans la présente note, section 3.6) relatifs aux interventions proposées, pour établir un plan de travail détaillé précisant les activités et les stratégies de mise en œuvre, affecter les ressources allouées à ces activités et mettre au point des projets destinés à mobiliser des financements extrabudgétaires et des partenariats.

À cet égard, le Secteur de l'éducation a proposé pour le prochain exercice biennal (34 C/5) une nette diminution du nombre des sous-programmes et des axes d'action de manière à ce qu'il soit plus facile d'engager au sein des pays des actions prioritaires plus souples et plus précises. De leur côté, les bureaux hors Siège devront rationaliser leurs interventions et limiter les engagements de l'UNESCO au sein d'un même pays à un maximum de cinq domaines de coopération relatifs à l'éducation. L'Organisation devrait ainsi pouvoir jouer un rôle beaucoup plus stratégique de soutien aux priorités nationales en matière d'éducation et apporter une réponse plus efficace et plus forte aux besoins et demandes de développement de l'éducation des États membres.

2.6 Qui finance les UNESS ?

S'agissant de leur financement il faut considérer deux moments dans le processus d'implantation des UNESS : celui de leur élaboration et celui de leur mise en œuvre.

2.6.1 Élaboration des UNESS

Les UNESS constitueront une activité interne courante de l'UNESCO, en particulier pour les bureaux hors Siège, et ne requerront donc que peu de ressources financières pour leur élaboration et pour les futurs exercices de planification (c'est-à-dire à partir du 34 C/5). Les ressources nécessaires pour leur conception et leur modification proviendront des fonds du Programme ordinaire alloués aux bureaux hors Siège pour l'appui au programme.

Cependant, étant donné que les UNESS sont une nouvelle initiative lancée au cours de l'exécution du 33 C/5 pour nourrir le travail de planification du 34 C/5, un investissement initial important s'impose pour dynamiser la période de lancement. Il faut également sensibiliser les bureaux hors Siège, renforcer les capacités du personnel, faire appel à des consultants, etc. Pour pouvoir mettre en place un UNESS dans 60 à 100 pays, et couvrir notamment les frais minimum nécessaires pour renforcer les compétences du personnel, il faudrait réunir entre 2 et 2,5 millions de dollars des États-Unis avant fin 2007. Cette somme peut être recueillie non seulement auprès de sources de financement extérieures mais aussi grâce à la réaffectation à cette fin des ressources du Programme ordinaire (33 C/5) (Siège, instituts, bureaux régionaux pour l'éducation et bureaux hors Siège).

2.6.2 Mise en œuvre des UNESS

Certes les UNESS sont essentiellement des documents internes de l'UNESCO, mais ce sont aussi des stratégies de coopération avec les pays concernés, ainsi que des outils destinés à récolter des fonds extrabudgétaires et à promouvoir une harmonisation des actions des donateurs, conformément à la Déclaration de Paris. C'est pourquoi, compte tenu de leur mise en œuvre biennale, les UNESS seront élaborées sur la base des trois sources de financement suivantes : le Programme ordinaire, les ressources extrabudgétaires et les fonds de contrepartie. Il doit être tenu compte de ces trois sources de financement, décrites ci-après, lors de la préparation des interventions et stratégies de l'Organisation au niveau des pays pour l'exercice biennal 2008-2009 (voir également la section 3.6.2) :

- ◆ Fonds du Programme ordinaire de l'UNESCO : Les fonds du Programme ordinaire seront appelés « ressources de base » des UNESS. On peut procéder à un calcul estimatif du montant du financement à prévoir pour la mise en œuvre d'un UNESS sur la base des crédits alloués au bureau hors Siège pour l'exercice biennal précédent (inscrits au budget 2006-2007, voté par la Conférence générale). Pour le prochain exercice biennal (2008-2009), il est prévu que davantage de ressources du Programme ordinaire soient décentralisées vers les bureaux hors Siège ; le Siège n'aura donc plus de fonds à sa disposition pour des aides spécifiques aux pays, ce qui renforcera la transparence et le contrôle des flux financiers aux États membres. On peut supposer que ce dispositif permettra d'accroître un peu les crédits alloués aux bureaux hors Siège par rapport à l'exercice biennal précédent, même dans un contexte de « croissance nominale zéro » du budget de l'Organisation.
- ◆ Ressources extrabudgétaires : Les ressources de base du Programme ordinaire de l'UNESCO peuvent être complétées par des contributions extrabudgétaires de ses partenaires pour le développement (organisations bilatérales et multilatérales), ressources que l'on dénommera « ressources additionnelles » pour la mise en œuvre des UNESS. Le montant indicatif des ressources additionnelles proposé sera estimé en faisant la somme (i) des fonds que les donateurs se sont déjà engagés à verser pour l'exercice biennal suivant (et au-delà) au profit d'un pays donné ; et (ii) des ressources probables que, d'après leur expérience passée, les bureaux hors Siège sont plus ou moins assurés de recueillir auprès de donateurs potentiels³ pour le pays considéré. Les fonds-en-dépôt et les fonds-en-dépôt autofinancés (qu'un pays bénéficiaire peut déposer auprès de l'UNESCO pour être gérés par les bureaux hors Siège peuvent être inclus dans cette catégorie.

3 Soit directement par les bureaux hors Siège eux-mêmes, soit par le biais d'autres entités de l'UNESCO telles que les bureaux régionaux pour l'éducation, les instituts et le Siège.

- ◆ **Fonds de contrepartie** : Si un pays (une institution nationale) consacre ses propres fonds et/ou des ressources en nature à la mise en œuvre de certaines des actions proposées dans le cadre d'UNESS, le bureau hors Siège fera apparaître ces sommes comme des fonds de contrepartie nationaux dans le document UNESS. Si les activités proposées dans le cadre d'UNESS sont intégrées dans les programmes menés conjointement avec les équipes de pays des Nations Unies et autres partenaires internationaux pour le développement, leurs contributions peuvent y figurer en tant que fonds de contrepartie des Nations Unies. De même, les ressources de base et les ressources additionnelles susmentionnées d'UNESS y seront inscrites en tant que contributions de l'UNESCO aux plans et programmes nationaux de développement de l'éducation et, à ce titre, leur montant indicatif sera porté à la connaissance des États membres et des partenaires pour le développement, dans le contexte notamment de l'application de la Déclaration de Paris.

2.7 Suivi et évaluation

Dans le cadre des UNESS, il est nécessaire de procéder régulièrement à un suivi et à une évaluation et, le cas échéant, à une révision biennale des projets des domaines et des stratégies d'action, ainsi qu'à des interventions réalisées à court et à moyen termes. Un suivi systématique destiné à identifier les manques et les possibilités d'ajustement ou d'amélioration devrait faire partie intégrante du processus de planification des bureaux hors Siège. En outre, étant donné que les UNESS visent à renforcer l'appui que nous apportons à la mise en œuvre des priorités nationales en partenariat avec d'autres organismes de développement, l'évaluation des résultats et de l'impact des stratégies de coopération de l'UNESCO en matière d'éducation, en particulier dans les pays où une approche sectorielle est appliquée, devrait faire partie des mécanismes de suivi et d'évaluation nationaux ainsi que des processus suivis par les donateurs aux fins d'examen et de bilan de leur action.

Les UNESS définiront des indicateurs pour évaluer les résultats de l'appui apporté à l'action gouvernementale par l'UNESCO conjointement avec d'autres partenaires (voir la section 3.6.2 du présent guide).

Par conséquent, il est souhaitable que le document UNESS précise les points suivants, en particulier au chapitre 5 qui concerne les interventions proposées :

- ◆ les résultats attendus à moyen et à long termes en ce qui concerne les priorités nationales de développement de l'éducation à la mise en œuvre desquelles l'UNESCO se propose de contribuer au moyen d'UNESS (appelés « résultats à moyen terme », à déduire des objectifs et calendriers de mise en œuvre des plans nationaux) ;

- ◆ les actions que l'UNESCO se propose de mener à bien au cours de l'exercice biennal à venir (2008-2009) afin de contribuer à la mise en œuvre de ces priorités et à l'obtention des résultats escomptés par le gouvernement (dénommés « action de l'UNESCO pour 2008-2009 ») ;
- ◆ les indicateurs relatifs aux effets/résultats des actions menées en 2008-2009 au titre d'UNESS, dont l'efficacité devrait être évaluée en fonction de leur degré de contribution à la mise en œuvre des priorités nationales ; cet examen-évaluation d'UNESS peut fort bien s'effectuer dans le cadre des dispositifs d'évaluation nationaux courants, par exemple dans le cadre des examens sectoriels annuels, des rapports d'étape annuels, des missions conjointes d'évaluation, des évaluations réalisées conjointement avec les équipes de pays des Nations Unies, etc. (procédure qui sera propre à chaque pays et qui s'appuiera sur des analyses conjointes ou y sera intégrée, etc.) ;
- ◆ si une évaluation distincte est nécessaire pour telle ou telle action de l'UNESCO, par exemple un projet extrabudgétaire mené par l'Organisation, UNESS devra en indiquer la raison d'être et en fixer le calendrier de mise en œuvre.

3. Contenu et structure d'un UNESS

3.1 Structure indicative d'un document UNESS

Rédiger un document UNESS implique de procéder selon une démarche logique comprenant les étapes ci-après, qui donneront chacune naissance à un chapitre d'UNESS :

- (1) présentation et analyse succinctes du contexte général de développement du pays, et de ses défis et priorités ;
- (2) description succincte et analyse plus détaillée du système éducatif du pays (tant formel que non formel), et des principaux problèmes et défis en matière d'éducation, suivis d'une analyse des priorités et stratégies nationales dans ce domaine ;
- (3) cartographie du contexte en matière de coopération pour le développement, en particulier relative à l'éducation, indiquant le degré de dépendance du pays à l'égard des financements extérieurs et - point essentiel - analysant la mesure dans laquelle les priorités des partenaires pour le développement et les domaines et formes de leurs interventions correspondent aux priorités nationales, notamment le degré d'harmonisation et d'alignement des actions des donateurs avec les priorités et procédures du gouvernement concerné ;
- (4) analyse sans complaisance (et, si possible, évaluation) de l'appui récent et en cours de l'UNESCO au développement national de l'éducation et, en particulier, de l'expérience et des leçons tirées de sa coopération passée avec

Structure proposée d'un document UNESS

Chapitre premier. Défis et priorités du développement

1.1 Contexte du développement économique, social et humain

1.2 Priorités nationales de développement

Chapitre 2. Défis, priorités et stratégies en matière d'éducation

2.1 Contexte et défis dans le domaine éducatif

2.2 Priorités et stratégies nationales en matière d'éducation

Chapitre 3. Priorités et interventions des partenaires pour le développement

Chapitre 4. Orientation générale du programme de l'UNESCO

4.1 Soutien passé de l'UNESCO à l'éducation dans le pays

4.2 Priorités du programme de l'UNESCO en matière d'éducation

Chapitre 5. Stratégie de coopération pour le développement de l'éducation nationale

5.1 Insuffisances et nouveaux besoins relatifs à l'éducation dans le pays

5.2 Interventions proposées : domaines et stratégies

le pays compte tenu de son mandat et de son avantage comparatif d'une part, et des attentes du gouvernement de l'autre ;

- (5) formulation de la stratégie proposée de coopération avec le pays, justifiée par les conclusions des étapes précédentes. Elle doit découler : (i) de l'analyse minutieuse des besoins insatisfaits et des insuffisances qui peuvent subsister dans les plans d'éducation du pays compte tenu des initiatives internationales de développement et (ii) du choix des concours - en ressources humaines, techniques ou financières - à fournir par les partenaires pour le développement en général et par l'UNESCO en particulier pour résoudre ces problèmes : cette tâche peut être facilitée par l'utilisation d'une matrice de résultats comme expliqué plus loin dans le présent guide.

Une série de questions peut servir, dans chacun des cinq chapitres d'UNESS, de point de départ de l'analyse à effectuer. Toutefois, cette procédure ne doit pas être suivie de manière dogmatique car la nature des analyses requises peut varier selon les pays en fonction de l'information déjà disponible, des recherches et études déjà réalisées sur place ou par des partenaires extérieurs, du contexte politique général, etc.

Les chapitres ou étapes 1 à 4 portent sur la collecte des données utiles, tandis que le chapitre ou étape 5 représente l'aboutissement de l'exercice, à savoir la définition de la stratégie de coopération. UNESS n'est pas un exercice de travail de recherche académique et ne devrait pas nécessiter la collecte de données primaires. Il s'agit au contraire de puiser dans les informations existantes, partout où c'est possible, afin d'entamer un débat avec les ministères et partenaires pour le développement concernés et de déterminer la stratégie de coopération qu'il sera le plus judicieux d'appliquer dans les interventions de l'UNESCO.

Des annexes rassembleront, en complément, d'autres matériaux de référence et informations éventuellement utiles pour mettre en contexte les constatations faites quant aux problèmes éducatifs et aux défis du développement étudiés dans le document UNESS. Toutes les données, statistiques et analyses accessoires qu'il faut réunir pour fonder un UNESS fiable peuvent être jointes dans des annexes. La liste des sources documentaires utilisées, les entretiens réalisés et/ou consultations tenues tout au long de l'élaboration d'UNESS sera également annexée à celle-ci. À terme, les documents UNESS constitueront un élément précieux de la mémoire institutionnelle du Secteur de l'éducation.

L'espace qui pourra être alloué à chacun des cinq chapitres sera variable et dépendra non seulement de la somme des détails que le bureau hors Siège souhaitera inclure dans un document UNESS, mais aussi des multiples utilisations auxquelles il aura été prévu de le destiner (par exemple servir d'analyse des besoins d'un pays, de document de base pour l'établissement du BCP/PNUAD,

ou encore d'énoncé de la stratégie de l'UNESCO, etc.). Par conséquent, s'il est généralement recommandé qu'à ce stade du lancement des UNESS, le corps d'un document UNESS (sans les annexes) compte au minimum une trentaine de pages, les bureaux hors Siège auront toute latitude pour décider de la taille effective du document à élaborer pour chaque pays. Quelle que soit la longueur totale de ce document, il est vivement recommandé que les chapitres 1 et 2 pris ensemble représentent moins de 60 % du corps du texte et que le chapitre 5, consacré à la stratégie de coopération de l'UNESCO, en constitue environ 20 % (hors annexes).

3.2 Chapitre premier : Priorités et défis nationaux en matière de développement

Ce chapitre doit décrire le contexte en fonction duquel ont été choisies les priorités nationales de développement et contribuer à faire ressortir l'état du développement socioéconomique général ainsi que les principales réalisations du pays et les problèmes et défis majeurs qui se posent à lui. Ce cadre global du développement et le degré de priorité des problèmes et des stratégies du pays définissent l'arrière-plan des éléments contextuels et les priorités plus spécifiquement détaillées relatives à l'éducation qui seront décrites dans le chapitre 2, traitant des défis, priorités et stratégies nationales dans le domaine éducatif.

3.2.1 Contexte du développement économique, social et humain

Cette première section devrait décrire brièvement les principaux défis que pose le développement du pays, afin de situer les priorités du secteur éducatif dans ce tableau global. Il sera peut-être nécessaire de déterminer non seulement ce qui distingue la trajectoire de développement du pays en question mais aussi comment celui-ci se compare, par exemple, à des pays analogues - PMA, pays en situation de post-conflit, pays de l'E-9, pays de la même région, etc.

Normalement, un DSRP et/ou un rapport du PNUD sur le développement humain national, ou tout autre BCP récent, serviront fort bien ce but. De même, les statistiques de base figurant dans le tableau 1 de l'annexe du Rapport mondial de suivi sur l'EPT pourraient constituer un bon point de départ, encore qu'il soit nécessaire de regarder au-delà de l'année en cours pour se faire une idée de l'orientation des indicateurs en question, compte tenu du fait qu'ils décrivent certains aspects essentiels du contexte général du développement dans le pays.

Les rapports d'évaluation de l'UNICEF, du FNUAP et des institutions de Bretton Woods seraient également utiles, de même que leurs documents stratégiques par pays ou encore les sections introductives des descriptifs de projets bilatéraux et multilatéraux, à condition qu'ils soient accompagnés des références

bibliographiques nécessaires. Les contextes nationaux étant très différents, il est impossible de dire laquelle, parmi toutes les questions ci-après, sera la plus importante pour décrire le contexte global et les défis en cause ; ces questions pourront toutefois livrer quelques indications de départ :

- Quelles sont les principales tendances démographiques ?
- Quels sont, dans la population, les principaux groupes socioéconomiques, ethniques, religieux ou linguistiques et comment se chiffre leur participation relative dans l'enseignement ? Existe-t-il des traditions linguistiques et socioculturelles de nature à constituer des facteurs importants à prendre en compte dans une stratégie de développement et dans la coopération pour le développement ?
- Quels types de disparités observe-t-on dans le pays ? Quel est l'état des disparités entre les sexes et de quelle nature sont-elles ? Qui sont les marginalisés ? Quel est le taux d'alphabétisation ?
- Quelles sont les principales caractéristiques - et tendances - de la situation économique ? Quelles sont les principales sources de moyens de subsistance ?
- Où se situe l'indicateur du développement humain (IDH) et comment a-t-il évolué au fil des ans ? Quels sont les principaux facteurs intrinsèques qui le tirent vers le bas ou vers le haut ?
- Quel est le taux d'incidence de la pauvreté sur l'éducation et comment a-t-il évolué ? Quels sont les principaux facteurs intrinsèques qui en expliquent la tendance ?
- Quels sont les taux de prévalence et de propagation du VIH et du sida ?
- Quelle est la situation en matière de gouvernance ? Comment se caractérise le cadre politique et institutionnel ? Qu'est-ce qui distingue le leadership ?

Cette section doit constituer un panorama analytique de ces importants éléments qui décrivent le contexte général dans le pays et les défis de son développement. Elle ne consistera pas en une simple liste de faits ou de statistiques, mais dessinera plutôt une sorte de trame faisant ressortir les principaux éléments qui caractérisent la situation et l'évolution du développement du pays en général, et de l'éducation en particulier.

Les défis posés à la réalisation des OMD dans le pays concerné peuvent également donner un aperçu des problèmes et des obstacles à surmonter comme le montre l'exemple ci-dessous :

Exemple des défis posés aux OMD dans un pays donné

Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD)	Situation actuelle dans le pays
Réduire de moitié, entre 1990 et 2015, le nombre des personnes vivant dans l'extrême pauvreté.	50 % des habitants vivent avec moins d'un dollar par jour.
Réduire de moitié la proportion des personnes souffrant de la faim.	29 % des enfants présentent une insuffisance pondérale.
Faire en sorte que tous les enfants achèvent un cycle complet d'études primaires d'une qualité suffisante.	Moins de 60 % des enfants d'un âge correspondant à la scolarité primaire vont à l'école. Sept millions de ces enfants ne sont pas scolarisés.
Éliminer les disparités entre les sexes dans les enseignements primaire et secondaire d'ici à 2015.	Le pourcentage des filles inscrites dans l'enseignement primaire est de 92 %. Dans certains États il est inférieur à 40 %, en particulier dans le nord du pays.
Réduire de deux tiers le taux de mortalité des enfants de moins de cinq ans.	Un enfant sur cinq meurt avant son cinquième anniversaire. Les principales causes de mortalité sont le paludisme (33 %), les maladies évitables par la vaccination (22 %), la diarrhée (19 %) et les infections respiratoires aiguës (16 %).
Réduire de 75 % entre 1990 et 2015 la mortalité maternelle due à la grossesse ou l'accouchement.	Une naissance sur 100 entraîne le décès de la mère. Les femmes du nord du pays ont une chance sur 15 de mourir d'une cause liée à la grossesse.
Stopper la propagation du sida.	5 % de la population - plus de 10 % dans certains États - sont infectés par le VIH. Le sida a déjà rendu orphelins plus d'un million d'enfants.
Réduire de moitié d'ici à 2015 le pourcentage de la population n'ayant pas accès à l'eau potable.	Moins de 50 % de la population rurale ont accès à une source d'eau salubre.

3.2.2 Priorités nationales de développement

Cette deuxième section doit analyser les priorités nationales de développement, notamment les éléments fondamentaux de toute stratégie de réduction de la pauvreté (SRP). Les documents d'une utilité cruciale pour son établissement seront à l'évidence le plan de développement national en cours et la SRP, ainsi que tout document-cadre ou législatif s'y rapportant.

Selon sa nature, le plan de développement national pourra, ou ne pourra pas, être chiffré ; une hiérarchie des priorités aura peut-être été établie entre les politiques, mais elle n'aura pas nécessairement été traduite dans les budgets. S'il existe un cadre de dépenses à moyen terme (CDMT), celui-ci devra être examiné de près de même que les priorités budgétaires des plans annuels de la période qu'il couvre. Le plan national sera peut-être en cours de révision, la période pour laquelle il aura été établi arrivant à son terme.

Cette section devrait fournir un aperçu des politiques, stratégies et priorités nationales de développement, eu égard au contexte général et aux défis qui auront été décrits dans la section précédente. Les questions à se poser seront par exemple les suivantes :

- ◆ Quels sont les principaux documents et cadres indiquant les orientations de la politique et les priorités du développement dans le pays ?
- ◆ Quelles sont les politiques et stratégies macroéconomiques (la SRP par exemple) ? Comment les politiques et stratégies sont-elles élaborées ? Quel est le ministère qui en est chargé au premier chef et quels échanges a-t-il avec d'autres ministères en vue de les formuler ? Dans quelle mesure différentes parties prenantes participent-elles à ce travail ?
- ◆ Existe-t-il des stratégies nationales visant à la réalisation des Objectifs du Millénaire pour le développement (OMD) et quelle place font-elles à la mise en valeur des ressources humaines en général et à l'éducation en particulier ?
- ◆ Quel est le cadre stratégique qui régit l'établissement des priorités budgétaires (un cadre de dépenses à moyen terme par exemple) ? Ces priorités correspondent-elles aux priorités théoriques de la politique ou du plan ?

3.3 Chapitre 2 : Défis, priorités et stratégies en matière d'éducation

Le chapitre 2 traite plus précisément du secteur de l'éducation (en milieu formel ainsi que non formel). Il situe l'éducation dans le cadre des priorités et stratégies nationales de développement énoncées et analysées dans le chapitre 1 et vise premièrement à décrire et analyser les principaux problèmes et défis (et réalisations récentes) du secteur de l'éducation dans son ensemble et deuxièmement à définir l'axe des priorités et stratégies du gouvernement en matière d'éducation. Comme le chapitre 1, ce chapitre 2 ne devrait pas se contenter de présenter les priorités et stratégies du gouvernement en matière du développement de l'éducation mais devrait contenir aussi une analyse des priorités budgétaires inscrites dans ces plans. L'idée maîtresse est de parvenir à déceler toute insuffisance majeure en matière de politiques ou de ressources financières et humaines dans les plans sectoriels de développement de l'éducation du pays.

Les informations utiles pour la rédaction de ce chapitre, comme pour celle du précédent, sont à puiser dans les plans nationaux de développement et les programmes d'appui des partenaires internationaux pour le développement, mais doivent aussi être recueillies au moyen d'entretiens et de réunions de consultation avec les principales parties prenantes.

3.3.1 Contexte et défis en matière d'éducation dans le pays

Dans cette première section, il s'agit d'analyser les réalisations, les problèmes et les défis à tous les niveaux et dans toutes les modalités d'éducation s'agissant des apprenants de tous âges (du préscolaire à l'enseignement supérieur et y compris l'enseignement non formel). La description et l'analyse se feront à l'échelle du secteur tout entier et, si besoin est, par sous-secteur : EPPE, éducation non formelle, y compris l'alphabétisation, enseignement primaire, enseignement secondaire, enseignement technique et professionnel, éducation spéciale, formation des enseignants et enseignement supérieur. Les questions globales relatives à la planification, à la gestion, à la gouvernance et aux aspects financiers, aux besoins spéciaux et à l'éducation intégratrice, à l'éducation au VIH et au sida, aux partenariats, etc., peuvent s'analyser soit comme des thèmes transversaux soit par sous-secteur, comme il convient.

Deux aspects importants sont à prendre en compte au moment où l'on rédige cette section :

- ◆ Il ne s'agit pas de procéder à une analyse sectorielle, pas plus qu'il n'est nécessaire de réaliser dans ce cadre une collecte de données primaires. Il s'agit au contraire de rassembler de la documentation existante de façon structurée pour étayer à l'aide des informations pertinentes la mise au point de la stratégie de coopération de l'UNESCO.
- ◆ Cette section ne consistera pas en une simple compilation et synthèse de la documentation existante ; elle ira au-delà et analysera - et interprétera, le cas échéant - la situation présente, les problèmes du moment et les défis qui se profilent à la lumière des conventions et cadres de développement internationaux, par exemple au regard des objectifs de l'EPT.

Pour rédiger cette section, le bureau hors Siège analysera les problèmes et défis éducatifs qui sont le plus sérieux pour le pays en cause. Voici quelques-unes des questions à se poser en l'occurrence :

- ◆ Quelle est la structure actuelle de l'éducation ? Une réforme est-elle envisagée et dans l'affirmative quelles en seront apparemment les incidences pour le développement futur de l'éducation ? Existe-t-il des possibilités d'envisager la mise en place de l'apprentissage tout au long de la vie ?
- ◆ Quels sont les principaux documents dans lesquels figurent les lois et règlements, politiques et plans ayant trait à l'éducation ? Y a-t-il des questions importantes qui ne sont pas abordées dans ces politiques et plans ?

- ◆ Quelles sont les caractéristiques des réalisations passées dans le domaine de l'éducation ?
- ◆ Quels sont les principaux problèmes et défis en matière d'éducation (accès et participation à l'éducation, tendances des effectifs, efficacité interne, qualité de l'enseignement/apprentissage, disparités géographiques/fille-garçon/sociales, taux d'alphabétisation, financement de l'éducation, aspects institutionnels, questions de gestion et/ou de gouvernance, etc.) ?
- ◆ S'il y a lieu, quel est l'effet du VIH et du sida et quelle est la réponse du secteur de l'éducation face à cette pandémie ?
- ◆ Comment les ressources financières et humaines sont-elles réparties entre les sous-secteurs de l'éducation ? Les ressources sont-elles utilisées de manière efficace et efficiente ? Quel est le degré de dépendance de l'éducation à l'égard des financements extérieurs ?

3.3.2 Priorités et stratégies nationales en matière d'éducation

Dans cette deuxième section figure une description des politiques, priorités et stratégies nationales en matière d'éducation. Dans la pratique, les politiques peuvent être exprimées de différentes façons, les traditions du pays entrant parfois en jeu. En général, il existe une législation et des textes administratifs qui régissent la gestion et l'administration du système éducatif. La politique nationale en matière d'éducation peut être définie de manière assez informelle dans des discours ministériels ou des articles de presse. Elle peut être précisée plus officiellement dans des documents écrits : « documents cadres », « livre vert » (projet) ou « livre blanc ». On trouvera peut-être aussi des rapports de commission spécialement chargés des questions d'éducation. Les décisions du gouvernement peuvent s'appuyer sur des politiques qui n'ont pas été exprimées publiquement ; ce type de politiques implicites peuvent transparaître dans les décisions que prennent quotidiennement les organismes ayant des responsabilités particulières dans le domaine de l'éducation, tels que les jurys d'examen ou les services chargés de l'élaboration des programmes d'enseignement. Tous ces éléments décisionnels, officiels ou non, explicites ou non, doivent être analysés dans cette section du document UNESS.

Comme en ce qui concerne le thème évoqué dans la précédente section, la présentation des politiques et priorités éducatives doit déboucher sur une analyse de la manière dont lesdites politiques et priorités permettent ou non de répondre aux difficultés auxquelles le pays est confronté, sans parler de leur conformité aux cadres de développement internationaux, et notamment aux objectifs de l'EPT, etc. Les questions suivantes pourront donner quelques indications de départ aux futurs rédacteurs :

- ◆ Quelles sont les politiques, priorités et stratégies du pays en matière d'éducation, telles qu'elles ressortent de sa constitution, de ses plans sectoriels, des composantes éducation du DSRP, etc. ? Ces documents sont-ils cohérents ou remarque-t-on des contradictions entre les politiques qu'ils expriment ? Le document PNUAD leur est-il correctement relié ?

- ◆ Quels sont les domaines les plus critiques pour la réalisation de l'EPT et comment le pays entend-il s'y attaquer ? Les démarches d'éducation non formelle sont-elles tenues pour pertinentes comme modalités éducatives ?
- ◆ Les politiques et priorités nationales veillent-elles à l'équilibre du développement de l'éducation et les financements alloués à l'éducation sont-ils à la hauteur des politiques et priorités déclarées ?
- ◆ Existe-t-il des plans de réforme de l'éducation (en matière de gouvernance, décentralisation, formation des enseignants, élaboration des programmes d'enseignement, examens, frais d'inscription, sous-secteur particulier, par exemple éducation non formelle, EPPE, alphabétisation, enseignement supérieur, etc., et comment sont-ils élaborés et appliqués ? Existe-t-il des insuffisances observables dans la conception et la couverture des réformes ?
- ◆ Les plans existants fournissent-ils des informations crédibles sur les besoins financiers à l'horizon de plusieurs années en matière de développement de l'éducation ? Les dépenses publiques d'éducation évoluent-elles de manière à atteindre un jour l'objectif recommandé au niveau international (6 % du PIB) ?
- ◆ Quels domaines et stratégies concernant le renforcement des capacités nécessitent d'urgence un appui (planification et gestion de l'éducation au niveau national ou infranational et tout l'éventail des services éducatifs, à savoir formation des enseignants, élaboration des programmes d'enseignement, examens, etc.) ?

3.4 Chapitre 3 : Priorités et domaines d'intervention des partenaires pour le développement

Le chapitre 3 fait un état des lieux des domaines d'intervention des organismes de développement internationaux et locaux et de leurs priorités en matière d'appui au système éducatif du pays. Comme précédemment, l'énumération de ces domaines n'est que le point de départ d'une analyse des insuffisances de l'appui nécessaire. Ce dernier doit dépasser le stade de l'examen de la concordance entre la politique du gouvernement et ses priorités budgétaires pour aller jusqu'à l'analyse des contributions des partenaires, et à la résolution des principaux problèmes et défis du développement de l'éducation. Le but de cette analyse est double : d'une part faciliter l'élaboration d'une stratégie d'appui de l'UNESCO qui réponde aux besoins et demandes du pays en matière de développement de l'éducation conformément à ses priorités et à son calendrier et, d'autre part, intensifier les synergies entre les futures activités d'appui de l'UNESCO et celles des autres partenaires pour le développement. En application de la Déclaration de Paris et du Plan d'action global pour l'EPT, UNESS s'attachera à démontrer si l'appui des donateurs est coordonné, harmonisé et efficace, et est conçu de manière à éviter les doublons et les chevauchements.

En règle générale, il sera facile de connaître les engagements des partenaires mais il ne le sera pas nécessairement en ce qui concerne leurs décaissements, ni de prévoir les flux de ressources qui en proviendront. Pour procéder à cette analyse des stratégies, priorités et domaines d'intervention des organismes donateurs locaux et internationaux, les questions à se poser sont, par exemple, les suivantes :

- ◆ Quels sont les principaux partenaires pour le développement (organismes multilatéraux et bilatéraux, etc.) ; Quels sont leurs domaines prioritaires d'intervention, leurs ressources financières, l'étendue et la durée de leur participation et les modalités de leur aide ? Leurs interventions passent-elles par des mécanismes et processus institutionnels nationaux ou sont-elles régies par des administrations distinctes qui suivent des voies parallèles ?
- ◆ Y a-t-il par ailleurs des ONG et des organisations de la société civile qui apportent leur appui à l'éducation et comment se comportent-elles au regard des priorités nationales ?
- ◆ Les interventions des donateurs sont-elles réparties par zone géographique, thème ou sous-secteur et comment cette répartition a-t-elle été définie ou arrêtée ?
- ◆ Quelles actions de renforcement des capacités les principaux partenaires pour le développement mettent-ils en œuvre et/ou envisagent de mettre en œuvre ? S'est-on efforcé de rassembler ces contributions dans un fonds global commun ? Quels obstacles a-t-on rencontré en la matière ? Comment les domaines prioritaires et modalités du renforcement des capacités ont-ils été déterminés ?
- ◆ Quels sont les mécanismes de coordination des donateurs existants ? Qui les pilote ? Quel rôle joue le gouvernement en matière de coordination entre les donateurs ? Quel est le degré d'harmonisation et d'alignement des activités des donateurs dans le pays ? Quelle organisation est chef de file en matière d'éducation et comment exerce-t-elle son rôle ?
- ◆ Existe-t-il des examens sectoriels annuels et/ou à mi-parcours ? Sont-ils efficaces ? Comment les donateurs participent-ils à ces opérations d'examen conjoint ? Comment le bureau hors Siège de l'UNESCO y participe-t-il ?

En outre, il serait utile de bien connaître ce que le gouvernement et l'ensemble des donateurs attendent de l'UNESCO et quelles sont leurs demandes d'appui à son égard. Il faudra dans l'ensemble de cette section analyser non seulement les contributions d'autres parties prenantes, mais aussi la pertinence des attentes à l'égard des contributions de l'UNESCO. Analyser les contributions et les attentes à la lumière des stratégies et priorités nationales de développement de l'éducation, des besoins identifiés en matière de renforcement des capacités et des mécanismes existants de coordination des donateurs. En règle générale, la source d'information pour cette analyse sera le rapport sur les discussions tenues avec le gouvernement et/ou les réunions de coordination entre donateurs au sein desquelles l'UNESCO sera souvent tenue de jouer un rôle particulier.

3.5 Chapitre 4 : Orientations du programme de l'UNESCO

Le chapitre 4 analyse les appuis apportés par l'UNESCO au développement de l'éducation au niveau national, compte tenu de son histoire récente et de son engagement présent dans le domaine de l'éducation, dans le cadre de ses programmes ordinaire et extrabudgétaire. Cette analyse aidera à concevoir une stratégie de l'UNESCO qui réponde aux besoins des pays (alignement sur les priorités nationales) et tienne compte du mandat et de l'avantage comparatif de l'Organisation (fonctions stratégique et normative), tout en renforçant les éventuelles synergies entre l'aide qu'offre l'UNESCO et celle que proposent d'autres partenaires pour le développement (harmonisation des actions des donneurs).

3.5.1 Appuis anciens et présents de l'UNESCO au développement de l'éducation dans le pays

Cette section est une analyse sans complaisance des appuis apportés par l'UNESCO, actuellement et dans un passé récent, au développement de l'éducation dans le pays. Une liste des domaines et activités de programme auxquels l'UNESCO a apporté son appui durant le précédent exercice biennal (2004-2005) et celui en cours (2006-2007) sera dressée avec en regard une mention des ressources financières (et, si possible, des ressources humaines) allouées.

Par commodité, un tableau peut être dressé à cette fin, comme dans l'exemple ci-dessous :

Exemple de ventilation des dépenses par activité et par source budgétaire, en dollars des États-Unis

Activité	Programme ordinaire		Projets extrabudgétaires		
	2004-2005	2006-2007	Montant	Durée du projet	Source de financement
Soutien à l'EPT	227 346	300 000	30 580	2005-2006	Gouv. & ONG
			100 000	2005-2008	Fonds-en-dépôt de la NORAD
Renforcement des capacités en matière de planification et de gestion	127 385	150 000	245 000	2006-2007	Gouv. & ONG
Total	354 731	450 000	375 580		

Dans cette section, le bureau hors Siège devra expliquer comment les domaines bénéficiant de l'appui de l'UNESCO ont été choisis et ce que cet appui impliquait en pratique. Il devra tirer les enseignements de la coopération passée et actuelle avec le pays, à la lumière du mandat et de l'avantage comparatif de l'Organisation, d'une part, et des attentes du gouvernement, d'autre part. Si des

évaluations ont été réalisées - qu'elles soient internes ou externes - c'est dans cette section que l'on pourra inclure les commentaires et les recommandations utiles auxquelles elles auraient abouti pour améliorer le soutien apporté par l'Organisation.

Voici quelques questions qui pourraient être utiles pour rédiger cette section :

- ◆ Quels sont les principaux domaines d'appui et activités du Programme ordinaire précédent et de celui en cours dont bénéficie le pays (domaines d'intervention, modalités de mise en œuvre et coût) ? Comment ont-ils été identifiés et sélectionnés ?
- ◆ Quels sont les projets extrabudgétaires passés et en cours qui bénéficient d'un appui (domaines d'intervention, modalités de mise en œuvre et coût) ? Comment ont-ils été identifiés ? Quel est le lien entre les domaines inscrits au Programme ordinaire et les projets extrabudgétaires ?
- ◆ Quelles évaluations ont été réalisées sur les appuis passés et présents apportés par l'UNESCO au développement de l'éducation dans le pays ? Quels enseignements en ont été tirés pour l'avenir ? D'autres évaluations des appuis apportés par les donateurs ont-elles des incidences sur les programmes que nous menons dans le pays ?
- ◆ Dans le cas d'un pays où l'une des trois initiatives phares de l'EPT (EDUSIDA, LIFE et TTISSA) est mise en œuvre, comment le rôle et la stratégie d'appui de l'UNESCO à ces initiatives devraient-ils se positionner dans le cadre des actions de développement de l'éducation à l'échelle du secteur ?
- ◆ Quel rôle joue l'UNESCO dans les partenariats pour le développement et la coordination avec les autres organismes de développement ? Comment l'Organisation contribue-t-elle et participe-t-elle aux processus du BCP/PNUAD ? Quels enseignements peut-on tirer du rôle que l'UNESCO joue et pourrait jouer en ce qui concerne l'appui apporté par les partenaires pour le développement au renforcement de l'éducation dans le pays en cause ?

3.5.2 Priorités de programme de l'UNESCO en matière d'éducation

Cette section énoncera les principales caractéristiques des priorités de programme explicites et implicites de l'exercice biennal en cours, considérées à la lumière du mandat de l'UNESCO, qui a vocation à exercer une fonction normative de conseiller auprès des autorités nationales de l'éducation et contribuer à renforcer les capacités dans le pays. Il sera utile de comparer les priorités stratégiques fixées dans le Plan d'action global pour l'EPT avec les priorités nationales identifiées au chapitre 2, et d'indiquer en particulier le rôle que l'UNESCO est appelée à jouer dans la mise en œuvre de ce plan à l'intérieur du pays.

Pour présenter les programmes d'éducation et les thèmes transversaux de l'UNESCO en rapport avec les priorités nationales de développement de l'éducation, certaines des questions suivantes peuvent être posées :

- ◆ Quelles priorités de programme de l'exercice biennal en cours concernent le plus le pays ? Les politiques et les priorités de développement de l'éducation du pays en tiennent-elles compte ? Bénéficient-elles de l'appui d'autres partenaires pour le développement ? Cet appui présente-t-il des insuffisances et lesquelles ?
- ◆ D'autres programmes de l'UNESCO en matière d'éducation sont-ils en rapport avec les stratégies et priorités du pays ?
- ◆ Quels missions et domaines d'intervention du Plan d'action global pour l'EPT (et/ou des priorités internationales de développement) le bureau hors Siège peut-il le mieux reprendre à son compte pour apporter son appui au pays ?
- ◆ De quels moyens le bureau hors Siège dispose-t-il pour identifier les besoins éducatifs du pays et y répondre (nombre de pays desservis par le bureau multipays, effectifs et profil du personnel permanent et/ou temporaire de l'éducation, estimation de la répartition de leur temps de travail, etc.) ?
- ◆ De quels moyens le bureau hors Siège a-t-il besoin au minimum pour appuyer le développement de l'éducation nationale une fois identifiés (ci-dessus) les rôles que l'UNESCO est appelée à remplir (effectifs et profil du personnel, ressources, etc.) ? Si ces moyens ne sont pas réunis, quels autres scénarios le bureau envisage-t-il de mettre en œuvre pour apporter l'appui de l'UNESCO ? Quelles entités de l'Organisation (Siège, bureau régional pour l'éducation et instituts) devraient contribuer à l'approfondissement des études prévues et à la mise en œuvre de l'appui défini dans l'UNESS ?

3.6 Chapitre 5 : Stratégies de coopération pour le développement de l'éducation nationale

Ce dernier chapitre expose les principaux domaines et stratégies d'appui de l'UNESCO au développement de l'éducation nationale. Il a pour objet de définir les politiques et stratégies de l'UNESCO en matière d'éducation concernant le pays, de donner un aperçu des interventions que l'Organisation se propose de mener et de faire en sorte que le point de vue du pays soit pris en compte au moment de l'élaboration de la Stratégie à moyen terme de l'Organisation et des programmes biennaux. À la lumière de ces programmes généraux approuvés par les organes directeurs de l'UNESCO il s'agira, dans ce chapitre :

- ◆ de faciliter l'élaboration par le bureau hors Siège du plan de travail effectif dans le pays qui visera à appuyer les priorités nationales compte tenu des besoins et insuffisances précédemment identifiés dans le pays ;
- ◆ d'apporter des éléments d'analyse et de réflexion sur les programmes à l'équipe de pays des Nations Unies en vue de la mise en œuvre du BCP/PNUAD, et en particulier de sa composante éducation ;

- ◆ de constituer un référentiel pour l'UNESCO ;
- ◆ de contribuer à l'élaboration et à la mise en œuvre de programmes de perfectionnement du personnel, en fonction des besoins de capacités et d'effectifs précédemment identifiés ;
- ◆ de contribuer finalement à une coopération plus efficace et plus efficiente avec les États membres, qui tient compte des priorités et stratégies nationales et qui est mise en œuvre de concert avec des partenaires internationaux pour le développement.

3.6.1 Insuffisances et nouveaux besoins en matière d'éducation nationale

La présente section recense toutes insuffisances et besoins nouveaux en matière de planification et de mise en œuvre du développement de l'éducation dans le pays. Il peut s'agir de questions et domaines que le bureau hors Siège juge nécessaire de traiter, ou auxquels, à son avis, les politiques et plans du pays relatifs à l'éducation n'accordent pas toute l'attention voulue. Il peut s'agir aussi d'activités complémentaires que le gouvernement, la société civile et/ou les partenaires pour le développement peuvent avoir besoin de mener pour remédier aux insuffisances en ressources humaines, techniques et financières. Dans certains cas il conviendra de combler des lacunes de la coopération pour le développement, notamment en relation avec la fonction normative de l'UNESCO et les cadres de développement internationaux.

Quelques-unes des questions à se poser à cet égard :

- ◆ Compte tenu des besoins nationaux identifiés et des objectifs de développement internationaux, quels sont les problèmes de développement de l'éducation auxquels les politiques et plans nationaux pour l'éducation n'accordent pas l'importance voulue ?
- ◆ Quels sont les insuffisances et/ou les besoins nouveaux ressentis s'agissant de données, de politiques, de capacités, de moyens financiers et/ou de coordination des donateurs (y compris les DSRP, PNUAD, etc.) ?
- ◆ Les études et plans nationaux comportent-ils suffisamment de données et d'analyses sur lesquelles s'appuyer pour élaborer par exemple un document UNESS ?
- ◆ En quoi les partenaires pour le développement peuvent-ils aider à remédier aux insuffisances ?
- ◆ Comment pouvons-nous apporter notre aide pour l'élaboration des politiques et la planification de leur mise en œuvre ?
- ◆ Le bureau hors Siège a-t-il les ressources nécessaires pour répondre aux besoins nationaux de développement de l'éducation ? Que faudrait-il faire pour remédier aux insuffisances les plus criantes ?

Cette « analyse des besoins d'appui » indiquera l'ampleur du soutien que le bureau hors Siège pourra apporter au gouvernement, notamment répondre à sa demande d'appui technique lorsqu'il se mettra en rapport avec les organismes de financement en vue de mobiliser des ressources humaines et financières. Elle sera par ailleurs utile pour l'élaboration du programme de l'UNESCO, et permettra à l'Organisation de mieux œuvrer à la coordination internationale de l'EPT et à l'application du Plan d'action global pour l'EPT.

3.6.2 Interventions proposées : domaines et stratégies

Cette section est la dernière du document UNESS. Elle est conçue pour être l'aboutissement logique des analyses et des argumentations contenues dans les chapitres précédents et repose sur les principes suivants :

- UNESS est conforme aux priorités nationales de développement du gouvernement et à celles spécifiquement identifiées dans le secteur éducatif ;
- il découle :
 1. d'une analyse des conditions et défis du développement de l'éducation au plan national ;
 2. d'une évaluation des politiques et priorités du gouvernement face à ces problèmes et défis ;
 3. du recensement des appuis apportés par les partenaires pour le développement ;
 4. des enseignements tirés de notre coopération passée et présente en faveur du développement de l'éducation au plan national et de celle d'autres partenaires ;
 5. d'un examen du rapport entre les insuffisances du système éducatif national et des appuis que l'UNESCO pourrait lui apporter selon son avantage comparatif et le rôle normatif qu'elle est appelée à jouer conformément aux conventions et cadres de développement internationaux.

Rationalisation de l'appui de l'UNESCO

Le concept d'UNESS répond à deux préoccupations essentielles. Premièrement, il permet d'apporter une réponse adaptée à la demande des organes directeurs de notre organisation qui ont appelé à ce que le secteur de l'éducation apporte un appui plus crédible et plus significatif que par le passé aux États membres. Deuxièmement, compte tenu des ressources limitées de notre Organisation, il permet d'identifier de manière systématique et méthodique quels sont les

quelques domaines stratégiques d'appui prioritaire auxquels il convient de consacrer l'essentiel des moyens humains et budgétaires de l'Organisation. De plus UNESS permet à notre organisation de s'engager pour plusieurs années afin d'accroître l'efficacité et l'impact de sa coopération.

En principe, pour chaque UNESS, on choisira trois composantes du programme (au maximum cinq) et on concentrera sur elles l'appui de l'UNESCO au cours de l'exercice biennal suivant. La formulation ou la structure de ces composantes est laissée à la discrétion du bureau hors Siège qui devrait tenir compte non seulement de l'ordre de priorité des politiques et stratégies nationales, mais aussi de la complémentarité et de la synergie de ses interventions avec celles des partenaires pour le développement, ainsi que du mandat normatif de l'Organisation, de ses ressources, de ses capacités et de ses priorités.

En supposant qu'un bureau hors Siège choisisse cinq composantes pour son programme d'appui et de coopération avec un État membre, voici quelques exemples indiquant la latitude laissée au bureau dans l'élaboration de la matrice de résultats :

- ◆ le bureau hors Siège sélectionne un seul objectif de développement puis définit cinq résultats à atteindre avec son appui au titre de cet objectif ;
- ◆ le bureau hors Siège sélectionne deux objectifs puis définit quatre résultats à atteindre avec son appui au titre du premier objectif et un seul au titre du second ;
- ◆ le bureau hors Siège sélectionne cinq objectifs puis définit un résultat à atteindre avec son appui au titre de chaque objectif.

Comme indiqué précédemment, la sélection d'un domaine d'appui (ou d'un volet du programme) incombe au bureau hors Siège qui se fonde à cet effet sur les diverses consultations menées avec le gouvernement et d'autres parties prenantes, ainsi que sur des enquêtes complémentaires décrites dans les chapitres précédents. La portée d'un des domaines ou des volets de coopération retenus peut être plus ou moins vaste. Il peut s'agir d'un élément sous-sectoriel (par exemple, la formation permanente des enseignants du primaire ; l'éducation des adultes, etc.), transsectoriel (par exemple, les résultats de l'apprentissage à tous les niveaux de l'éducation ; le renforcement du pilotage national de la coordination des donateurs, la décentralisation, etc.) et/ou s'étendre à toutes les étapes d'un cycle (par exemple, développement des capacités institutionnelles de planification, de suivi et d'évaluation ; identification et élaboration des projets et mobilisation financière en leur faveur, etc.).

Le bureau hors Siège tirera parti des possibilités que lui offre cette souplesse pour mettre au point un programme cohérent de coopération qu'il proposera de

mettre en œuvre pendant l'exercice biennal suivant, évitant ainsi l'éparpillement en microactivités qui ont souvent pour corollaire un impact restreint, voire marginal sur le développement de l'éducation dans le pays.

Matrice de résultats d'UNESS

Les UNESS permettront à l'UNESCO d'élaborer sa stratégie d'appui aux États membres en fonction des besoins et priorités de développement de l'éducation dans le pays considéré. Pour établir une telle stratégie de coopération orientée vers les résultats (qui permettra à l'UNESCO de contribuer au développement national en apportant un appui technique et un renforcement des capacités dans les domaines de l'élaboration des politiques, du suivi et de l'évaluation en synergie avec les partenaires pour le développement) on pourra se référer à la matrice de résultats ci-après, qui devrait faciliter l'élaboration de cette partie d'UNESS.

Dans le détail, cette matrice peut varier d'un pays à l'autre : mais parallèlement il faut veiller à ce que la matrice indique clairement quels résultats définis par le pays même doivent être recherchés dans le secteur de l'éducation (résultats à moyen terme), à quels problèmes et insuffisances majeurs il faut s'attaquer (principaux problèmes et défis) et quelles actions l'UNESCO propose de mener pour remédier à ces problèmes et insuffisances de développement (voir également la section 2.7 relative au suivi et à l'évaluation).

Objectif : peut être dans le même esprit que celui des plans nationaux pour l'éducation, qui doit toutefois être revu en fonction des priorités de programme de l'UNESCO				
Résultat à moyen terme (d'ici à 2013)	Principaux problèmes et défis	Propositions d'action de l'UNESCO (2008-2009)	Résultat ou produit (d'ici à 2009)	Partenariats
Résultat 1 : Indiquer un résultat prioritaire pour le pays dont le bureau hors Siège se propose d'appuyer la réalisation (à l'horizon 2013 par exemple), pour assurer la synchronisation avec la Stratégie à moyen terme de l'UNESCO ou d'autres objectifs, ou selon un calendrier de mise en œuvre qui semble pertinent compte tenu des plans nationaux et des programmes de partenaires pour le développement (PNUAD, par exemple).	Choisir un des principaux problèmes/une des principales insuffisances identifiées dans la section précédente (sur l'analyse des insuffisances) ou plusieurs interdépendant(e)s que l'UNESCO propose de contribuer à surmonter dans les années à venir.	Décrire une activité ou un ensemble d'activités liées que l'UNESCO doit mener à bien dans le cadre du nouvel exercice biennal (2008-2009) afin de contribuer à remédier à la (aux) insuffisance(s) indiquée(s) dans la colonne précédente et d'atteindre ainsi les résultats en matière de développement définis dans le(s) plan(s) national(aux) relatif(s) à l'éducation. Cette description peut mentionner des modalités indicatives d'appui (expertise, recherche, formation, atelier, etc.).	Formuler des résultats concrets escomptés de l'action de l'UNESCO et/ou, quand c'est possible, les objectifs correspondants des plans nationaux d'éducation qui doivent être atteints d'ici à 2009.	<u>Nationaux :</u> Indiquer un bénéficiaire principal ou quelques-uns ET des institutions partenaires concernés par l'(les) activité(s), ainsi que leur rôle respectif.
			Coût indicatif (en dollars des États-Unis) : Estimation des ressources financières nécessaires pour mener à bien les actions, ventilées en ressources de base (Programme ordinaire) ; ressources additionnelles (extrabudgétaires) et/ou financement de contrepartie (voir la section 2.6.2).	<u>Internationaux :</u> Indiquer les organismes multilatéraux et/ou bilatéraux avec lesquels établir des partenariats ou coordonner l'action ainsi que leur rôle respectif.
Résultat 2 :				
Résultat 3 :				

Références bibliographiques

- OCDE. 2005. Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide au développement - Appropriation, harmonisation, alignement, résultats et responsabilité mutuelle. Paris, Forum à haut niveau. 28 février - 2 mars, 2005. <http://www.oecd.org/dataoecd/53/38/34579826.pdf>.
- GNUD. 2005. Application de la Déclaration de Paris sur l'efficacité de l'aide. Plan d'action du Groupe des Nations Unies pour le développement. Juillet 2005. <http://www.undg.org/content.cfm?id=486>
- 2005. Réforme à l'ONU. Harmonisation et alignement pour réaliser les Objectifs du Millénaire pour le développement (février 2005).
- UNESCO. 2006. Evaluation of UNESCO Support to National Planning for EFA: Synthesis Report (IOS/EVS/PI/53). Paris, UNESCO and Education for Change Limited, janvier 2006. <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001451/145188e.pdf>
- 2006. Plan national sectoriel de l'éducation : Un guide d'approche pour une planification axée sur les résultats (ED/EPS/2006/PI/3). Paris, Secteur de l'éducation. <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001447/144783f.pdf>
- 2006. Rapport du Directeur général sur le Plan d'action global en vue de la réalisation des objectifs de l'Éducation pour tous (EPT) (175 EX/8) Paris, 25 août 2006. <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001468/146880f.pdf>
- 2006. UNESCO National Education Support Strategies (UNESS): Report of the Pilot Evaluation Workshop (ED/EPS/2006/RP/13). Paris, Secteur de l'éducation. <http://unesdoc.unesco.org/images/0014/001480/148002e.pdf>

Parus dans cette collection :

1. Politiques et programmes nationaux d'éducation face à la coopération internationale : quel rôle pour l'UNESCO ? Lucila Jallade, Mohamed Radi et Serge Cuenin
2. Le droit à l'éducation : Analyse des instruments normatifs de l'UNESCO Yves Daudet et Kishore Singh
3. La planification de l'éducation par la simulation informatique Gwang-Chol Chang et Mohamed Radi
4. Éducation et formation au Tchad : Recueil d'études thématiques Edité par Gwang-Chol Chang et Mohamed Radi (en français)
5. Outils d'information pour la préparation et le suivi des plans de l'éducation Luis Carrizo, Claude Sauvageot et Nicole Bella
6. Mettre en oeuvre et financer l'Éducation pour tous Section d'appui aux stratégies éducatives nationales de l'UNESCO (ED/EPS/NED)
7. Décentralisation en éducation : politiques et pratiques nationales Section d'appui aux stratégies éducatives nationales de l'UNESCO (ED/EPS/NED)
8. Implementing Education for All: Teacher and Resource Management in the Context of Decentralization (en anglais seulement) Section d'appui aux stratégies éducatives nationales de l'UNESCO (ED/EPS/NED)
9. Capacité de mise en oeuvre des plans de développement de l'éducation : Cas du Niger Section d'appui aux stratégies éducatives nationales de l'UNESCO (ED/EPS/NED)
10. Projections des ressources dans le contexte de la planification du développement sectoriel de l'éducation Section d'appui aux stratégies éducatives nationales de l'UNESCO (ED/EPS/NED)