



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



Bureau international
d'éducation

UNESCO/BIE/C.64/2
Genève, 18 décembre 2014
Original : anglais

90 ans au service de l'excellence en éducation!

SOIXANTE-QUATRIÈME SESSION DU CONSEIL DU BUREAU INTERNATIONAL D'ÉDUCATION

Genève, 28 - 30 janvier 2015

RAPPORT D'ACTIVITÉS ET BUDGET 2014



3



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



Bureau international
d'éducation

Bureau international d'éducation

90 ans au service de l'excellence en éducation !



BIE

Bureau
international
d'éducation
de l'UNESCO

Table des matières

- I. **Présentation des résultats escomptés du BIE**
- II. **Résultat escompté 1 du BIE** : Les capacités individuelles et institutionnelles en conception, en élaboration et en mise en œuvre de processus curriculaires de qualité sont renforcées, et les innovations et initiatives de réforme et de révision en matière de curricula sont soutenues
- III. **Résultat escomptés 1a du BIE** : Les capacités des États membres à analyser et à éliminer les contraintes systémiques afin d'assurer de manière équitable une éducation et un apprentissage de qualité adaptés au développement sont renforcées
- IV. **Résultat escompté 2 du BIE** : Une base de connaissances solide pour éclairer des prises de décision et des pratiques fondées sur des données probantes en matière de curriculum, d'apprentissage et d'évaluation est mise en place
- V. **Mobilisation des ressources et Communication**
- VI. **Développement institutionnel et organisationnel**
- VII. **Donnés budgétaires**

I. Présentation des résultats escomptés du BIE

Présentation du BIE

En tant qu'Institut de l'UNESCO spécialisé dans le curriculum, le Bureau international d'éducation (BIE) collabore étroitement avec les États membres et les institutions partenaires pour améliorer la qualité de l'apprentissage des élèves, en encourageant et en soutenant l'excellence dans les processus et produits curriculaires ainsi que dans les processus d'apprentissage et d'évaluation. À cette fin, les objectifs du BIE sont définis comme suit :

- Renforcer les capacités des États membres à concevoir, développer et mettre en œuvre des processus curriculaires solides;
- Soutenir l'innovation, les réformes et les initiatives de révision curriculaires; et
- Développer une base de connaissances solide pour éclairer des prises de décision et des pratiques fondées sur des données probantes en matière de curriculum, d'apprentissage et d'évaluation.

En outre, dans les activités et initiatives qu'il met en œuvre, le BIE cherche à élargir ses réseaux et partenariats pour renforcer la coopération internationale, régionale et sous régionale dans les domaines du curriculum, de l'apprentissage et de l'évaluation.

Pour soutenir la vision de l'UNESCO de l'éducation pour la paix et le développement durable, le BIE s'emploie en particulier à encourager efficacement l'intégration, dans le curriculum, des compétences, connaissances et valeurs essentielles qui contribueront à inculquer la paix dans l'esprit des enfants, ainsi qu'à agir dans l'optique d'un développement équitable et durable et de l'éducation à la citoyenneté mondiale, en prêtant une attention particulière aux pays en situation de post-conflit et de post-catastrophe, et aux pays frappés par la pauvreté.

Le curriculum oriente l'organisation de l'enseignement, de l'apprentissage et de l'évaluation, en répondant à des questions telles que les disciplines que devraient étudier les élèves, pourquoi, quand et comment, ainsi que les modalités d'évaluation de l'apprentissage. Dans ses activités, le BIE prend en compte tous les aspects du processus de développement curriculaire, et aide les États membres à harmoniser efficacement la conception des cadres curriculaires et des programmes d'études, le matériel pédagogique et d'apprentissage, la formation des enseignants et les programmes de développement professionnel, les processus de mise en œuvre du curriculum et l'évaluation. La pertinence et la qualité du curriculum, ainsi que des processus de développement curriculaires efficaces, sont essentiels pour parvenir

à un enseignement de qualité et au bout du compte, à un apprentissage de qualité pour l'élève.

Le BIE reconnaît aussi que l'efficacité et l'incidence finale des processus curriculaires dépendent largement d'autres éléments du système éducatif, entre autres les suivants : l'environnement physique et psychologique dans lequel sont mises en œuvre les curricula, les enseignants chargés de mettre en œuvre les curricula, l'évaluation pour vérifier l'efficacité de la mise en œuvre des curricula. C'est pourquoi, le BIE adopte une approche systémique pour améliorer la qualité de l'éducation et de l'apprentissage. Les processus de développement curriculaires sont orientés à la fois par les besoins locaux et par les tendances et modèles transnationaux au sens large. De même, les décideurs, les concepteurs de curriculum et les enseignants font face à toute une gamme de problèmes complexes concernant le « quoi » et le « comment » de l'enseignement et de l'apprentissage dans un monde qui évolue rapidement. Le soutien du BIE aux États membres consiste à leur offrir une perspective internationale exhaustive des tendances, problèmes et approches en matière de curriculum, tout en accordant la priorité aux besoins des parties prenantes aux niveaux local et national et en œuvrant pour parvenir à un équilibre efficace et durable entre la fonction éducative essentielle, la réactivité, l'intégration, la personnalisation et l'innovation dans la conception et le développement curriculaires. Dans son action, le BIE poursuit sa vision à long terme en mettant l'accent sur une approche intégrée de prestation de services qui associe des initiatives de développement des capacités et les conseils connexes, et sur un dialogue fondé sur des données probantes, dans l'objectif de répondre de la manière la plus efficace et complète possible aux besoins des États membres.

Résultats escomptés du BIE pour 2014-2017 (37 C/5)

Les résultats escomptés qui orientent les activités du BIE prévues pour 2014-2017 ont été définis à la lumière des principaux axes d'action du Grand programme I de l'UNESCO, des objectifs stratégiques et actions exposés dans le document Stratégie et programme de travail du BIE pour 2012-2017, ainsi que de la Stratégie visant à faire du BIE un centre d'excellence en matière de curriculum.

Axe d'action 1:

Soutenir les États membres pour le développement de systèmes éducatifs qui favorisent un apprentissage pour tous tout au long de la vie, à la fois inclusifs et de grande qualité

Résultat escompté 1 du BIE : Les capacités individuelles et institutionnelles en conception, en élaboration et en mise en œuvre de processus curriculaires de qualité sont renforcées,

et les innovations et initiatives de réforme et de révision en matière de curricula sont soutenues

Résultat escompté 1a du BIE *: Les capacités des États membres à analyser et à éliminer les contraintes systémiques afin d'assurer de manière équitable une éducation et un apprentissage de qualité adaptés au développement sont renforcées

Axe d'action 3:

Faire avancer l'éducation pour tous (EPT) et concevoir le futur agenda international de l'éducation

Résultat escompté 2 du BIE : Une base de connaissances solide pour éclairer des prises de décision et des pratiques fondées sur des données probantes en matière de curriculum, d'apprentissage et d'évaluation est mise en place

* Il s'agit d'un nouveau résultat escompté intégré dans les activités du BIE en 2014.

II. Résultat escompté 1 du BIE

Les capacités individuelles et institutionnelles en conception, en élaboration et en mise en œuvre de processus curriculaires de qualité sont renforcées, et les innovations et initiatives de réforme et de révision en matière de curricula sont soutenues

Le BIE présente un avantage comparatif important dans le domaine du curriculum et s'emploie à renforcer les capacités des États membres pour atteindre les résultats d'apprentissage escomptés, en offrant un appui technique, le développement des capacités, l'accès à des connaissances pertinentes, ainsi qu'un appui technique à l'ensemble du processus de développement curriculaire.

Afin de garantir l'application d'une approche fondée sur les droits qui respecte et remplit les besoins socioculturels et économiques propres à chaque État membre, le BIE propose des cours et des ateliers pour le développement personnalisé des capacités, en mettant l'accent sur les compétences particulières dont ont besoin les décideurs, les concepteurs de curriculum, les formateurs d'enseignants et les spécialistes pour conduire des processus de développement et de réforme curriculaires adaptés à leur propre environnement.

En outre, le BIE poursuit une vision de soutien à long terme et fournit des conseils de politiques aux pays qui le demandent, ainsi qu'un appui technique aux pays qui mettent en œuvre des initiatives d'innovation, de réforme et de gestion en matière de curriculum, en s'attachant en particulier aux pays en situation de post-conflit, de post-catastrophe et de transition qui ont entamé un processus global de développement curriculaire à l'échelle du système. Plus particulièrement, le BIE s'emploiera à renforcer l'apprentissage à tous les niveaux par un soutien à la formulation, à l'adoption et à la révision des documents de politiques et liés au curriculum qui tiennent compte de l'importance de développer des compétences, de l'inclusion, de l'égalité des genres, des compétences fondamentales comme la lecture et le calcul, ainsi qu'en promouvant la paix, les droits de l'homme et l'éducation pour le développement durable.

Ces initiatives recouvrent également le développement d'outils et de matériel d'enseignement et d'apprentissage. En partenariat avec les États membres, les établissements scolaires et les organisations locales, nationales et internationales, le BIE améliorera en permanence ce matériel pour mettre des ressources à jour, pertinentes et de qualité à la disposition des intéressés.

Le développement des capacités et les interventions sur le terrain du BIE contribuent à faire gagner de l'importance au curriculum dans les systèmes éducatifs. Les pays ont davantage conscience du rôle moteur que jouent le curriculum et l'innovation dans le développement du capital humain et le développement inclusif. Ils connaissent aussi davantage les

compétences en matière de curriculum et les services de soutien que le BIE peut offrir pour renforcer les capacités des ministères de l'éducation. Plusieurs pays ont entamé des processus de réforme du curriculum avec l'assistance du BIE (voir les exemples proposés dans les sections « Impact et données probantes » ci-après).

Formation de pointe: Diplôme en conception et développement du curriculum

Depuis 2010, le BIE propose un diplôme de troisième cycle agréé en conception et développement du curriculum, en partenariat avec les bureaux de l'UNESCO, des universités et des instituts d'éducation. Le Diplôme cible actuellement les pays d'Afrique subsaharienne et d'Amérique latine et des Caraïbes, pour apporter un soutien aux dirigeants des États membres dans les processus de développement curriculaires. Le Diplôme est adapté aux besoins régionaux et nationaux et permet aux participants de se forger d'autres points de vue, grâce à une analyse éclairée des avantages comparatifs des différentes possibilités et stratégies. Le BIE prévoit de continuer à étendre la mise en œuvre du Diplôme à deux autres régions, à savoir les États arabes, et l'Asie-Pacifique.

(1) Mise en œuvre du Diplôme

Edition 2013 du Diplôme:

Au total, 115 professionnels de 31 pays ont participé aux sessions en ligne dispensées dans le cadre du Diplôme en Afrique subsaharienne et en Amérique latine et les Caraïbes.

En Amérique latine et les Caraïbes, 40 professionnels (55% de femmes et 45% d'hommes) ont suivi la formation. Les participants venaient de sept pays : Allemagne, Chili, Équateur, Haïti, Mexique, Pérou et Uruguay. En novembre 2014, on dénombrait 20 diplômés.

En Afrique, 75 professionnels (41% de femmes et 59% d'hommes) ont suivi la formation. Les participants venaient de 22 pays d'Afrique : Afrique du Sud, Botswana, Burkina Faso, Burundi, Cameroun, Éthiopie, Gambie, Ghana, Kenya, Lesotho, Niger, Ouganda, République démocratique du Congo, Rwanda, Sénégal, Seychelles, Soudan du Sud, Swaziland, Tanzanie, Togo, Tunisie et Zambie – ainsi que des participants de la Finlande et des États-Unis. En novembre 2014, on dénombrait 62 diplômés.

Édition 2014 du Diplôme:

En Amérique latine et les Caraïbes, 39 professionnels (54 % de femmes et 46 % d'hommes) ont suivi des sessions en face-à-face (septembre 2014) et suivent actuellement des sessions en ligne. Les participants viennent de 10 pays : Bolivie, Colombie, Costa Rica, El Salvador, Guatemala, Mexique, Paraguay, Pérou, République Dominicaine et Uruguay.

En Afrique, la session en face-à-face prévue dans le cadre du Diplôme pour novembre 2014 a été reportée à 2015 (provisoirement en mars) en raison de l'épidémie d'Ebola (EVD) qui sévit actuellement en Afrique de l'Ouest.

(2) Élaboration des matériels de formation du Diplôme

Les principaux matériels de formation du Diplôme (ensemble de ressources liées au curriculum *Banque de ressources*, version 2013) ont été publiés en arabe (après leur publication en anglais, en français et en espagnol). Cela comprend un cadre conceptuel, différentes activités de formation et des ressources, et plus de 200 études de cas menées à l'échelle mondiale. Outre cet ensemble de ressources, le BIE a mis au point un portail pour le Diplôme et une série de présentations (version 2014) portant sur la conception et le développement du curriculum (par exemple, approches par compétence).

Deux nouveaux modules de formation thématique sont maintenant disponibles en anglais, en français et en espagnol :

1. Développement et mise en œuvre de cadres curriculaires
2. Apprentissage personnalisé

Le module de formation thématique sur l'évaluation des étudiants pour l'inclusion (disponible en anglais) est au stade final de vérification.

(3) Analyse du profil et du retour d'informations des participants

Les 8 sessions du Diplôme dispensées entre 2010 et 2014 dans les deux régions (Amérique latine et les Caraïbes et Afrique) ont regroupé 348 participants (55% de femmes) de 57 pays. Les participants sont essentiellement des spécialistes du curriculum, des superviseurs, des directeurs d'écoles, des enseignants et des formateurs d'enseignants de différentes tranches d'âge (42% des participants ont entre 41 et 50 ans). Dans l'ensemble, 96% des participants se sont dits satisfaits de la formation reçue dans le cadre du Diplôme et 92 % ont estimé que leurs compétences en matière de conception et de développement du curriculum ont été renforcées.

(4) Lancement du réseau des Alumni du Diplôme

Un réseau d'Alumni du Diplôme a été lancé pour les diplômés de toutes les régions, afin de promouvoir des échanges inter-régionaux sur les tendances et questions internationales en matière de curriculum, ainsi que pour tirer durablement profit des connaissances et des compétences acquises dans le cadre de la formation. Trente-cinq diplômés ont rejoint le réseau et des échanges en ligne ont débuté.

(5) Extension prévue du Diplôme dans la région arabe

Une première proposition de Diplôme pour la région arabe a été mise au point. Des discussions préliminaires ont actuellement lieu avec les partenaires potentiels, notamment le Ministère de l'éducation d'Oman, l'Université de Sultan Qaboos et l'Université du monde arabe (*Arab Open University - AOU*), qui ont exprimé leur intérêt à accueillir le Diplôme au niveau régional. Le BIE est actuellement en attente de confirmation des pays d'accueil potentiels.

(6) Projet d'élever le Diplôme au niveau Master

Sur la base des développements et enseignements tirés des sessions du Diplôme mises en œuvre en Amérique latine et les Caraïbes entre 2010 et 2014, le BIE franchira une autre étape en créant un groupement d'universités en Amérique latine et les Caraïbes qui proposera un Master en matière de curriculum et d'apprentissage, dans le cadre de l'agenda de l'éducation post-2015.



Session en face-à-face du Diplôme 2013 en Amérique latine et les Caraïbes



Session en face-à-face du Diplôme 2013 en Afrique

Impact et données probantes

Un leadership pour améliorer le curriculum

Les Alumni du Diplôme en conception et développement du curriculum aident leur pays à mettre en œuvre des processus de réforme curriculaires. Par exemple, ils sont parvenus avec succès à :

- intégrer l'éducation pour l'inclusion dans le curriculum en Colombie;
- gérer une réforme curriculaire au niveau du secondaire supérieur en République Dominicaine;
- intégrer la langue Kiswahili dans le curriculum des écoles primaires en Ouganda; et
- organiser des ateliers de formation d'enseignants au Pérou.

Le Diplôme a contribué au développement professionnel des participants. Un certain nombre de diplômés a été promu à des postes de dirigeants (par exemple, au Bénin, en Éthiopie, en Gambie, en Haïti en Ouganda, en République Dominicaine ainsi qu'au sein de l'UNESCO).

Le curriculum gagne de l'importance dans les systèmes éducatifs

En 2014, le Conseil de l'enseignement initial et primaire (CEIP) d'Uruguay a demandé à 15 **diplômés de donner des informations pour éclairer les axes des politiques d'éducation 2010-15 et les prévisions 2015-2020**, dans des domaines liés au curriculum tels que : diversité, nouveau modèle scolaire, temps d'instruction-pédagogique, développement professionnel des enseignants et programme artistique (musique, théâtre, littérature, arts visuels et plastiques).

En 2014, le Ministère de l'éducation haïtien a créé la Commission nationale pour la réforme du curriculum à laquelle participent des diplômés, dans l'objectif de concevoir de nouveaux curricula dans l'éducation initiale, élémentaire, secondaire et professionnelle, à la lumière des orientations politiques et des besoins sociaux éducatifs du pays.

Renforcement du rôle de chef de file intellectuel du BIE dans la formation en matière de curriculum

Les huit sessions du Diplôme mises en œuvre avec succès depuis 2010 en Afrique subsaharienne et en Amérique latine et les Caraïbes ont renforcé le rôle de chef de file intellectuel du BIE dans la formation et en tant que centre d'excellence en matière de curricula, en associant des approches internationales, globales et durables du développement des capacités dans le domaine du curriculum. La satisfaction des participants au Diplôme, toujours plus importante d'année en année, témoigne d'une meilleure aptitude du BIE à répondre aux besoins des participants dans les ministères de l'éducation.

Défis et réponses

Les principaux défis qui se posent dans le cadre du Diplôme concernent la durabilité et l'extension du Diplôme dans ce format pour le développement des capacités, à savoir :

- évaluation des besoins des Etats membres en ce qui concerne les interventions post-formation nécessaires pour mettre en œuvre les programmes scolaires dans l'éducation de base, des jeunes et des enseignants;
- assistance à toutes les régions de l'UNESCO;
- suivi et communication d'informations concernant l'impact à moyen et long terme de la formation; et
- durabilité des ressources.

Afin de relever ces défis, des efforts ont été faits et seront maintenus pour :

- suivre les besoins des pays, et y répondre, en ce qui concerne l'assistance technique post-formation nécessaire dans le cadre des réformes du curriculum, par l'intermédiaire des participants au Diplôme, leurs institutions et les bureaux hors siège de l'UNESCO;
- étudier les possibilités d'élargir encore le programme en créant d'autres partenariats dans d'autres régions, en particulier avec des universités, les ministères de l'éducation, le siège et les bureaux hors siège de l'UNESCO;
- identifier d'autres données probantes sur l'impact du Diplôme, en se servant plus souvent des résultats d'évaluation des diplômés;
- renforcer la collaboration dans les activités d'appel de fonds, y compris concernant les propositions de partage des coûts et les accords entre les donateurs du programme, les bureaux hors siège de l'UNESCO, le Partenariat mondial pour l'éducation (GPE), d'autres organismes des Nations Unies, les ministères de l'éducation, les employeurs des participants et les participants eux-mêmes, ainsi que pour la présentation des propositions pour obtenir des subventions (Hamdan Foundation, OFID, UNESCO Complementary Additional Program, etc.).

Améliorer les acquis de la lecture dans les trois premières années du primaire en Afrique par l'intermédiaire du Partenariat mondial pour l'éducation

En 2014, le BIE a lancé un projet de trois ans intitulé « Améliorer les acquis de la lecture dans les trois premières années du primaire: intégration du curriculum, enseignement, support d'apprentissage et évaluation ». Financé par le Partenariat mondial pour l'éducation (GPE), ce projet a pour objectif d'aider les ministères de l'éducation au Burkina Faso, au Niger et au Sénégal à améliorer les acquis des élèves en lecture dans les trois premières années du primaire.

Au cours de la première année du projet, le BIE a collaboré avec des partenaires pour mettre en œuvre plusieurs activités clés:

D'abord, l'Institut a organisé trois missions préparatoires au Burkina Faso, au Niger et au Sénégal pour établir des lettres d'entente et des accords de partenariat avec chaque ministère de l'éducation.

Les spécialistes du curriculum du BIE ont ensuite procédé à la collecte de plus de 200 documents (programmes d'études, manuels scolaires, initiatives pilotes en lecture, évaluations, etc.) en vue d'analyser le programme de lecture de chaque pays.

Ensuite, trois missions sur le terrain ont été organisées (une par pays) au cours desquelles 36 leçons de lecture ont été observées dans des écoles publiques et privées de zones urbaines et rurales de différentes régions du Burkina Faso (Ouagadougou et Koudougou), du Niger (Dosso, Maradi et Niamey) et du Sénégal (Dakar, Kafrine et Luga). L'équipe du BIE a interrogé 36 directeurs et 72 enseignants d'écoles primaires et organisé 6 groupes de discussions avec des formateurs d'enseignants dans les centres de formation des enseignants.

Dans le cadre de ces efforts, une étude documentaire comparative internationale et des analyses nationales des curricula de lecture, comprenant une recherche documentaire et sur le terrain, a été conduite, analysée et communiquée aux trois pays partenaires, à l'Organisation internationale de la Francophonie, à l'Agence française de développement, à l'UNICEF, des ONG, ainsi qu'à des experts nationaux et internationaux lors de deux réunions internationales:

- Réunion d'experts sur la lecture (Genève, Suisse, 25-27 juin 2014) pour communiquer les informations et les premiers résultats de l'étude internationale et nationale (24 participants de ministères, universités et ONG) et pour collaborer avec les partenaires afin d'adapter le projet aux besoins du Burkina Faso, du Niger et du Sénégal.

- Débat régional sur l'enseignement de la lecture au Burkina Faso, au Niger et au Sénégal (Dakar, Sénégal, 20-24 octobre 2014) pour communiquer les résultats de l'étude internationale et nationale (65 participants) et pour finaliser le rapport avant sa validation. Au cours de ce débat, trois plans d'action nationaux ont été mis au point par les ministères, avec le soutien technique du BIE.

Sur la base des résultats des rapports internationaux et nationaux, les trois équipes nationales du projet ont conçu un plan d'action axé sur le renforcement des capacités des enseignants et des formateurs d'enseignants. Dans le cadre de la première activité de mise en œuvre de ces plans d'action, un atelier national dans chaque pays a été organisé (Bobo Dioulasso, Niamey et Dakar, décembre 2014 et janvier 2015).

Dans le cadre de ce projet, le BIE a aussi offert une formation à neuf spécialistes de l'éducation (représentants des ministères de l'éducation) au Burkina Faso, au Niger et au Sénégal par le biais du Diplôme, afin d'accroître leurs connaissances et compétences en conception et développement du curriculum.



Impact et données probantes

Renforcement de connaissances sur la pédagogie de la lecture, à la fois pour le BIE et les ministères de l'éducation

Le BIE a renforcé ses compétences en matière de curriculum de la lecture en conduisant des études diagnostiques nationales et internationales qui ont défini les éléments nécessaires pour améliorer les résultats en lecture dans chacun des pays du projet. Cette recherche comprenait deux éléments complémentaires, à savoir une analyse comparative internationale des initiatives couronnées de succès en matière de lecture, ainsi qu'une analyse des curricula nationaux des trois pays participant au projet. Sur la base d'une large gamme de documents curriculaires (plus de 200) et de l'observation des pratiques d'enseignement de la lecture

dans la classe (36), ainsi que des entretiens avec des directeurs d'école (36) et des enseignants (72), et des réunions et séminaires d'experts internationaux (2), un rapport a été publié (220 pages) et constitue une base solide de référence, grâce à laquelle les ministères de l'éducation du Burkina Faso, du Niger et du Sénégal peuvent accroître leurs connaissances sur la question et apporter des changements éclairés à leur curriculum.

Renforcement des capacités analytiques des trois États membres

Les ministères de l'éducation des trois pays ont élaboré des plans d'action dans le cadre du projet, en vue de contribuer à améliorer les résultats d'apprentissage en lecture dans les trois premières années du primaire, en appliquant les recommandations issues de l'analyse comparative internationale et des évaluations et contributions nationales des projets pilotes en cours dans le secteur de l'alphabétisation à un stade précoce. Suite aux recommandations du rapport, les trois pays ont décidé d'axer leurs efforts sur la formation des formateurs d'enseignants et des enseignants.

En outre, neuf représentants ministériels ont suivi avec succès le Diplôme en conception et développement du curriculum.

Création de partenariats techniques

Au cours de la première année de mise en œuvre du projet, le BIE a établi des partenariats formels avec l'Université de Genève (Suisse) et trois chercheurs nationaux de l'Université d'Abdou Moumouni (Niger), de Koudougou (Burkina Faso) et de Cheick Anta Diop (Sénégal) en vue de collaborer sur l'élément de recherche du projet.

En 2014, des alliances avec d'autres agences de développement comme l'OIF (Organisation internationale de la Francophonie) et l'AFD (Agence française de développement) ont été consolidées grâce au projet.

Défis et réponses

L'un des principaux défis qui se posent est de s'assurer que les ministères de l'éducation comprennent l'importance d'harmoniser les processus liés au curriculum dans l'ensemble de leur système éducatif. L'expérience montre que ce n'est pas toujours le cas, dans la mesure où les différents départements ministériels travaillent séparément, sans assurer une coordination étroite entre les départements chargés du curriculum, les instituts de formation des enseignants et les organes d'évaluation. Toutefois, des progrès considérables ont été faits dans le cadre du projet pour organiser des réunions collaboratives entre les différents acteurs intervenant dans le curriculum et les processus éducatifs des enseignants. Nous espérons que ces progrès se consolideront à mesure que le projet se poursuivra.

En raison des troubles qui ont agité le Soudan du Sud, le Ministère de l'éducation n'a pas été en mesure de concrétiser son intention officielle de participer à l'initiative en tant que quatrième pays bénéficiaire. Le Ministère de l'éducation du Soudan du Sud n'a pas été en mesure de tirer profit des trois subventions accordées pour la formation par le biais du Diplôme en conception et développement du curriculum. Le BIE a proposé, au Secrétariat du GPE du Programme d'activités mondiales et régionales, trois autres pays pour remplacer le Soudan du Sud, mais ces propositions n'ont pas été acceptées. En conséquence, une demande de réaffectation des fonds initialement alloués au Soudan du Sud aux trois autres pays du projet, à savoir le Burkina Faso, le Niger et le Sénégal, vient d'être présentée.

Enfin, en raison de la situation d'instabilité politique qu'a connue le Burkina Faso en novembre et décembre 2014, la mission prévue pour décembre 2014 a été reportée à janvier 2015.

Question transversales liées au curriculum

Repositionnement du curriculum dans l'éducation

En Uruguay, le BIE est partenaire du programme des Nations Unies « Unis dans l'action ». Dans ce cadre, le BIE a participé à l'élaboration du plan d'action du programme national 2013-2014. Plus particulièrement, le BIE a facilité une série de réunions de dialogue politique qui visaient à discuter et à parvenir à un consensus concernant l'agenda de réforme de l'éducation pour 2015-2025. Le document « Contributions à un accord politique et social à long terme sur les propositions et politiques éducatives après 2015 » porte entre autres sur la mise en œuvre d'un cadre curriculaire pour les 4-14 ans.

En Côte d'Ivoire, le BIE a participé à une réunion consultative et technique organisée par le bureau de l'UNESCO à Abidjan (avril 2014), dans l'objectif de concevoir une proposition conjointe de l'UNESCO pour le développement des capacités du pays dans le secteur de l'éducation.

En Argentine, le BIE a facilité la réunion « Débat à propos du curriculum du XXI^e siècle » organisée par la province de Cordoba (Argentine) et l'Université catholique de Cordoba (UCC). La réunion a regroupé 100 spécialistes de l'éducation, essentiellement des équipes chargées du curriculum du Ministère de l'éducation, des superviseurs, des directeurs d'écoles, des formateurs d'enseignants et des enseignants.

Éducation à la citoyenneté

Au Royaume de Bahreïn, à la demande du Ministère de l'éducation et dans le cadre de l'accord de coopération avec le BIE sur le projet d'assistance technique 2012-2017, le BIE a élaboré une proposition pour soutenir l'éducation à la citoyenneté et aux droits de l'homme à Bahreïn. La proposition a été finalisée et doit être signée et mise en œuvre début

2015 ; elle porte sur la formation des enseignants et les activités scolaires pour soutenir le curriculum dans le domaine de l'éducation à la citoyenneté.

Le BIE a mis au point la proposition de projet « *Global Citizenship Education Across Curricula : Giving Effect to the Construct* » qui a été présentée aux différents partenaires, entre autres, le Collège Universitaire Henry Dunant (Genève), le Centre de recherche sur l'éducation des Etats arabes du golfe (GASERC, Koweït City) et le Centre Asie-Pacifique d'éducation pour la compréhension internationale (APCEIU, Séoul, République de Corée). L'APCEIU s'est engagé à financer la production par le BIE de directives pour l'élaboration d'un curriculum dans le domaine de l'éducation à la citoyenneté mondiale.

Education pour l'inclusion

La Division pour l'enseignement, l'apprentissage et les contenus (ED/TLC) de l'UNESCO et le BIE ont co-organisé la réunion internationale d'experts sur le thème « Adopter des approches inclusives de l'apprentissage : répondre à la diversité des attentes et des besoins des apprenants » qui a regroupé 30 spécialistes de l'éducation pour l'inclusion de toutes les régions de l'UNESCO. Le BIE a contribué à élaborer la note conceptuelle et l'agenda de la réunion (Discours « *Core Ideas on Inclusive Education: An Evolving Perspective* »), à la facilitation et la feuille de route visant à renforcer le rôle de chef de file de l'UNESCO pour les questions d'inclusion.

Le BIE a coordonné la publication de deux brochures sur l'éducation pour l'inclusion pour les écoles de la région arabe : « Promouvoir l'éducation pour l'inclusion, guide de développement scolaire » et « Mise en place de classes d'éducation pour l'inclusion: Guide à l'intention des enseignants » validés par les ministères de l'éducation des Etats membres du Centre de recherche sur l'éducation des Etats arabes du golfe (GASERC) (Bahreïn, Royaume d'Arabie Saoudite, Koweït, Oman, Qatar, Émirats arabes unis et Yémen). Le BIE a présenté une proposition de projet au GASERC, portant sur la diffusion de ces brochures dans les écoles.

En Colombie, le BIE a appuyé l'élaboration et la finalisation d'un cadre politique pour l'éducation inclusive, en partenariat avec le Ministère de l'éducation colombien et les Fondations « *Empresarios por la Educación (EXE)* » et « *Saldarriaga Concha* ». En 2014, ce cadre politique a été diffusé plus largement lors de manifestations nationales et régionales auxquelles le BIE a participé en tant qu'intervenant principal.

Le BIE s'est associé aux efforts du Comité du *Special Olympics* pour préparer une proposition en vue de subventions (3,87 million USD sur une période de trois ans) pour promouvoir l'éducation pour l'inclusion et mettre des ressources/outils à disposition des pays pour la mise en œuvre

de l'éducation pour l'inclusion. La proposition est actuellement discutée par les partenaires potentiels.

Planification, programme et curriculum pertinents en temps de crise dans les états fragiles et touchés par des conflits

L'équipe du projet « Protéger l'éducation de l'insécurité des conflits » (PEIC)¹ a demandé la contribution technique de l'IIEP et du BIE pour appuyer le développement d'un ensemble de ressources liées à la planification et au curriculum à l'intention des ministères de l'éducation, des concepteurs de programmes et des spécialistes du curriculum/manuels scolaires/formation des enseignants, dans les pays exposés au risque de conflits ou touchés par des conflits. Le projet a pour objectif d'aider les ministères de l'éducation à intégrer dans leurs systèmes éducatifs les dimensions liées à l'apprentissage à vivre ensemble, à la réduction des conflits et au risque de catastrophe. Les ressources publiées visent principalement à aider les ministères de l'éducation et les spécialistes internationaux qui appuient leurs activités.

L'ensemble de ressources liées au curriculum offre un aperçu synthétique et facile à lire des principales questions qui intéresseront les décideurs et les responsables (processus curriculaires, manuels scolaires, formation d'enseignants, évaluations, etc.). Le BIE a soutenu le processus de définition des objectifs et du contenu des brochures (organisation en mars 2014 au BIE d'un atelier technique regroupant des experts et des spécialistes de l'éducation aux situations d'urgence/questions prenant en compte le risque de conflit, et plusieurs tables rondes pour la révision des brochures). En outre, le BIE a contribué à la recherche pour mettre au point des ressources ciblées et fournit actuellement les dernières directives et observations sur les versions finales des brochures qui devraient être publiées en janvier 2015.

VIH et SIDA

Le BIE a produit un guide d'enseignement pour le développement des compétences en éducation à la santé reproductive, au VIH et au SIDA à l'intention des enseignants et des formateurs d'enseignants, dans l'objectif de contribuer à la riposte mondiale au VIH et au SIDA dans le cadre de la stratégie de l'UNESCO et d'EDUCAIDS. Cet outil a été mis au point sur la base des résultats de l'évaluation du matériel d'enseignement et d'apprentissage en matière d'éducation à la sexualité et au VIH et SIDA dans les pays africains de la Communauté économique et monétaire de l'Afrique centrale (CEMAC) (Cameroun, République Centrafricaine, Tchad, Congo, Gabon et Guinée) et contribue à améliorer le développement des compétences liées aux contenus prioritaires de l'éducation au VIH et SIDA.

¹ Protéger l'éducation de l'insécurité et des conflits (PEIC) est un programme d'éducation financé par la fondation Qatari *Education Above All Foundation*

Ce guide est le fruit d'une solide coopération avec le bureau régional de l'UNESCO à Yaoundé qui a débuté avec l'évaluation faite par le BIE des curricula VIH et SIDA des six pays de la CEMAC. Cette publication a nécessité la mise en œuvre de deux ateliers de formation et de développement, l'un organisé à Yaoundé (août 2013), l'autre à Douala (novembre 2013). Plusieurs révisions et reformulations du texte ont aussi eu lieu, ainsi que des échanges continus avec l'équipe du bureau de l'UNESCO à Yaoundé, les délégations des ministères de l'éducation du Cameroun, du Congo et du Tchad pendant tout le processus de développement.

Le bureau régional de l'UNESCO à Yaoundé a testé préalablement les contenus du guide en septembre 2014. Le guide sert maintenant à la formation de 1000 enseignants au Cameroun, dans le cadre d'un projet en cours avec le Fonds des Nations Unies pour la population (FNUAP). La formation sera dispensée dans 78 écoles de deux régions du pays.

Impact et données probantes

Le curriculum gagne de l'importance dans les systèmes éducatifs

En Uruguay, l'agenda pour la réforme de l'éducation pour 2015-2025, « Contribution à un accord politique et social à long terme sur les propositions et politiques éducatives après 2015 » prévoit la mise en œuvre d'un cadre curriculaire pour la tranche d'âge 4-14.

Renforcement des capacités des Etats membres à développer et mettre en œuvre des cadres politiques pour l'éducation inclusive

Le ministère de l'éducation colombien a développé et met actuellement en œuvre un cadre politique pour l'éducation inclusive aux niveaux national et local.

Défis et réponses

L'un des défis auxquels fait face le BIE est d'assurer l'application d'approches systémiques et des interventions pour venir en aide aux pays. Les pays reconnaissent et soutiennent de plus en plus l'importance d'une éducation de qualité, et adoptent de ce fait une vision globale du système éducatif, en concevant ce système comme un moyen de faciliter les possibilités d'apprentissage. De même, les pays ont davantage conscience des limites que posent des interventions fragmentées. Le BIE devrait donc concevoir plus largement encore sa vision de l'assistance technique, de manière à relier les discussions et les interventions en matière de curriculum à d'autres éléments fondamentaux du système éducatif et démontrer le bien-fondé d'appréhender le curriculum en tant qu'outil puissant permettant de répondre aux ambitions nationales de développement ; cela permet aussi de fournir des possibilités d'apprentissage tout au long de la vie, en conformité avec les politiques et la planification pour l'éducation. En outre, on accorde toujours plus d'importance aux questions liées au curriculum dans la mesure où elles relèvent d'un large éventail de questions liées à l'éducation et à l'apprentissage, en particulier dans le cadre de l'agenda pour l'éducation post-2015.

L'autre principal défi à relever en ce qui concerne l'assistance aux pays et la collaboration concerne les retards que prennent les ministères/partenaires ou donateurs dans les décisions à prendre sur la mise en œuvre des projets. Pour relever ce défi, des efforts ont été faits et se poursuivront pour : assurer un suivi étroit avec les ministères/partenaires ou donateurs davantage axé sur l'amélioration des stratégies et des processus et résultats escomptés ; et explorer de nouveaux schémas de mise en œuvre de projet en vertu desquels les partenaires et parties prenantes clés participeront dès le début du processus, de manière à assurer la durabilité des projets et des processus décisionnels.

III. Résultat escompté 1a du BIE

Les capacités des États membres à analyser et à éliminer les contraintes systémiques afin d'assurer de manière équitable une éducation et un apprentissage de qualité adaptés au développement sont renforcées

Evolution dans l'application du cadre de diagnostic/analyse et de suivi de la qualité de l'enseignement général (GEQAF)

Au cours de l'exercice biennal 2012/2013 et du premier semestre 2014, 10 pays au total (Afrique du Sud, l'Arabie Saoudite, Arménie, Botswana Égypte, Gabon, Inde, Oman, Pérou et Seychelles) ont appliqué le GEQAF pour analyser et identifier les obstacles systémiques critiques qui empêchent ces pays de fournir un enseignement général de qualité à leurs apprenants par des moyens équitables, durables et abordables (Phase I). Ce nombre est largement supérieur au nombre initialement considéré comme étant approprié (5 à 7) par le siège de l'UNESCO pour l'exercice biennal. Les rapports de neuf pays ont été élaborés et reçus. Le dernier rapport du Royaume d'Arabie Saoudite doit encore être reçu.

Outre les 10 pays qui ont appliqué le cadre, cinq autres pays (Bahreïn, Bélarus, Chili, Iran et Koweït) ont indiqué leur engagement à appliquer le GEQAF. En conséquence, au total, 16 pays auraient appliqué le GEQAF pour la période 2014-15. D'autres pays comme la Colombie et le Brésil ont fait part de leur intérêt mais cela ne s'est pas traduit au niveau ministériel.

Le GEQAF a été traduit dans sept langues et la majorité des coûts associés ont été pris en charge par les États membres. Pendant la Phase II, les résultats des analyses serviront à concevoir des interventions réalisables pour éliminer les contraintes identifiées. La feuille de route de la Phase II a été discutée et validée par 10 pays lors de la réunion sur le GEQAF qui s'est tenue à Riyad (mars 2014), et organisée par le Ministère de l'éducation du Royaume d'Arabie Saoudite et le siège de l'UNESCO. La feuille de route contient les mesures liées aux activités, exécutants, exigences, échéances, commentaires et alertes en ce qui concerne le processus de mise en œuvre. L'Égypte et l'Arabie Saoudite ont entamé la phase de mise en œuvre, tandis que le Botswana et les Seychelles sont prêts à entamer cette phase. De même, lors de cette réunion, les représentants des pays sont convenus que le Royaume d'Arabie Saoudite serait le point focal pour le GEQAF et coordonnerait la Phase II en collaboration avec l'UNESCO. Il a été aussi convenu que l'Institut de catégorie II de l'UNESCO pour l'enseignement général de qualité, basé à Riyad, mettrait en place et hébergerait une plate-forme pour assurer un suivi systématique des progrès vers l'amélioration de la qualité de l'éducation et de l'apprentissage, en mettant l'accent sur des indicateurs qualitatifs pour suivre l'évolution de l'application du GEQAF. Des représentants des pays ont

indiqué qu'ils s'engageaient à appuyer l'élaboration et la collecte de données liées aux indicateurs.

Au nom des pays appliquant le GEQAF, des représentants de l'Arabie Saoudite ont présenté les faits nouveaux à ce jour et la feuille de route mise au point lors de la Convention internationale sur les sciences de l'apprentissage et les modalités de son application pour faciliter l'apprentissage qui s'est tenue en mars 2014 à l'Université normale de la Chine de l'Est à Shanghai. Lors de cette réunion, il a aussi été décidé que, pour renforcer l'application du GEQAF, il faudrait renforcer les liens institutionnels avec la communauté et les centres de recherche, de manière à réduire l'écart entre les résultats de recherche, les politiques et les pratiques.

Dans le cadre de la feuille de route approuvée par les représentants des pays pour la Phase II du GEQAF, le BIE organise des réunions et des ateliers bilatéraux avec les pays pour poursuivre les travaux préparatoires et commencer la mise en œuvre des plans d'intervention pour la période 2014-15. En Égypte en particulier, le Ministère de l'éducation et le BIE ont lancé la Phase II du GEQAF (novembre 2014) en vue d'identifier les principaux défis et d'exposer les interventions pour chacun des 15 outils analytiques couvrant les aspects fondamentaux de l'éducation, alignés sur la vision 2030 du pays (approche intersectorielle commune à tous les ministères), le Plan stratégique national (NSP 2015-25) et les politiques du Ministère de l'éducation. Ces défis et interventions orientent l'élaboration du programme d'investissement sectoriel 2015-25, conduit par le point focal du GEQAF et le Ministre adjoint pour le développement et la qualité, avec le soutien du bureau de l'UNESCO au Caire et du BIE. Ce programme d'investissement intitulé « Investir dans l'éducation pour établir une société durable et inclusive » devrait être présenté aux donateurs et aux institutions concernées lors de la Conférence économique convoquée par le Président égyptien, M. Abdel Fattah El Sisi (prévue en mars 2015).

Impact et données probantes

Renforcement des capacités analytiques des États membres

L'évolution dans l'application du GEQAF contribue à revoir les modalités d'assistance aux États membres par des interventions globales et systémiques. D'abord, le GEQAF permet toujours de renforcer les capacités des ministères de l'éducation à analyser eux-mêmes leur système éducatif, afin de développer leur aptitude à identifier les contraintes et à les éliminer en temps utile.

Facilitation de la coopération Sud-Sud et partage des compétences

Le GEQAF encourage la coopération Sud-Sud, la mobilisation des compétences et le partage des expériences entre les régions. Par exemple, des experts de l'Inde qui ont reçu une formation de l'UNESCO ont co-facilité l'application du GEQAF à Oman et en Afrique du Sud, et des experts d'Oman ont co-facilité l'application du GEQAF aux Seychelles. Le GEQAF a offert des possibilités aux pays partenaires d'identifier les défis communs et d'échanger leurs expériences en la matière.

Élargissement des partenariats techniques

Le GEQAF encourage l'élargissement des partenariats techniques avec d'autres organisations qui souhaitent travailler dans le domaine de la qualité de l'éducation au niveau du système. Ces partenariats comprennent maintenant le RTI à Washington, NSF à Washington, l'OCDE et CISED à Moscou, NCERT en Inde, Casual Links à Boston, l'Université Tasghighi à Hong Kong, et plus important encore, les ministères de 16 Etats membres.

Défis et réponses

L'expérience acquise de la Phase I du GEQAF montre que la facilitation de l'apprentissage avec efficacité reste un défi considérable et complexe à relever. Les ministères dans les pays participants devraient recevoir une assistance substantielle pour relever ce défi. En outre, le soutien actuellement fourni par la communauté internationale semble être davantage axé sur l'évaluation des résultats d'apprentissage plutôt que sur la facilitation systémique et systématique de l'apprentissage. C'est pourquoi, la deuxième partie de la Phase II portera sur le renforcement des capacités des systèmes éducatifs à offrir des possibilités d'apprentissage efficace et à faciliter l'apprentissage.

Pour régler les problèmes auxquels font face ces pays, il est essentiel d'assurer un suivi ciblé avec ces pays, dans le cadre de l'UNESCO. Pour ce faire, le BIE a recruté un fonctionnaire au grade P4 qui fournira un appui technique et assurera le suivi nécessaire.

Il conviendrait aussi de diversifier la base de ressources pour garantir la durabilité des activités du GEQAF. Le financement assuré par les pays partenaires eux-mêmes est l'un des moyens de relever ce défi.

III. Résultat escompté 2 du BIE

Une base de connaissances solide pour éclairer des prises de décision et des pratiques fondées sur des données probantes en matière de curriculum, d'apprentissage et d'évaluation est mise en place

Le BIE aide les Etats membres à relever des défis toujours plus complexes auxquels font face les systèmes éducatifs dans l'offre équitable d'une éducation de qualité et de possibilités d'apprentissage efficaces ; le BIE sert de courtier du savoir (*knowledge broker*), en collectant et en communiquant les connaissances et les compétences les plus récentes et les plus pertinentes dans le domaine des politiques et des pratiques liées au curriculum dans le monde.

L'objectif principal est à la fois de consolider les processus existants pour la production, la transmission et le partage de connaissances et de données de recherche, et de renforcer et d'étendre ces processus dans le cadre de la stratégie visant à faire du BIE un centre d'excellence en matière de curriculum, en vue de permettre l'élaboration de politiques et de pratiques novatrices efficaces en matière de curriculum.

Le centre d'information et d'échanges (Clearinghouse) et les services de gestion d'informations mettent à jour et alimentent continuellement la base de connaissances du BIE sur le développement et les réformes curriculaires dans le monde et sur l'apprentissage.

Les services de recherche en matière de curriculum et de développement des politiques du BIE renforce leur collaboration avec des chercheurs universitaires et des instituts et réseaux de recherche et de développement en matière de curriculum pour mettre les plus récentes conclusions de la recherche, les bonnes pratiques, et les propositions et tendances politiques sur le terrain à disposition des chefs de file de l'innovation et du développement curriculaires dans le monde. Développer et rendre largement accessibles les conclusions de la recherche les plus récentes et les tendances en matière de curriculum contribuera à éclairer les débats internationaux sur l'éducation et aidera les Etats membres à formuler et appliquer des politiques et des pratiques adaptées à leur environnement et éclairées par la recherche comparative.

Centre d'information et d'échanges (Clearinghouse) et services de gestion des informations

Documents de travail du BIE

En 2014, cinq documents de travail ont été produits : quatre dans la série « Documents de travail du BIE sur les questions curriculaires » et un dans la série « Note thématique de l'équipe de recherche et de prospective en éducation (ERF) de l'UNESCO », publié en tant que contribution à l'initiative « Repenser l'éducation dans un monde en mutation » (Axe d'action 3 Résultat escompté11). Ces documents de travail

sont les suivants : Le rôle du curriculum dans la promotion de la cohésion et de l'intégration nationales: opportunités et défis au Kenya (No. 11); approche par compétences et autonomie curriculaire en République de Corée (No. 12); Écosse: éducation, curriculum et apprentissage. Les points forts, les défis et les solutions de l'apprentissage tout au long de la vie (No. 13); Educación ciudadana en América Latina: Prioridades de los currículos escolares (éducation à la citoyenneté en Amérique latine: priorités dans les curricula, No. 14, juin; version anglaise à venir en 2015); et Curriculum au XXI^e siècle : défis, tensions, et questions ouvertes (Note thématique ERF No. 9 de l'UNESCO, disponible en anglais, en français et en espagnol).

Rapport mondial de suivi sur l'éducation pour tous

En ce qui concerne la collaboration bien établie avec l'équipe du Rapport mondial de suivi de l'éducation pour tous, un ensemble de données sur le temps d'instruction escompté a été élaboré à l'aide des données du BIE et de l'ISU pour le Rapport mondial de suivi 2015. Le BIE a aussi contribué à vérifier les contributions, et en a apporté plusieurs autres, dans le cadre du projet « Aperçu mondial des évaluations nationales de l'apprentissage conduites entre 1995 et 2014 » qui figureront dans le Rapport mondial de suivi 2015. Des observations et des recommandations ont été aussi formulées pour le projet de rapport du groupe d'experts "Repenser l'éducation dans un monde en mutation".

Services d'alertes et de documentation

Au total, 25 alertes, quatre condensés et trois alertes thématiques (sur l'éducation mondiale à la citoyenneté, sur l'évaluation, et une alerte thématique révisée sur les conflits et l'éducation) ont été produits et diffusés. Afin de garantir que les alertes et condensés du BIE offrent les services pour lesquels ils ont été conçus, une enquête a été conduite auprès des utilisateurs en avril. Les questions portaient sur l'utilité de ces services, la présentation, le format et le contenu, ainsi que sur les informations qu'il conviendrait d'offrir pour satisfaire les utilisateurs. Les résultats de l'enquête, comme pour les précédentes, ont été très positifs. Les services d'alerte ont été très bien évalués par les personnes interrogées (principalement dans la catégorie « excellent » ou « bon »), en particulier en ce qui concerne les alertes bi-hebdomadaires: le total des évaluations dans la catégorie « excellent » ou « bon » ont constitué un retour positif à 94% pour les alertes bi-hebdomadaires, à 79 % pour les condensés trimestriels et à 80 % pour les alertes thématiques. La plupart des personnes interrogées ont indiqué que les services d'alerte les aident à: avoir connaissance des tendances actuelles en matière d'éducation; trouver les informations

dont elles ont besoin pour leurs activités; se tenir informées des développements en matière de curriculum en cours; prendre connaissance des récents développements en matière de curriculum; et à gérer le volume d'informations. Quelque 43% des personnes interrogées utilisent les matériels contenus dans les alertes dans leurs activités, 34% pour leur apprentissage et développement personnels, et 19% en tant que source d'information pour orienter la stratégie de leur organisation.

En ce qui concerne le nombre de requêtes, le centre de documentation a répondu à plus de 390 demandes.

Collection de curricula du BIE

La collection de curricula en ligne a été encore enrichie et offre l'accès à 1500 matériels curriculaires (dont environ 150 cadres curriculaires) de 106 pays. En ce qui concerne le catalogue en ligne IBEDOC, 420 nouvelles entrées ont été enregistrées (dont 320 dans le cadre de la collection de curricula) et 300 enregistrements ont été révisés.

Collection de manuels scolaires historiques du BIE

Une subvention de 1,18 millions USD a été versée par le Prince Abdulaziz bin Fahad bin Abdulaziz en 2014 pour la première phase de la numérisation de la collection de manuels scolaires historiques du BIE. La diversité du matériel d'enseignement et d'apprentissage qu'offre cette collection en fait l'une des collections historiques les plus complètes en termes de nombre de pays, régions et langues représentées (plus de 100 langues et dialectes différents et plus de 140 pays du monde entier). L'objectif général du projet est d'offrir aux chercheurs, aux historiens de l'éducation, aux spécialistes de l'éducation et à la communauté internationale de l'éducation au sens large un accès facile à ces matériels, et de les préserver pour les générations à venir. Le BIE a commencé à systématiser le matériel en 2013. Une base de données a été créée et contient actuellement 20 660 titres qui peuvent être recherchés à l'aide de filtres par sujet, année de publication, langues, pays et régions de l'UNESCO. Environ 5 000 autres manuels doivent encore être numérisés. La première phase du projet consistera à achever la systématisation, à numériser et à cataloguer une sélection d'environ 4 000 manuels, dont 300 atlas et 200 titres datant des années 1700 à 1800. Une exposition d'atlas historiques et de manuels scolaires géographiques datant du début des années 1800 jusqu'aux années 1970 du monde entier, est visible au centre de documentation depuis janvier 2014. Une réunion avec une équipe de l'Institut Georg Eckert de recherche internationale sur les manuels scolaires (GEI, Allemagne), de renommée internationale, a été organisée au BIE à la fin du mois d'octobre, afin de discuter ensemble et d'identifier toutes les solutions possibles pour numériser, cataloguer et faire une sélection des matériels pour la collection en ligne. Le GEI offre aussi accès aux matériels curriculaires, cet insti-

tut et le BIE ayant des points forts complémentaires en ce qui concerne leur collection de curricula: le BIE dispose d'un nombre plus élevé de curricula des pays en développement, alors que le GIE dispose d'un plus grand nombre de curricula des pays développés. Ensemble, les deux instituts pourraient offrir l'accès à la plus grande collection de curricula au monde. Des discussions ont aussi été entamées sur la possibilité d'élaborer un document d'accord qui servirait de cadre pour leurs futures initiatives de collaboration.

Site Web et Intranet du BIE

Le site Web du BIE a été déplacé et pleinement intégré dans le site Web principal de l'UNESCO depuis janvier 2014. Il est actuellement remodelé et amélioré. Au total, 36 nouveaux articles avaient été publiés en trois langues (et dans certains cas aussi en arabe, en chinois et en russe) à la fin du mois de novembre 2014. De nouveaux outils de suivi pour évaluer le trafic sur le Web ont été mis en œuvre, afin d'offrir des données de meilleure qualité et plus détaillées. En conséquence, à partir de 2014, les données statistiques concernant l'utilisation du site Web du BIE ne pourront pas être comparées aux précédentes pour la période 2002-2012. Pour la période allant de janvier à octobre 2014, le nombre de pages visitées a augmenté de 5,4 % par rapport à l'année précédente. Le nombre total d'utilisateurs (environ 127 000) est resté relativement stable. Pour la première fois, les utilisateurs du Mexique ont été plus nombreux que les utilisateurs des États-Unis et constituent le groupe d'utilisateurs le plus important, tandis que les pays asiatiques (en particulier l'Inde et les Philippines) sont des utilisateurs de plus en plus actifs. La plupart des pages Web consultées et téléchargements des ressources du BIE concernent toujours les deux éditions les plus récentes de la base de données *Données mondiales de l'éducation*, les profils des *Penseurs sur l'éducation*, les séries *Pratiques éducatives*, ainsi que la bibliothèque numérisée des rapports nationaux et les alertes du BIE.

Pour la période allant de janvier à octobre, les documents et publications du BIE accessibles par UNESDOC-Paris ont été téléchargés plus de 224 000 fois, ce qui représente une augmentation de 11 % par rapport à la même période en 2013 (202 000 téléchargements).

En outre, l'intranet du BIE a été complètement remanié et réorganisé, en vue de servir d'outil de travail plus efficient et plus efficace pour l'ensemble de l'équipe du BIE.

Recherche en matière de curriculum et développement de politiques

Publication de revues

Perspectives est la revue trimestrielle du BIE, publiée en collaboration avec Springer, un éditeur universitaire de premier plan dans le monde. **Quatre numéros** de la revue ont été publiés en 2014:

- Numéro 169, mars: Numéro spécial, « Apprentissage mobile pour la formation des maîtres et le développement curriculaire »
- Numéro 170, juin: Numéro spécial, « Compétences pour un développement inclusif et durable »
- Numéro 171, septembre, Numéro régulier, comprenant des articles sur l'équité, la pauvreté et l'exclusion dans l'éducation, et des axes régionaux sur l'Amérique latine, l'Afrique et l'Asie
- Numéro 172, décembre, Numéro spécial: « Principes pour l'apprentissage au XXI^e siècle »

Perspectives est diffusée à 8 859 institutions et organisations professionnelles dans le monde. En 2013 (la dernière année où des chiffres sont disponibles), 39 096 articles complets ont été téléchargés, ce qui représente une hausse annuelle régulière de consultation de la revue, et une hausse de 27% depuis 2010.

Le BIE œuvre avec Springer pour donner une nouvelle image à cette revue et la recentrer pour en faire une synthèse semestrielle de l'Institut en matière de curriculum, d'apprentissage et d'évaluation.

Une proposition de mobilisation de ressources pour traduire la revue *Perspectives* en arabe a été mise au point et présentée aux donateurs potentiels. Des efforts sont en cours dans cet objectif.

Cinq numéros de la *Revue internationale d'éducation*, la première revue mondiale dans le domaine de l'éducation, publiée par Elsevier, ont été édités au BIE, le BIE ayant été désigné comme la maison d'édition de la revue pour cette période. La revue a ensuite été communiquée à l'Université Vanderbilt.

Série Pratiques éducatives

La série Pratiques éducatives est un ensemble de brochures publiées par le BIE en collaboration avec l'Académie internationale de l'éducation, une association mondiale constituée d'universitaires de l'éducation qui encourage la recherche, la diffusion et la mise en œuvre de ses résultats, dans le domaine de l'éducation. Cette série offre une synthèse de la recherche sur des sujets éducatifs d'importance mondiale, en particulier concernant les politiques et pratiques, sous une

forme accessible aux décideurs, aux responsables scolaires, aux enseignants et autres spécialistes.

Trois numéros ont été publiés dans cette série en 2014 :

- No. 24: *Emotions and Learning*
- No. 25: *Nurturing creative thinking*
- No. 26: *Facilitating the development of intellect*

Études du BIE en matière de curriculum et d'éducation comparée

Les *Études du BIE en matière de curriculum et d'éducation comparée* est une série d'ouvrages publiés par le BIE en collaboration avec Sense Publishers. **Quatre volumes** sont en cours de préparation, sur des sujets portant sur l'éducation humanitaire et le curriculum, les travaux de Cecilia Braslavsky sur la réforme scolaire en Amérique latine, et sur les écoles et les classes inclusives.

Présentation et publication des documents de travail concernant la recherche, les politiques et les pratiques

Les documents de travail publiés par le BIE ont été axés sur la traduction de la recherche en des politiques et pratiques, sur des sujets tels que les suivants : *Complexity theory in education governance (Théorie de la complexité dans la gouvernance de l'éducation : initier et maintenir un changement systémique)*; *Culture and educational outcomes in 'Confucian heritage' societies in Asia (Culture et résultats éducatifs dans les sociétés issues de « l'héritage de Confucius » en Asie)* ; *'Best practice' in local development contexts (Meilleures pratiques dans des environnements locaux de développement)* ; et *Putting teaching and learning at the centre of the post-2015 education and development agenda (Mettre l'enseignement et l'apprentissage au cœur de l'agenda pour l'éducation et le développement après 2015)*.

Le BIE a aussi co-organisé une conférence de premier plan dans le domaine de l'éducation internationale et le développement mondial, la Conférence internationale sur l'éducation et le développement UKFIET à Oxford, sur le thème « Education et développement après 2015 ».

Rapport mondial sur l'innovation curriculaire

Deux propositions pour mobiliser des ressources en vue de l'élaboration du *Rapport mondial sur l'innovation curriculaire* ont été mises au point et présentées à des donateurs potentiels. Ce rapport a pour principal objectif de servir de ressources et de source d'inspiration pour le développement curriculaire aux niveaux national et régional. Il consisterait essentiellement à extraire et évaluer systématiquement les principales caractéristiques et tendances en matière de développement curriculaire aux niveaux régional et mondial, par les moyens suivants: études de cas et vue d'ensemble des bonnes pratiques curriculaire au niveau mondial; présentation des derniers résultats de recherche dans ce domaine;

conceptualisation et définition de curricula appropriés et de qualité; conseils pratiques sur le développement de cadres curriculaires de qualité. Le rapport porterait sur les Etats membres de l'UNESCO dans le monde qui créent des innovations, des réformes et leur mise en œuvre en matière de curriculum.

Défis et réponses

Évaluation de l'impact

L'impact escompté des travaux du BIE dans ce domaine est entre autres : disponibilité et accès élargis à l'information en matière de curriculum ; meilleure visibilité du BIE en tant que principale ressource dans le domaine du curriculum et de l'apprentissage. Toutefois, évaluer l'impact du BIE est un défi permanent qui doit encore être relevé.

Partager les connaissances avec efficacité et efficacité à l'intérieur comme à l'extérieur du BIE

En raison de l'infrastructure obsolète des technologies de l'information, partager des connaissances avec efficacité et efficacité à l'intérieur comme à l'extérieur du BIE est un défi à relever. Des mesures sont actuellement prises pour actualiser la plate-forme TCI, intégrer le site Web, et pour présenter des propositions visant à obtenir des subventions dans ce domaine.

Contraintes de temps et de ressources liées au personnel

Permettre au BIE de remplir sa fonction de *courtier du savoir* et de faire office de laboratoire d'idées exige d'importantes ressources à la fois en nombre de personnel et en temps nécessaire à l'analyse, la synthèse et la diffusion des résultats de recherche sous forme de politiques et de pratiques pertinentes et accessibles. Pour ce faire, il faut disposer d'une équipe de spécialistes de niveaux supérieur, intermédiaire et débutant ayant des connaissances approfondies et larges du domaine, en particulier au niveau supérieur, et d'excellentes aptitudes rédactionnelles et éditoriales.

Le lancement d'un processus de recherche large et étendu pour produire le Rapport mondial sur l'innovation curriculaire dépend de l'appui financier considérable nécessaire à la mise en place d'une petite équipe qui se consacrera à ce projet. Deux propositions ont été élaborées à cette fin.

Mettre davantage l'accent sur la publication au titre du mandat du BIE

Garantir la pertinence des politiques et pratiques présentées dans les publications du BIE est un défi permanent à relever. La revue *Perspectives*, et les séries d'ouvrages du BIE doivent être (et le sont de fait) remaniés et réorganisés en profondeur, de manière à renforcer à la fois leur importance dans ce domaine et leur adéquation et utilité pour les décideurs et spécialistes en la matière.

IV. Mobilisation des ressources et communication

Mobilisation des ressources

En 2014, le BIE a pris plusieurs mesures pour accroître les contributions volontaires. Un suivi a été assuré auprès des Etats membres du Conseil qui ont manifesté leur intérêt à apporter leur contribution au BIE. Des discussions sont également en cours avec la coopération suisse pour négocier un nouvel accord pour les années à venir, ainsi qu'avec les coopérations espagnole et norvégienne.

Au cours du deuxième semestre 2014, plusieurs missions ont été conduites par la nouvelle Directrice du BIE et des cadres dirigeants, dans l'objectif de présenter des propositions de projets et d'explorer les possibilités de créer des partenariats.

Des propositions de projets ont été présentées aux Ministères de l'éducation et de la jeunesse au Koweït, au Ministère de l'éducation d'Arabie Saoudite, au Centre de coopération internationale pour le développement de l'éducation (CICED) de la Fédération de Russie, au Collège Universitaire Henry Dunant (Genève), au Centre de recherche sur l'éducation des Etats arabes du golfe (GASERC, Koweït City) et au Centre Asie-Pacifique d'éducation pour la compréhension internationale (APCEIU, Séoul, République de Corée). Des propositions de projets ont aussi été présentées aux fondations privées suivantes: Nestlé, Google, Microsoft, Nomura, Crédit Suisse et Banque africaine de développement.

Ressources mobilisées

Le Nigéria a confirmé ses contributions volontaires pour les quatre prochaines années et a déjà versé 100 000 USD pour 2014.

De même, un accord lié à la « Collection de manuels scolaires historiques du BIE - King Fahd bin Abdulaziz » conclu avec la Fondation du Prince Abdulaziz Bin Fahd Bin Abdulaziz Al Saud a été approuvé et le premier versement de 500 000 USD a déjà été fait.

En outre, un financement de la Banque interaméricaine de développement a permis à cinq fonctionnaires du Ministère de l'éducation d'El Salvador de suivre l'édition 2014 du Diplôme en conception et développement du curriculum.

Communication : visibilité et reconnaissance du BIE

En 2014, le BIE a mené plusieurs activités pour accroître sa visibilité et sa reconnaissance en tant que centre d'excellence en matière de curricula et d'apprentissage.

Une note d'information sur le BIE et six fiches d'information ont été produites pour permettre aux donateurs potentiels de comprendre clairement la future vision du BIE et ses principaux domaines d'activité prévus.

Des spécialistes du BIE ont été invités à partager leur expérience et compétences, et à présenter un discours d'ouverture à l'occasion des réunions et conférences internationales, comme la Conférence annuelle sur la diplomatie culturelle 2014 « Un monde sans murs : possibilités de construire la paix en temps d'insécurité mondiale » (Allemagne), le 11^e Forum international sur l'éducation intégrée tout au long de la vie (Japon), le Congrès international « Education pour l'inclusion : de réelles possibilités » (Mexique), la 25^e Réunion et le 2^e Congrès international sur l'état actuel de la recherche en éducation (400 participants), organisé par UCC (Argentine), et « Diriger des systèmes éducatifs complexes », une réunion accueillie par l'OCDE et le Ministère de l'éducation et de la recherche de la Norvège.

Le BIE a aussi été invité à appuyer un dialogue politique de haut niveau en Uruguay entre des entreprises privées, le gouvernement et des organisations publiques, en vue de présenter l'agenda de la réforme en matière d'éducation/curriculum relevant du plan du pays pour le développement.

Le BIE a déployé des efforts pour accroître sa visibilité par le biais d'entretiens avec les médias internationaux, la télévision, la radio et les journaux, ainsi qu'au niveau national en Uruguay, en Colombie, au Sénégal et autres.

Par ailleurs, les matériels du BIE ont été diffusés à chaque événement du BIE aux parties prenantes, aux donateurs et/ou partenaires du domaine de l'éducation de différentes régions.

En ce qui concerne le Diplôme, une vidéo internationale (en anglais, en français et en espagnol) a été produite et postée sur le site Web du BIE. Une nouvelle brochure du Diplôme (en anglais), présentant ses caractéristiques et développements clés a aussi été publiée. Le thème du Diplôme a été mentionné à 35 reprises dans les médias (télévision/radio/journaux/Internet).

V. Développement institutionnel et organisationnel

Ressources financières

Le budget total approuvé pour 2014 s'élève à 4 802 775 USD. L'allocation financière de l'UNESCO (budget ordinaire) au BIE s'est élevée à 1 762 400 USD, soit 31% de moins que le montant des allocations approuvées par la Conférence générale à sa 36^e session. Ces allocations ne représentent que 33,4 % de l'ensemble des ressources du BIE (y compris les fonds extrabudgétaires). Le taux de mise en œuvre du budget était de 75,7% au 31 octobre 2014. Pour les programmes extrabudgétaires en 2014, un montant total de 1 061 402 USD a été mobilisé pour des activités spécifiques. Le BIE continue de mettre en œuvre sa politique de recouvrement des coûts: au 31 octobre 2014, 399 659 USD avaient été recouverts. Un tableau des ressources financières au 31 décembre 2014 sera mis à la disposition du Conseil en janvier 2015.

Ressources humaines

Afin d'accélérer la mise en œuvre de la Stratégie visant à faire du BIE un centre d'excellence en matière de curricula, axé sur les secteurs identifiés, une évaluation des compétences et des aptitudes disponibles au BIE a été conduite pour identifier les domaines à renforcer. Dans ce contexte, les trois nouveaux postes de la catégorie professionnelle suivante ont été annoncés selon les modalités de nomination dans le cadre de projets:

Responsable principal de projet - P4 - Spécialiste du curriculum pour le projet "*Supporting countries improving the quality in education of their systems, policies and programs*" - GEQAF;

Responsable de projet - P3 - Editeur pour appuyer l'équipe '*curriculum research and publications*';

Responsable de projet associé - P1 - pour assister l'équipe "*Innovation and leadership in curriculum and learning*";

Les professionnels nouvellement recrutés pour ces rejoindront le BIE en janvier 2015. Des consultants de haut niveau seront également recrutés pour renforcer l'équipe des professionnels, en particulier dans les domaines de la lecture dans les premières du primaire et l'éducation et la protection de la petite enfance.

En conséquence, sept personnes seront recrutées dans la catégorie des professionnels selon les modalités de nomination dans le cadre de projets en 2015.

En outre, afin de renforcer les compétences du BIE dans les domaines prioritaires prévus dans la stratégie du centre d'excellence, selon des modalités de 'détachement', les termes de référence de quatorze postes d'experts ont été élaborés et communiqués aux États membres du BIE et aux différents partenaires pour étudier la possibilité de 'détacher' des experts de haut niveau au BIE. Deux réponses positives ont déjà été reçues et au moins deux experts rejoindront le BIE en 2015.

De même, les termes de référence de quatre postes de jeune expert associé ont été présentés au siège de l'UNESCO pour identifier les candidats qui pourraient rejoindre le BIE en 2015.

Le BIE a continué de mettre en œuvre sa politique de formation de jeunes professionnels. Au total, neuf diplômés universitaires au niveau Master ou au-delà ont reçu des bourses de recherche (BARDS). De plus, 12 diplômés des universités ont bénéficié d'un programme de stage financé par leur institution respective.

Catégories de personnel	2014
Professionnels	6 contrats ordinaires 4 nominations dans le cadre de projets
Services généraux	3 postes permanents 1 nomination dans le cadre de projets
Total	14

Jeunes administrateurs et stagiaires	2014
Chercheurs universitaires	9
Stagiaires	12
Total	21

VI. Données budgétaires

ÉTAT I
BUREAU INTERNATIONAL D'ÉDUCATION
ÉTAT DE LA SITUATION FINANCIÈRE AU 31 OCTOBRE 2014

	31/10/2014	31/12/2013
	USD	USD
ACTIF		
Actifs courants		
Trésorerie et équivalents de trésorerie	166 065	49 907
Placements à court terme	631 579	732 807
Montants à recevoir (opérations sans contrepartie directe)		
Montants à recevoir d'opérations avec contrepartie directe	7 490	17 263
Inventaires		
Paievements anticipés	13 657	10 859
Autres actifs courants	4 812 029	4 620 116
Total actifs courants	5 630 820	5 430 952
Actifs non courants		
Montants à recevoir (opérations avec contrepartie directe)		
Placements à long terme		
Immobilisations corporelles	38 298	35 509
Immobilisations incorporelles		
Autres actifs non courants		
Total actifs non courants	38 298	35 509
TOTAL ACTIF	5 669 118	5 466 461
PASSIF		
Passifs courants		
Fournisseurs et comptes rattachés	202 372	107 658
Prestations dues au personnel	736	40 437
Transferts à payer	-	
Contributions Volontaires conditionnés		
Avances reçus	1 557 396	1 987 846
Autres passifs courants	42	770
Solde Interfund/Intercompany balances		
Total passifs courants	1 760 546	2 136 711
Passifs non courants		
Prestations dues au personnel	134 481	134 481
Emprunts et comptes rattachés		
Autres passifs non courants		
Total passifs non courants	134 481	134 481
TOTAL PASSIF	1 895 027	2 271 192
ACTIF NET	3 774 091	3 195 269
ACTIF NET / SITUATION NETTE		
Excédents de la période	578 822	1 348 021
Variation des réserves		6 575
Autres réserves	3 195 269	1 840 673
TOTAL ACTIF NET / SITUATION NETTE	3 774 091	3 195 269

ÉTAT II
BUREAU INTERNATIONAL D'EDUCATION
ETAT DE LA PERFORMANCE FINANCIERE AU
31 OCTOBRE 2014

	31/10/2014	31/12/2013
	<i>USD</i>	<i>USD</i>
PRODUITS		
Allocation financière de l' UNESCO	1 765 600	1 742 200
Contributions volontaires - Extra-budgetaire	1 912 329	2 530 089
Contributions en nature	651 319	742 643
Autres activités génératrices de produits	51 528	46 055
Autres produits	121 068	138 909
Produits financiers	9 317	8 004
TOTAL, PRODUITS	4 511 161	5 207 900
DEPENSES		
Prestations dues au personnel	2 275 585	2 088 435
Consultants et experts externes et Coûts des missions	179 196	221 062
Formations externes, subventions et autres transferts	264 980	223 564
Fournitures, consommables et autres coûts d'exploitation	1 022 388	1 099 453
Services contractuels	100 502	209 837
Dotations aux provisions et aux amortissements	12 992	12 655
Autres dépenses	73 472	
Charges financières	3 224	4 873
TOTAL, CHARGES	3 932 339	3 859 879
EXCEDENT POUR LA PERIODE	578 822	1 348 021

COMPTÉ SPÉCIAL POUR LE BUREAU INTERNATIONAL D'ÉDUCATION (BIE)
COMPARAISON DE LA DOTATION DES DÉPENSES ET DE LA BALANCE DISPONIBLE
ÉTAT POUR LA PÉRIODE DU 01 JANVIER AU 31 OCTOBRE 2014

(Exprimés en Dollar des États Unis)

LIGNE DE DOTATION / CHAPITRE DU PROGRAMME	DOTATIONS		DÉPENSES		SOLDE	TAUX D'EXÉCUTION DE LA PÉRIODE	TAUX D'EXÉCUTION GLOBAL
	Budgets Révisés	Dépenses	Obligations non liquidées de la période	Obligations non liquidées de la période future	Total période de reporting		
I. ACTIVITÉS DU PROGRAMME							
Ligne 1 : SERVICES D'APPUI EN MATIÈRE DE CURRICULUM AUX ÉTATS MEM	1 270 300	518 795	9 237	221 676	520 591	41,6%	59,0%
Programme de développement des capacités	92 241	31 423	1 593	9 757	49 468	35,8%	46,4%
GASERC- Ecoles inclusives	18 801	-	-	-	18 801	0,0%	0,0%
Bahrain "Education à la citoyenneté et aux droits de l'homme"	72 500	1 846	-	-	70 652	2,5%	2,5%
Projets coopération technique/appui aux États membres	123 758	67 114	107	6 372	50 184	54,3%	59,5%
Projet « Les résultats de l'apprentissage dans les premières années de primaire : intégration du curriculum, enseignement, supports d'apprentissage et évaluation »	963 000	418 410	7 537	205 547	331 506	44,2%	65,6%
Ligne 2: "CLEARINGHOUSE" ET GESTION DE L'INFORMATION	500 917	278 435	10 017	151 853	60 613	57,6%	87,9%
Banque de ressources et observatoire des tendances de l'éducation	77 069	50 267	67	10 797	15 937	65,3%	79,3%
Documentation et Information	30 861	11 190	27	6 468	13 177	36,3%	57,3%
Développement du site web du BIE	392 987	216 978	9 923	134 588	31 499	57,7%	92,0%
Ligne 3: RECHERCHES EN CURRICULUM ET DEVELOPPEMENT DES POLITIQUES	522 332	259 338	305	255 803	6 887	49,7%	98,7%
Recherche	374 271	151 725	135	217 057	5 354	40,6%	96,6%
Publications	148 061	107 613	170	38 746	1 533	72,8%	99,0%
ACTIVITÉS DU PROGRAMME (I)	2 293 549	1 056 568	19 559	629 332	588 091	46,9%	74,4%
II. ORGANE DIRECTION, ADMIN. GEN & DEV. INSTITUTIONNEL.							
Ligne 1 : Conseil/ Bureau	80 000	54 244	-	-	25 756	67,8%	67,8%
Ligne 2 : Frais généraux de fonctionnement	153 711	104 024	17 761	24 103	7 823	79,2%	94,9%
Ligne 3 : Développement institutionnel:	170 757	133 883	262	27 186	9 426	78,6%	94,5%
CdE, Coordination et dev du programme	148 975	115 559	262	25 091	8 062	77,7%	94,6%
Activités de mobilisation de ressources	21 782	18 324	-	2 095	1 364	84,1%	93,7%
ORGANE DIRECTION, ADMIN. GEN & DEV. INSTITUTIONNEL. (II)	404 468	292 151	18 023	51 289	43 005	76,7%	89,4%
COÛTS DU PERSONNEL (postes établis)	2 010 360	1 492 898	3 221	41	514 201	74,4%	74,4%
EXECUTION DU PROGRAMME (I + II + III)	4 708 377	2 841 617	40 803	680 662	1 145 297	61,2%	75,7%