



## Conférence générale

36<sup>e</sup> session, Paris 2011

# 36 C

United Nations  
Educational, Scientific and  
Cultural Organization

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

Organización  
de las Naciones Unidas  
para la Educación,  
la Ciencia y la Cultura

Организация  
Объединенных Наций по  
вопросам образования,  
науки и культуры

منظمة الأمم المتحدة  
للتربية والعلم والثقافة

联合国教育、  
科学及文化组织

36 C/18

28 septembre 2011

Original anglais

• Point 5.4 de l'ordre du jour provisoire

### STRATÉGIE VISANT À FAIRE DU BUREAU INTERNATIONAL D'ÉDUCATION (BIE) LE CENTRE D'EXCELLENCE DE L'UNESCO EN MATIÈRE DE CURRICULA

#### PRÉSENTATION

**Contexte :** Par sa résolution 35 C/14 la Conférence générale a prié la Directrice générale de lui présenter, à sa 36<sup>e</sup> session, une version consolidée de la stratégie visant à faire du Bureau international d'éducation (BIE) le Centre d'excellence de l'UNESCO en matière de curricula, après avoir consulté les États membres.

**Objet :** La Directrice générale donne un aperçu des mesures stratégiques qui contribueront à la réalisation de cet objectif en tenant compte de la mission et des plans stratégiques existants, et en faisant référence aux changements organisationnels et aux ressources nécessaires.

**Décision requise :** Un projet de résolution figurera dans un additif au présent document.

## Introduction

Le Bureau international d'éducation (BIE) est le plus ancien institut de l'UNESCO. Fondé en 1925, il est devenu partie intégrante de l'organisation en 1969. C'est l'Institut de l'UNESCO spécialisé en matière de curricula. Il travaille sur le curriculum dans une perspective mondiale et comparative, ce qui, joint à la portée de ses travaux, à ses réseaux et à son expérience, donne au BIE une place unique dans le monde parmi les institutions compétentes dans ce domaine.

Ainsi que la Conférence générale et le Conseil du BIE l'ont noté lors de récentes décisions, l'UNESCO, ses États membres et partenaires demandent à ce que le BIE soit davantage tourné vers l'avenir et devienne un institut avant-gardiste, considéré comme un « centre d'excellence ».

*L'évaluation du Bureau international d'éducation de l'UNESCO*, réalisée en 2005, a révélé que l'Institut avait subi une importante transformation depuis 1999 et qu'il possédait un certain nombre de forces reconnues. Néanmoins, elle a aussi noté, entre autres points, que l'Institut opérait avec des ressources humaines et financières très limitées et que sa dépendance aux financements extrabudgétaires pouvait orienter indûment ses priorités<sup>1</sup>.

Le présent document a pour but :

- de donner les raisons pour lesquelles le BIE devrait devenir le centre d'excellence de l'UNESCO en matière de curricula ;
- de décrire les caractéristiques et les fonctions essentielles d'un tel centre d'excellence ;
- de définir les grandes lignes d'une stratégie qui permettra au BIE d'être reconnu comme un chef de file en matière de curricula dans le monde et, ce faisant, d'offrir une contribution capitale à la stratégie de l'UNESCO pour atteindre les priorités de l'UNESCO dans le domaine de l'éducation et principalement une Éducation pour Tous (EPT) de qualité.

### 1. Justifications du changement

L'éducation est essentielle à la cohésion sociale, au respect des cultures, à la prospérité économique et à l'épanouissement personnel. Un curriculum de qualité décrit l'enseignement et l'apprentissage permettant d'atteindre ces buts et forme la base de la réalisation des principaux objectifs d'éducation, en particulier les objectifs de l'EPT. Un curriculum de qualité promeut à la fois l'inclusion et l'équité. Il attire et retient plus d'apprenants dans le système ; il contribue à ce qu'ils apprennent ce dont ils ont besoin et ce qu'ils désirent apprendre ; il facilite l'établissement de passerelles aux niveaux supérieurs d'éducation.

Toutefois, le curriculum lui-même devient plus complexe à mesure que les éducateurs s'efforcent de tenir compte des nouvelles réalités économiques et sociales (telles que les nouvelles technologies de l'information et de la communication ainsi que leur impact sur le comportement des individus, leurs valeurs et leurs aspirations), d'intégrer les nouvelles connaissances et compétences dans le curriculum, et de faire en sorte que le contenu soit à la fois pertinent pour les apprenants dans leur vie actuelle et déterminant pour leur réussite future.

Dans ce contexte et avec des ressources limitées, le BIE réalise depuis de nombreuses années, avec succès, un éventail d'activités et assure des services appréciés. Néanmoins, les services demandés à l'Institut augmentent en volume, portée et complexité. Les États membres se tournent alors vers l'UNESCO pour lui demander conseil et assistance et requièrent son avis quant aux orientations à prendre sur divers problèmes curriculaires persistants et complexes. Le BIE doit anticiper activement, élargir et améliorer son travail et couvrir un certain nombre de domaines s'il

<sup>1</sup> Voir Laurue, P., Dani, S. & de Laat, B. (2006). *Evaluation of the UNESCO International Bureau of Education*, (IOS/EVS/PI/43).

veut répondre de manière satisfaisante à ces demandes et être véritablement reconnu comme un centre d'excellence qui est respecté et qui occupe une place prépondérante dans le domaine des curricula.

Dans ce processus, les choix pour le BIE sont clairs : il pourrait soit adapter ses activités à ses ressources actuelles en réduisant le nombre de programmes et en se concentrant sur quelques priorités, soit conserver (et, le cas échéant, étendre) ses programmes actuels, en relevant leur qualité et leur portée grâce à la mobilisation de fonds supplémentaires. Le premier de ces choix comporte des risques non négligeables : le principal est que l'implication du BIE dans le domaine très complexe et en évolution rapide des curricula serait trop limitée pour lui valoir d'être largement accepté comme centre d'excellence et l'impact positif de ses activités au niveau des États membres serait plus réduit. Pour être reconnu par les parties prenantes et d'autres groupes d'experts et institutions spécialisées comme un centre d'excellence crédible, le BIE devrait par conséquent choisir la seconde option : il réaliserait donc un vaste éventail de fonctions (décrites dans le Principe directeur B ci-dessous) et assurerait une gamme plus complète de services de qualité à l'intention des États membres et d'autres usagers.

Être reconnu comme centre d'excellence exigera un changement d'organisation fondé sur un examen soigneux et complet des programmes existants du BIE, de leurs priorités, de la gestion interne de sa gouvernance, de ses effectifs et de ses pratiques de travail. Cela exigera aussi des changements<sup>2</sup> sur la structure de financement, complexe et peu sûre, qui rend difficile la planification à long terme et le soutien durable des États membres. Des financements substantiels supplémentaires, garantis et prévisibles, sont ainsi indispensables à l'amélioration des résultats des programmes du BIE et de son profil international ainsi qu'au passage du BIE en tant que centre d'excellence que l'UNESCO attend et dont elle a besoin.

## **2. Principes directeurs de cette stratégie**

Cette stratégie est fondée sur les principes suivants qui ont guidé à la fois son approche et son contenu :

### **A. En tant que centre d'excellence, le BIE doit faire preuve de caractéristiques spécifiques centrales**

Il va de soi qu'un centre d'excellence doit posséder certaines caractéristiques essentielles répondant à des standards élevés eu égard au niveau d'expertise de ses collaborateurs, à l'orientation de ses services, l'efficacité de ses opérations et la qualité de ses résultats ; il doit également bénéficier d'une excellente visibilité et être largement reconnu comme un Institut compétent et faisant autorité, visionnaire et proactif, ainsi que fonctionnellement autonome (au sein de l'UNESCO) dans le domaine des curricula.

### **B. En tant que centre d'excellence, le BIE doit accomplir des fonctions spécifiques essentielles**

Un centre d'excellence en matière de curricula devrait réaliser un éventail de fonctions essentielles, notamment :

- générer et diffuser des connaissances sur les produits, les processus, les tendances et les questions émergentes en matière de curricula ;
- recueillir, analyser, faire la synthèse et diffuser des données et des ressources relatives aux curricula ;

---

<sup>2</sup> Les sources de financement du BIE comprennent actuellement l'allocation récurrente de l'UNESCO (par exemple budget ordinaire), la contribution de certains donateurs et différents fonds extrabudgétaires.

- renforcer les capacités, apporter une assistance technique et d'autres services aux États membres de l'UNESCO et aux régions ;
- promouvoir et préconiser un dialogue politique basé sur les faits ;
- faciliter la coopération Sud-Sud et Nord-Sud-Sud ;
- entretenir des partenariats avec des entités académiques et politiques afin d'appuyer le suivi de recherches appliquées originales et d'analyser, synthétiser et diffuser les résultats de recherches existantes ;
- promouvoir le dialogue politique mondial entre ministres de l'éducation et autres secteurs intéressés dans le monde en vue d'améliorer la qualité de l'Éducation pour Tous (EPT).

C. En tant que centre d'excellence et dans le contexte du Secteur de l'éducation de l'UNESCO, le BIE doit fonder son travail sur une conceptualisation large du terme « curriculum »

Les activités du BIE doivent respecter différentes définitions du terme « curriculum », qui reflètent des contextes, des intérêts et des besoins particuliers. Le BIE doit se concentrer sur le curriculum depuis la petite enfance jusqu'à l'enseignement secondaire, y compris la formation des enseignants, cela dans une perspective plus large de l'apprentissage tout au long de la vie ; il doit reconnaître la coexistence de curricula prescrits, mis en œuvre et appliqués ; et, enfin, admettre et favoriser les relations entre les secteurs d'éducation formelle et non formelle, et entre le curriculum et d'autres dimensions de l'éducation. Il devrait prendre acte de la tendance mondiale qui consiste à se centrer sur les apprenants et les résultats de l'apprentissage, ainsi que sur la recherche en sciences de l'apprentissage.

D. Les domaines de programme actuels sont appropriés pour que le BIE devienne un centre d'excellence

La *Stratégie du BIE 2008-2013* a été approuvée par le Conseil du BIE. Elle identifie trois domaines de programme interdépendants :

- le développement des capacités et l'assistance technique ;
- la production et la gestion des connaissances ;
- le dialogue politique et la Conférence internationale de l'éducation.

Le BIE peut exercer ses fonctions en tant que centre d'excellence dans le cadre actuel de ses domaines d'activités. Ces domaines pourraient néanmoins être révisés dans le cadre du développement de futures stratégies.

### **3. Programmes actuels du BIE et services additionnels possibles**

Comme indiqué ci-avant, pour être reconnu comme centre d'excellence, le BIE devra élargir l'éventail et renforcer la qualité des services qu'il fournit aux États membres, à d'autres parties prenantes et à des usagers potentiels dans chaque domaine de programme.

A. Développement des capacités et assistance technique

Pour compléter les activités actuelles dans le cadre de ce programme, il conviendrait de concevoir et promouvoir une gamme de services supplémentaires. Ces services pourraient comprendre, dans le domaine du *développement des capacités* : la mise au point d'un cadre de cours de formation pour divers groupes cibles, qui soient flexibles, reconnus, certifiés et garantis par des institutions universitaires partenaires ou reconnus par des agences gouvernementales (par

exemple, des agences de certification) ; la tenue de cours et la préparation de matériels de formation ; et un appui actif aux Bureaux régionaux de l'UNESCO pour l'éducation en vue de les aider à concevoir des activités et des approches adaptées en matière de curricula.

Dans le domaine de *l'assistance technique*, les services devraient inclure : la définition d'un ensemble clair de critères destinés à guider la hiérarchisation des demandes pour différents niveaux et types d'assistance technique ; l'élargissement de l'appui apporté à l'échelon national, aux instituts et aux fonctionnaires qui travaillent sur les curricula ; et l'évaluation professionnelle des curricula et processus existants sur la base des normes actuelles.

#### B. Production et gestion des connaissances

Si le programme de *production et gestion des connaissances* étend régulièrement la gamme et la portée de ses activités, d'autres services devraient néanmoins être offerts. Ils incluent : le renforcement des liens avec des institutions universitaires pour générer et diffuser les résultats de recherche qui ont un impact sur les politiques ; la consolidation des liens et des réseaux entre les organisations nationales, régionales et internationales, les ONG, les organisations de la société civile (OSC) et le secteur privé afin d'enrichir la somme de données et de connaissances disponibles ; le renforcement des fonctions d'analyse et de synthèse par un mécanisme de centre d'échange et d'information [clearinghouse] ; et la création d'une collection plus complète, accessible et « open-source » de bonnes pratiques venant du monde entier, y compris des liens vers ces pratiques.

#### C. Dialogue politique et Conférence internationale de l'éducation (CIE)

Les services que le BIE devrait offrir, en plus de l'organisation des sessions de la CIE, comprennent : la promotion du *dialogue politique* parmi un éventail plus large de parties prenantes à l'intérieur ou à l'extérieur des systèmes éducatifs ; la promotion du dialogue politique entre les décideurs et les spécialistes de l'éducation de base, de l'enseignement secondaire et de la formation des enseignants et la contribution à ce dialogue ; un soutien accru à la réforme des curricula et à l'innovation lors de réunions ministérielles de haut niveau par le biais de conférences, virtuelles ou réelles, organisées autour d'un thème ou d'un problème précis, aux niveaux régional et national ; et l'élaboration d'une série de brèves notes de synthèse mettant en évidence les principaux défis politiques auxquels sont confrontés les responsables de la conception et de la définition de curricula.

### 4. **Buts et actions stratégiques pour devenir un centre d'excellence**

**But A : Concevoir des programmes et des services qui répondent et s'ajustent aux besoins des États membres, qui soient novateurs et efficaces et, surtout, de qualité.**

#### **Stratégie A1 :**

**Le BIE doit définir clairement ses priorités sur la base de ses avantages comparatifs : ce qu'il doit faire au titre de ses fonctions et services centraux, ce qu'il devrait faire s'il disposait de ressources supplémentaires et ce qu'il devrait « orienter » vers d'autres institutions mieux à même de réaliser cette tâche.**

#### ***Actions recommandées – court terme*<sup>3</sup> :**

A1.1 Établir un plan d'action (comprenant toutes dispositions transitoires) pour la mise en œuvre de cette stratégie qui identifiera les objectifs prioritaires, précisera les résultats escomptés, définira des échéances claires et un plan financier précisant les besoins budgétaires.

---

<sup>3</sup> Dans ce contexte, « court terme » signifie dans les 12 mois suivant l'adoption de cette stratégie.

- A1.2 Réviser les documents relatifs à la mission du BIE, son mandat et ses objectifs d'ensemble pour veiller à ce qu'ils reflètent les intentions de cette stratégie.
- A1.3 Conduire un examen de toutes les activités actuelles dans le cadre de chaque domaine de programme pour déterminer dans quelle mesure chaque activité correspond aux documents révisés de la mission du BIE, de son mandat et de ses objectifs d'ensemble.
- A1.4 Préparer un document décrivant les programmes et les actions du BIE classés par ordre de priorité, par région/type de contexte, temps, niveau/type d'éducation et question curriculaire, comprenant les options relatives aux ressources disponibles et attendues.
- A1.5 Engager un processus de suivi de la mise en œuvre de la nouvelle stratégie et tenir le Conseil du BIE informé.

***Actions recommandées – moyen-long terme<sup>4</sup> :***

- A1.6 Préparer la prochaine stratégie du BIE, 2013-2018, qui reflète cette stratégie, définit l'approche du BIE et dresse la liste de ses priorités en tant que centre d'excellence en matière de curricula ainsi que les points à aborder et les régions sur lesquelles les efforts doivent se concentrer.
- A1.7 Entreprendre une évaluation régulière, interne et externe, de la mise en œuvre de la stratégie visant à faire du BIE un centre d'excellence en matière de curricula.

**Stratégie A2 :**

**Le BIE devrait améliorer et diversifier les mécanismes basés sur les résultats de ses expériences pour évaluer les besoins nationaux, régionaux et mondiaux et leurs priorités en ce qui concerne les services en matière de curricula.**

***Actions recommandées – court terme :***

- A2.1 Élaborer une méthodologie pour évaluer systématiquement et régulièrement les tendances des besoins et priorités aux niveaux national, régional et international.
- A2.2 Dans le cadre de cette méthodologie, instaurer un processus de consultation, de préférence au moyen de vidéoconférences ou autres technologies similaires en temps réel, avec les partenaires concernés.

***Actions recommandées – moyen-long terme :***

- A2.3 Suivre cette méthodologie de manière régulière avec les usagers et partenaires nationaux et régionaux et préparer un rapport résumant les réponses.
- A2.4 Réviser les priorités des programmes en fonction du rapport ci-dessus.

**Stratégie A3 :**

**Le BIE devrait axer davantage son travail sur les résultats, allant au-delà des apports et des produits immédiats, pour s'intéresser aux résultats et à leur impact à plus long terme.**

---

<sup>4</sup> Dans ce contexte, « moyen-long terme » signifie dans les 1 à 5 ans suivant l'adoption de cette stratégie.

***Actions recommandées – court terme :***

- A3.1 Renforcer et améliorer le cycle de planification fondé sur les résultats, y compris le suivi et l'évaluation en termes de résultats attendus et du référentiel, ainsi que les mécanismes de retour de l'information.
- A3.2 Veiller à ce que les priorités et les besoins nationaux, régionaux et mondiaux soient pris en compte dans le cycle de planification et de programmation.

***Actions recommandées – moyen-long terme :***

- A3.3 Analyser les facteurs contribuant à un changement/une amélioration durable qui influent sur la planification en cours.
- A3.4 Produire un rapport annuel pour chaque domaine de programme comportant une activité significative réalisée et l'évaluation de son succès du point de vue des résultats attendus. Le cas échéant, effectuer des évaluations de l'impact à long terme en mesurant les changements/améliorations durables attribuables aux activités.
- A3.5 Inclure les conditions requises pour réaliser les actions susmentionnées dans les accords portant sur les contributions professionnelles de tous les collaborateurs du BIE.

**Stratégie A4 :**

**Le BIE devrait tout à la fois assurer à ses partenaires un accès facile aux résultats des recherches pertinentes, et définir son propre calendrier de recherche tourné vers l'avenir, transnational et axé sur la demande.**

***Actions recommandées – court terme :***

- A4.1 Sur la base du travail réalisé sur le terrain par le BIE et des consultations avec ses partenaires, concevoir un ensemble de questions et de thèmes de recherche prioritaires, pertinents et actuels.
- A4.2 Conclure des accords officiels de recherche et développer des partenariats avec des universités choisies et d'autres institutions de recherche qui facilitent la collecte de données, participent à des analyses de recherche et les diffusent.

***Actions recommandées – moyen-long terme :***

- A4.3 Diffuser les conclusions pertinentes et utiles de recherche des universités partenaires et d'autres institutions de recherche par le biais du site Internet du BIE.
- A4.4 Réaliser des analyses à partir des bases de données propres au BIE et publier régulièrement des mises à jour sur la manière dont les systèmes éducatifs traitent les questions curriculaires prioritaires (par exemple les analyses de l'état de la conception et du développement des curricula dans le monde).

**But B : Établir des mécanismes efficaces pour mettre en œuvre les programmes et fournir les services propres à un centre d'excellence.**

**Stratégie B1 :**

**Le BIE devrait faire appel à son ensemble étendu de réseaux pour soutenir la réalisation efficace de ses programmes et diversifier l'éventail déjà large de**

**partenaires dont il a besoin pour l'aider dans son travail, en s'employant tout particulièrement à promouvoir la coopération Sud-Sud et Nord-Sud-Sud.**

***Actions recommandées – court terme :***

B1.1 Consolider et élargir les réseaux du BIE pour inclure :

- des experts du curriculum, des associations professionnelles et d'autres centres d'excellence qui pourraient aider le BIE à s'acquitter de ses tâches aux niveaux régional et national ;
- d'autres institutions des Nations Unies et organisations non gouvernementales internationales concernées ;
- des personnalités de premier plan n'appartenant pas au monde de l'éducation mais qui s'intéressent à la qualité de l'éducation (par exemple, des responsables de la société civile, des politiciens/parlementaires, les médias, le secteur privé/ les entreprises et, de plus en plus, les anciens élèves des cours du BIE) ;
- des sympathisants et des « amis du BIE » qui peuvent donner des informations, des contacts et un soutien à l'Institut, ainsi que des « champions » ou « ambassadeurs » de haut niveau qui soient disposés à parler en son nom.

***Actions recommandées – moyen-long terme :***

B1.2 En fonction des membres de ces réseaux, organiser plus systématiquement les bases de données des partenaires/réseaux du BIE, en particulier son fichier d'institutions, de spécialistes techniques et de pionniers sur le terrain auxquels il peut faire appel pour l'aider à assurer sa gamme élargie de services.

**Stratégie B2 :**

**Le BIE devrait renforcer davantage sa collaboration avec d'autres Instituts de l'UNESCO (de catégorie 1 et 2) et avec les bureaux hors siège de l'UNESCO, en particulier les Bureaux régionaux pour l'éducation, afin de promouvoir (entre autres objectifs) l'inclusion des questions curriculaires dans les programmes des équipes-pays des Nations Unies.**

***Actions recommandées – court terme :***

B2.1 Organiser une série de réunions entre le BIE, d'autres instituts de catégorie 1 et 2 et les Directeurs des Divisions du siège afin de discuter de la mise en œuvre de la stratégie.

B2.2 Renforcer les liens avec tous les bureaux hors siège de l'UNESCO et les commissions nationales pour l'UNESCO qui sont à même d'analyser activement les priorités et les besoins curriculaires locaux, d'identifier et de recruter des partenaires potentiels du BIE et d'appuyer/de transmettre les messages du BIE dans le discours des équipes-pays des Nations Unies ainsi que dans les processus de planification des États membres de l'Organisation des Nations Unies.

***Actions recommandées – moyen-long terme :***

B2.3 Renforcer la collaboration avec les Bureaux régionaux de l'UNESCO pour l'éducation en vue d'en faire de solides partenaires régionaux du BIE et les coresponsables de la mise en œuvre de ses domaines programmatiques de travail.



**Stratégie B3 :**

**Le BIE devrait continuer d'étudier des méthodes novatrices de développement durable des capacités pour l'ensemble des acteurs concernés par le curriculum.**

***Actions recommandées – court terme :***

B3.1 Mettre au point un plan cadre systématique de cours de formation flexibles ainsi que des certificats et dispositifs d'accréditation s'y rapportant.

B3.2 Perfectionner et affiner les outils existants de formation pour les adapter au plan cadre créé au point B3.1.

***Actions recommandées – moyen-long terme :***

B3.3 Dans le cadre du plan cadre mentionné au point B3.1 :

- créer de nouveaux outils de formation pour répondre aux tendances et aux besoins émergents ;
- mettre au point des programmes intensifs et à long terme de formation, en coopération avec des universités, aboutissant à une accréditation académique ;
- créer des programmes et des forums d'apprentissage électronique, en ligne et à distance, ou les adapter.

**Stratégie B4 :**

**Le BIE devrait mettre au point des stratégies systématiques, globales et novatrices de communication, de plaidoyer, de marketing et de collecte de fonds.**

***Actions recommandées – court terme :***

B4.1 Définir une stratégie globale de communication qui identifiera des messages clés, des groupes cibles et des médias, ainsi que des mécanismes pour mesurer l'efficacité de la stratégie.

B4.2 Formuler une stratégie complète de plaidoyer et de marketing propre à promouvoir les services et la « marque » du BIE, à identifier les produits clés et les usagers ou bénéficiaires potentiels et décrire des moyens pour atteindre de nouveaux usagers potentiels.

B4.3 Développer une stratégie de collecte de fonds qui incite à la recherche de sources nouvelles et potentielles de fonds gouvernementaux et privés, et qui fixe des objectifs réalistes (du point de vue du nombre de pays donateurs et du montant des fonds) et des échéances précises.

***Actions recommandées – moyen-long terme :***

B4.4 Mettre en œuvre et contrôler l'application des stratégies décrites aux points B4.1 à 3 ci-dessus.

**Stratégie B5 :**

**Le BIE devrait promouvoir le dialogue politique avec un accent particulier sur la Conférence internationale de l'éducation (CIE), forum de dialogue politique essentiel des ministres de l'éducation.**

**Actions recommandées – court terme :**

B5.1 Renforcer les activités de suivi du BIE découlant de la dernière session de la CIE sur l'éducation pour l'inclusion, en particulier afin de s'assurer que les États membres définiront des politiques et des pratiques de l'éducation pour l'inclusion, définie au sens large.

**Actions recommandées – moyen-long terme :**

B5.2 En collaboration avec le Conseil du BIE, le Secteur de l'éducation au siège, les bureaux hors Siège de l'UNESCO et d'autres éminents partenaires, dresser des plans spécifiques concernant la fréquence, la forme et le contenu des futures sessions de la CIE, et envisager des moyens de renforcer la visibilité de la CIE, ainsi que de progresser vers un dialogue plus interactif et vers des conclusions et recommandations plus ciblées lors de chaque session de la CIE.

B5.3 Conformément à la Stratégie B4 ci-avant, et en étroite collaboration avec le Secteur de l'éducation au siège, garantir un financement approprié pour la CIE sous une forme et à des niveaux qui n'empêchent pas le BIE de s'acquitter de ses principales fonctions ni ne compromettent l'exercice d'autres services essentiels en cours ou planifiés.

B5.4 Explorer les nombreuses possibilités de dialogue politique impliquant les acteurs à l'interne et à l'externe des systèmes éducatifs et appuyer les réformes et innovations en matière de curricula lors des rencontres de haut niveau des ministres de l'éducation aux niveaux régional et international.

**But C : Renforcer les structures de gestion et de gouvernance afin qu'elles soient logiques, efficaces, effectives et appropriées à un centre d'excellence.**

**Stratégie C1 :**

**Le BIE devrait examiner et, si nécessaire, réviser sa structure organisationnelle pour refléter plus logiquement, gérer plus efficacement ses fonctions et soutenir la prestation de ses services.**

**Actions recommandées – court terme :**

C1.1 Examiner l'ensemble de la structure organisationnelle et du personnel qui est actuellement celle du BIE, définir un organigramme idéal pour le BIE (conjointement à l'action recommandée A.1.1 ci-avant) qui reflète clairement les fonctions et services proposés pour le centre d'excellence, et prendre des décisions stratégiques concernant les domaines à considérer en priorité.

C1.2 Renforcer les ressources humaines et créer un mécanisme chargé de développer et de mettre en œuvre une stratégie de communication, de plaidoyer, de marketing et de collecte de fonds.

**Actions recommandées – moyen-long terme :**

C1.3 Renforcer la coordination entre les domaines de programmes prioritaires du BIE, ses « programmes additionnels » (VIH & sida, Programme pour l'éducation de base en Afrique (BEAP), etc.) et les projets spéciaux.

C1.4 Consolider les fonctions du BIE en matière de planification et de coordination des recherches et en matière de suivi et d'évaluation, et veiller à ce qu'elles trouvent une place plus logique dans la nouvelle structure organisationnelle du BIE.

**Stratégie C2 :**

**Le BIE devrait chercher à créer des postes additionnels et développer davantage l'expertise du personnel existant afin de répondre aux demandes croissantes et mettre en œuvre le programme élargi d'un centre d'excellence.**

***Actions recommandées – court terme :***

C2.1 Identifier les compétences-clés et le personnel nécessaire, de même que redéfinir les profils du personnel actuel (par ex. compétences techniques et expertise) en vue de répondre à la nouvelle organisation structurelle mentionnée ci-avant (C1.1).

C2.2 Réévaluer, développer et utiliser de manière plus judicieuse les compétences techniques, l'expertise et l'expérience du personnel.

***Actions recommandées – moyen-long terme :***

C2.3 Recruter le personnel supplémentaire nécessaire (en fonction des fonds disponibles) pour répondre aux diverses compétences, connaissances et expériences nécessaires au BIE pour agir comme centre d'excellence.

C2.4 Étudier la possibilité de faire appel à des dispositifs contractuels plus souples que ceux qui existent actuellement, afin de recruter et de conserver les compétences spécialisées nécessaires.

**Stratégie C3 :**

**Afin d'assurer la direction et le suivi efficaces et effectifs du BIE en tant que centre d'excellence, le Conseil du BIE devrait engager un processus de révision de son actuelle structure de gouvernance et, le cas échéant, développer, proposer et assurer le soutien à une nouvelle structure. Quelle que soit cette structure, elle devrait à la fois maintenir le principe de la représentation géographique et une expertise de haut niveau en matière d'éducation dans le processus de prise de décisions relatives aux programmes et aux priorités du BIE.**

***Actions recommandées – court terme :***

C3.1 En étroite collaboration avec le siège de l'UNESCO, examiner la taille, la composition et les fonctions du Conseil du BIE en incluant la possibilité d'introduire un mécanisme de consultation qui pourrait apporter une expertise au conseil et un appui professionnel au BIE en se centrant sur la planification et la définition de programmes et sur la fonction de prospection si essentielle à un centre d'excellence.

C3.2 Sur la base des résultats de cette évaluation, proposer différentes options pour un nouveau modèle de gouvernance à soumettre à discussion au Conseil du BIE et une structure appropriée à soumettre à acceptation à la Conférence générale.

***Actions recommandées – moyen-long terme :***

C3.3 Renforcer sa capacité à appuyer l'orientation des programmes, la mobilisation de ressources et le processus de décision stratégique et à assurer un regard sur l'ensemble de ses activités, et ce, pour soutenir le travail du BIE en tant que centre d'excellence.

## Conclusion

Développer un Centre d'Excellence en matière de curricula – un domaine de plus en plus complexe – est une tâche ardue mais essentielle. Cela est particulièrement vrai lorsque, conjointement, les demandes adressées au BIE s'accroissent et que la pression exercée sur les gouvernements s'intensifie en vue d'atteindre, voire de dépasser, les objectifs de l'Éducation pour Tous (EPT) de même que les Objectifs du Millénaire pour le Développement (OMD) relatifs à l'éducation.

La bonne mise en œuvre de cette stratégie dépendra de deux facteurs essentiels : **l'appui de tous les partenaires** et la mise à disposition de **ressources supplémentaires, garanties et prévisibles**. Seul un réel engagement des partenaires et des ressources supplémentaires permettront de renforcer les résultats des programmes et le profil international du BIE pour faire de celui-ci le centre d'excellence en matière de curricula que l'UNESCO attend et dont elle a besoin.



## Conférence générale

36<sup>e</sup> session, Paris 2011

# 36 C

United Nations  
Educational, Scientific and  
Cultural Organization

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

Organización  
de las Naciones Unidas  
para la Educación,  
la Ciencia y la Cultura

Организация  
Объединенных Наций по  
вопросам образования,  
науки и культуры

منظمة الأمم المتحدة  
للتربية والعلم والثقافة

联合国教育、  
科学及文化组织

• Point 5.4 de l'ordre du jour provisoire

36 C/18 Add.  
24 octobre 2011  
Original anglais

### STRATÉGIE VISANT À FAIRE DU BUREAU INTERNATIONAL D'ÉDUCATION (BIE) LE CENTRE D'EXCELLENCE DE L'UNESCO EN MATIÈRE DE CURRICULA<sup>1</sup>

#### ADDENDUM

<sup>1</sup> La version anglaise du document 36 C/18 aurait dû s'intituler : « Strategy to make the UNESCO international Bureau of Education (IBE) UNESCO's Centre of Excellence in Curriculum ».

## Introduction

1. Dans sa résolution 35 C/14, la Conférence générale a prié la Directrice générale de lui présenter, à sa 36<sup>e</sup> session, une version consolidée de la stratégie visant à faire du Bureau international d'éducation (BIE) le centre d'excellence de l'UNESCO en matière de curricula. Le Conseil du BIE, à sa 59<sup>e</sup> session (27-29 janvier 2010), a constitué un groupe de travail composé de représentants de 12 de ses États membres (2 par groupe électoral), d'un représentant du Secteur de l'éducation de l'UNESCO et de la Directrice du BIE, en vue de l'élaboration du texte final du projet de stratégie. Le Conseil du BIE a également approuvé le mandat du groupe de travail et élu à sa présidence M. Rodolphe Imhoof, Ambassadeur, délégué permanent de la Suisse auprès de l'UNESCO.

2. Le groupe de travail a été secondé dans sa tâche par une équipe consultative composée de trois experts de différentes régions, mandatée à l'issue d'un processus de sélection ouvert et financée par des contributions volontaires. Le groupe de travail a tenu trois réunions : en janvier 2010, pour mener une discussion ouverte sur les questions fondamentales à traiter ; en mai 2010, pour examiner les grandes lignes et la structure du projet de stratégie avec les acteurs clés et les principaux conseillers ; et en septembre 2010, pour mettre au point l'ensemble du projet de stratégie et rendre compte des progrès accomplis aux membres du comité de pilotage du Conseil du BIE.

3. Afin de recueillir les contributions des partenaires bilatéraux de la stratégie et des parties prenantes, un questionnaire portant sur l'action du BIE et sur les attentes concernant ses activités avait été distribué au début du processus. Les réponses obtenues et les propositions du groupe de travail ont été intégrées dans la stratégie.

4. Une consultation plus large, ne se limitant pas aux seuls membres du Conseil du BIE, a également eu lieu, pendant laquelle les membres du groupe de travail ont présenté le projet de stratégie et l'ont portée à la connaissance des États membres de l'UNESCO par l'intermédiaire de leurs groupes régionaux respectifs. Toutes les parties consultées ont manifesté leur appui à la stratégie, et les commentaires recueillis ont été intégrés au projet de stratégie, de sorte que le groupe de travail a pu produire un document consensuel.

5. À sa 60<sup>e</sup> session, en janvier 2011, le Conseil du BIE a approuvé la stratégie à l'unanimité.

6. La stratégie a pour principal objet de permettre au BIE d'être reconnu comme la première institution mondiale en matière de curricula et de devenir ainsi l'un de principaux contributeurs à la réalisation d'une éducation de qualité pour tous.

7. Au cours de l'élaboration de cette stratégie, il est apparu que tous les instituts de catégorie 1 étaient confrontés à des difficultés plus ou moins grandes touchant la coordination des programmes, l'administration, le recrutement et le financement. Il serait donc souhaitable d'entreprendre une évaluation interne en vue de trouver des réponses à ces problèmes et de faire en sorte que tous les instituts de catégorie 1 s'occupant d'éducation contribuent de manière intégrée au programme de l'UNESCO relatif à l'éducation, tout en conservant leur autonomie fonctionnelle.

## Projet de décision proposé

8. La Conférence générale souhaitera peut-être adopter une résolution libellée comme suit :

La Conférence générale,

1. Rappelant les résolutions 33 C/90, 34 C/4 et 35 C/14,

2. Prend note du document 36 C/18 et de son addendum, dans lesquels la Directrice générale propose une version consolidée de la stratégie visant à faire du Bureau international d'éducation le centre d'excellence de l'UNESCO en matière de curricula ;
3. Prend note de ce que des fonds supplémentaires, sûrs et prévisibles, seront nécessaires pour mettre en œuvre la stratégie ;
4. Reconnaissant les contributions du Groupe de travail chargé de mettre au point la version finale de la stratégie,
5. Prenant note du processus de consultation des États membres, des partenaires bilatéraux et des autres parties prenantes qui a aidé à établir la version finale de ce document,
6. Réaffirmant la priorité assignée à l'éducation dans le mandat de l'UNESCO et prenant acte de l'engagement de la Directrice générale à renforcer le rôle de l'UNESCO dans la promotion d'une éducation de qualité pour tous,
7. Approuve la stratégie proposée pour faire du Bureau international d'éducation le centre d'excellence de l'UNESCO en matière de curricula ;
8. Prie la Directrice du BIE, en étroite coopération avec le Conseil du BIE et avec le soutien actif du Siège et des bureaux hors Siège de l'UNESCO, ainsi que des autres parties prenantes, de prendre les mesures nécessaires à la mise en œuvre de la stratégie ;
9. Prie également la Directrice du BIE de rechercher, en coopération avec le Conseil du BIE par l'intermédiaire de son Président, des fonds extrabudgétaires supplémentaires afin d'assurer la pleine réalisation des principales activités de programme proposées dans la stratégie ;
10. Demande aux États membres d'appuyer la réalisation des objectifs de la stratégie, notamment au moyen d'un soutien extrabudgétaire sûr et prévisible ;
11. Autorise le Conseil exécutif à prendre les mesures appropriées pour convoquer la 49<sup>e</sup> session de la Conférence internationale de l'éducation, sur proposition du Conseil du BIE à sa 61<sup>e</sup> session.